

**Байгулова Алсу Анваровна, кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и организации производства Института экономики  
и бизнеса УлГУ**

### **Учебное пособие**

**«Современный анализ макро- и микроокружения предприятия»**

**по дисциплине «Современный стратегический анализ и прогнозирование»**

Направление 38.04.01 «Экономика» (степень – магистр)  
Профиль «Экономическая безопасность организации»

**УДК 338.2 (075.8)**

**ББК 65.05 – 2я73**

**Авторский знак: Б18**

**Аннотация:** Разработка и реальное воплощение стратегии способны значительно увеличить капитализацию, рыночную ценность фирмы, организации. Исходным процессом разработки стратегии является стратегический анализ. Анализ в совокупности с прогнозированием позволяют выявить возможности компании и разработать альтернативы ее развития.

Учебное пособие предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению «Экономика». Учебное пособие способно оказать теоретическую, методическую и практическую помощь будущим руководителям хозяйствующих субъектов в решении стратегических задач.

## Оглавление

<b>Тема 1. Специфика стратегического анализа, его роль в стратегическом управлении</b>	<b>3</b>
<b>Тема 2. Стратегический анализ макроокружения предприятия</b>	<b>7</b>
2.1. Макросреда компании как система	7
2.2. Методология STEP-анализа (PEST)	9
2.3. EFAS метод как обобщение STEP- анализа	16
2.4. Метод профиля среды	17
<b>Тема 3. Отраслевой и конкурентный анализ</b>	<b>18</b>
3.1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения	18
3.2. Оценка степени конкуренции	23
3.3. Выделение стратегических групп конкурентов	30
3.4. Теория игр в конкурентном анализе	33
3.5. Ключевые факторы конкурентного успеха	35
<b>Тема 4. Ситуационный анализ</b>	<b>37</b>
4.1. SWOT–анализ	37
4.2. Определение стратегии предприятия на основе матрицы ADL	40
<b>Тема 5. Универсальные методы анализа внешней среды</b>	<b>41</b>
5.1. Метод ключевых (эвристических) вопросов	41
5.2. Анализ сценариев	42
<b>Тема 6. Методы реагирования на изменения внешней среды</b>	<b>45</b>
<b>Список литературы</b>	<b>47</b>

## **Тема 1. Специфика стратегического анализа, его роль в стратегическом управлении**

Классическое определение понятию стратегия дал один из пионеров стратегического анализа А.Чандлер (амер., 1918-2007): стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

**Стратегия** – это долгосрочные цели развития фирмы. Они должны быть постоянными и не меняться до тех пор, пока внешние условия и (или) внутренние изменения не заставят руководство пересмотреть долгосрочные ориентиры развития фирмы. Частая смена целей не желательна, так как действия станут не понятны как внешним партнерам (поставщикам, потребителям, инвесторам), так и его работникам. Стабильность стратегии обеспечивается соответствием между целями и имеющимися ресурсами – человеческими, финансовыми, технологическими и др. Например, нельзя мечтать о завоевании 100% рынка производства зерна в области, если в вашем распоряжении 1 га пашни.

Как правило, **стратегия компании** – это комплексный план управления, который должен укрепить положение компании на рынке, обеспечить привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию. Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений развития, заключается в выборе осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей бизнеса.

**Стратегический анализ** – это систематический процесс получения знаний о внутренних и внешних условиях, способных повлиять на выбор и осуществление стратегии, а также на рыночные позиции компании. Стратегический анализ нужен для того, чтобы обеспечить менеджеров нужной информацией для разработки стратегии компании.

Любой экономический субъект рассматривается как открытая система, взаимодействующая с внешней средой. Проблема взаимоотношения организации и среды в науке стала рассматриваться впервые в работах А.Богданова и Л. фон Берталанфи в первой половине XX века. Однако в менеджменте значение внешней среды для предприятий было осознано только в 1960-е гг. в условиях усиления динамизма ее факторов и нарастания кризисных явлений в экономике.

**Внешняя среда** – это факторы, находящиеся за рамками предприятия и способствующие его функционированию, выживанию и росту при их умелом использовании. Сложность внешней среды – это уровень **вариативности** каждого фактора. Например, демографические факторы включают в себя численность и плотность населения, его половозрастную структуру, уменьшение браков, рост разводов, миграционные процессы и т.д. Число внешних факторов, на которые предприятие при выстраивании стратегии развития ориентируется, постоянно увеличивается. Это обусловлено

меняющимися правилами государственного регулирования (в том числе эмбарго, санкции), перезаключение договоров с профсоюзами, влиятельные лоббирующие группы, многочисленные конкуренты, постоянные появляющиеся технологические инновации. В окружении предприятия, как правило, находятся несколько конкурентов, поставщиков, посредников, разные контактные аудитории (СМИ, финансовые круги, группы реальных и потенциальных потребителей, свой персонал, государственные чиновники).

Внешняя среда *подвижна*, то есть изменения в окружении предприятия происходят в определенной скорости, имеющей тенденцию к нарастанию. Для некоторых отраслей характерна более подвижная внешняя среда. Это сфера телекоммуникаций, биотехнологий, производства компьютеров. Менее подвижная внешняя среда характерна для строительной, пищевой, легкой промышленности, производителей тары и упаковочных материалов и пр.

Также внешняя среда предприятия характеризуется *неопределенностью*. Она зависит от количества информации, которой располагает фирма по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной. Современному бизнесу, особенно крупному, требуется все больше и больше информации, но уверенность в ее точности заметно снижается.

Внешние факторы *взаимосвязаны*. Например, демографические изменения приводят к изменениям в политико-правовой сфере, а политические конфликты приводят к введению санкций и т.д.

Эффективный стратегический анализ, как функция управления, решает следующие три задачи:

- глубокое понимание конкурентного окружения;
- реальная оценка собственных ресурсов и возможностей;
- правильный выбор стратегических и тактических целей.

В стратегическом анализе необходимо опираться на *маркетинговый подход*, то есть анализировать существующие и прогнозировать будущие стратегические потребности потребителей, выявлять стратегические сегменты рынка, прогнозировать жизненные циклы будущих товаров, прогнозировать их конкурентные преимущества.

Внешняя среда предприятия состоит из двух ступеней: макроокружения и микроокружения или факторов прямого и косвенного воздействия.

*Макроокружение* включает в себя такие компоненты среды, как: состояние экономики, правовое регулирование, политические процессы, природная среда, социальная и культурная составляющие, научно-техническое и технологическое развитие, инфраструктура.

Макросреда для многих компаний сегодня является международной. Ф.Котлер и К.Л. Келлер отмечают следующие глобальные факторы макросреды, действующие на предприятие:

- значительное ускорение международных перевозок, развитие

коммуникаций и финансовых операций, что привело к резкому росту мировой торговли и инвестиций капитала;

- экономический подъем некоторых стран Азии;
- стремление участников торговых блоков к экономической кооперации;
- серьезные проблемы с внешней задолженностью некоторых стран, рост нестабильности международной финансовой системы;
- повышение значения бартерных и встречных торговых операций в международной торговле (встречная торговля – форма бартера, при которой страна требует, чтобы зарубежные компании покупали ее товары в обмен на право продавать свои товары на ее территории);
- быстрая унификация стилей жизни, вызванная развитием глобальных коммуникаций;
- открытие новых крупных рынков, а именно Китая, Индии, Восточной Европы, арабских стран и Латинской Америки;
- глобализация транснациональных корпораций;
- рост числа международных стратегических союзов крупных корпораций;
- усиление этнических и религиозных конфликтов в некоторых странах и регионах;
- развитие глобальных торговых марок в автомобилестроении, пищевой, легкой, электронной промышленности и других видах экономической деятельности.

Макроокружение обладает следующими свойствами:

- 1) это внешняя среда, на которую компания не может повлиять;
- 2) макроокружение создает общие условия и не имеет специфического характера по отношению к компании;
- 3) при этом важно иметь в виду, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии взаимодействия;
- 4) степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности и т.п.

**Микроокружение** представляет собой ближайшее окружение компании (поставщики, потребители, конкуренты), ту среду, в которой она непосредственно действует. Микроокружение обладает следующими свойствами:

- микроокружение является специфическим для организации;
- организация сама может оказывать существенное влияние на содержание и характер взаимодействия с микроокружением.

Выделяют четыре основных типа внешней среды:

1. **Изменяющаяся среда**, которая характеризуется быстрыми переменами. Это могут быть технические инновации, экономические перемены (изменение уровня инфляции), изменения законодательства, новшества в политике конкурентов и т. д. Такая нестабильная среда, которая

создает большие трудности для управления, присуща российскому рынку.

2. **Враждебное окружение**, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта. Такая среда присуща, например, автомобильной промышленности США, стран Западной Европы и Японии.

3. **Разнообразное окружение** свойственно глобальному бизнесу. Типичным примером глобального бизнеса является фирма «Макдональдс», работающая во многих странах (связанная с обслуживанием многочисленных клиентов, говорящих на различных языках), с разнообразными культурами и гастрономическими вкусами потребителей. Это разнообразное окружение влияет на деятельность организации, на ее политику воздействия на потребителей.

4. **Технически сложная среда**. В такой среде развиваются электроника, вычислительная техника, телекоммуникации, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала. Стратегическое управление предприятиями в технически сложной среде должно быть ориентировано на инновации, так как изделия в этом случае быстро устаревают.

Анализ внешней среды требует обработки большого количества информации. Но при этом существует серьезная опасность увлечься сбором информации при отсутствии четко сформулированных целей анализа. Границы сбора информации определяются поставленными целями.

Основное назначение анализа внешней среды – выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для организации в будущем.

**Внутренняя среда** определяется количеством и качеством ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, а также ключевыми компетенциями компании, которые приводят к формированию конкурентных преимуществ на рынке. Анализ внутренней среды вскрывает возможности и потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе.

#### ***Требования к стратегическому анализу.***

В стратегическом анализе основное внимание акцентируется на качественных и содержательных аспектах. Количественные методы же играют, в целом, подчиненно-вспомогательную роль.

В отличие от других наук стратегический анализ не дает точных алгоритмов решения проблем. Его цель – облегчить понимание вопроса.

К формам представления результатов стратегического анализа выдвигаются требования наглядности и простоты.

## Тема 2. Стратегический анализ макроокружения предприятия

### 2.1. Макросреда компании как система

*Макросреда фирмы* – это системы и факторы, которые косвенным образом воздействуют на фирму через её микросреду и не подконтрольны ей. Она включает следующие важнейшие группы факторов.

1. Политико-правовые факторы: внутренняя и внешняя экономическая политика государства; законодательство по хозяйственной деятельности фирм; политическая стабильность и расстановка политических сил и общественных движений. К политическим факторам, влияющим на бизнес, следует относить все законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, регламентирующие предпринимательскую деятельность, а также аналогичные распоряжения местных властей. Предприниматели должны внимательно следить за формированием и развитием законодательной базы, чтобы не совершать ошибок.

Политические факторы должны изучаться, чтобы руководство предприятия имело представление о том, какие государственные программы намерено предпринять правительство в области политики и экономики, в какой мере эти программы могут затронуть интересы конкретной фирмы, какие группы лоббирования существуют в государственном аппарате, какое отношение у правительства существует к различным секторам экономики и регионам страны, какие изменения в законодательной и нормативно-технической базе возможны и т.д.

2. Экономические факторы: темпы экономического развития, инфляция, безработица, распределение доходов в обществе, покупательная способность населения, кредитная политика.

3. Социальные факторы, которые делятся на две группы:

– демографические – численность, плотность размещения и половозрастная структура населения и тенденции изменения этих характеристик; миграция и изменение соотношения городского и сельского населения; изменения в численности и структуре семьи, в количестве браков и разводов;

– культурные – система принятых в обществе установок, жизненных ценностей и традиций; социальные классы и их характеристики; культура и субкультуры, формируемые на национальной, расовой, религиозной и региональной основе.

Рынок – это совокупность реальных и потенциальных покупателей, которая имеет под собой именно демографическую первооснову. Ведущая демографическая тенденция в развитых странах – увеличение доли пожилых людей и сокращение доли молодежи.

В качестве примера социального фактора, существенно влияющего на развитие экономики в нашей стране, можно назвать отношение людей к частному предпринимательству. Проведенные исследования показывают, что

у населения существуют полярные взгляды на развитие частного бизнеса, что является сдерживающим фактором.

4. Технологические (научно-технические) факторы: уровень и темпы научно-технического прогресса; уровень государственной поддержки и финансирования науки и научных исследований; степень внедрения новшеств в товары, средства производства и технологии; наукоёмкость продукции и технологических процессов различных отраслей; квалификация персонала.

Анализ этой сферы внешней среды позволяет своевременно выявить возможности и угрозы, которые открывает для предприятия развитие науки и техники. Американский ученый Элвин Тоффлер в 70-е годы ввел специальные термин – «футурошок» (шок будущего), под которым понимается разрушительный процесс, возникающий в фирмах из-за воздействия слишком больших перемен за короткое время. Не все предприятия в равной мере подвергаются воздействию НТП. Тем не менее, в рамках стратегического планирования они должны определить, какие факторы в технологической среде могут привести к созданию «футурошока», который может привести к его ликвидации. В качестве примера можно назвать разрушение отрасли, выпускающей бумажные пакеты, вследствие появления полиэтилена и стабилизации цен на нефть.

5. Природные факторы: состояние и перспективы использования природных ресурсов; степень государственной регламентации рационального использования и воспроизводства природных ресурсов; экологические нормативы и уровень развития системы экологического мониторинга.

Действие предприятия на международном рынке вызывает необходимость отслеживать сферу международного сотрудничества. Угрозы и новые возможности здесь могут возникнуть в результате: облегчения доступа к сырьевым ресурсам иностранных компаний или отечественных за рубежом; деятельности иностранных фирм; создания иностранных картелей (например, ОПЕК); изменения валютного курса; принятия политических решений в странах, выступающих в качестве иностранных инвесторов и т.д. Исследование этих проблем должно быть направлено на укрепление национального рынка, поиск правительственной поддержки и защиты против иностранных конкурентов.

Факторы макросреды в большинстве случаев не имеют специфического по отношению к отдельно взятой фирме характера и не воздействуют напрямую на фирму. Они непосредственно воздействуют на факторы микросреды и только через них косвенно влияют на стратегическое положение фирмы. Кроме того, из-за масштабности этих факторов фирма практически не может воздействовать на них и вынуждена принимать их как данность, приспособлявая к ним свою деятельность.

Однако факторы могут оказывать неодинаковое влияние на различные предприятия: что для одного представляется экономической угрозой, другое воспринимает как возможность. Например, стабилизация закупочных цен на



продукцию сельского хозяйства для ее производителей рассматривается как угроза, а для перерабатывающих предприятий - как выгода.

Важной характеристикой макросреды является также наличие существенных взаимосвязей между её факторами, так что изменение одного из них приводит к изменению других. Так, изменение социальных условий приводит к новым политическим решениям, которые, в свою очередь вызывают изменение экономических условий деятельности фирмы. Это требует проводить их анализ не по отдельности, а системно, в комплексе.

## **2.2. Методология STEP-анализа (PEST)**

Наибольшее влияние на деятельность фирм оказывают четыре вида факторов макросреды:

- политико-правовые (П),
- экономические (Э),
- социальные (С)
- технологические (Т).

Они объединяются в группу ПЭСТ-факторов и по отношению к ним проводят комплексный ПЭСТ-анализ (PEST-анализ – Political, Economic, Social and Technological analysis) (табл.1).

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.

Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа.

Целью исследования технологического компонента принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Политико-правовые факторы:

- текущее законодательство на рынке
- будущие изменения в законодательстве
- европейское / евразийское / международное законодательство
- регулирующие органы и нормы
- правительственная политика, ее изменение
- государственное регулирование конкуренции
- торговая политика
- вступление государства в различные надгосударственные структуры (например, ВТО)
- ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и

штрафные санкции

- выборы на всех уровнях власти
- финансирование, гранты и инициативы
- группы лоббирования / давления рынка
- международные группы давления
- экологические проблемы
- прочее влияние государства в отрасли

Экономические факторы:

- экономическая ситуация и тенденции
- динамика ставки рефинансирования
- уровень инфляции
- инвестиционный климат в отрасли
- заграничные экономические системы и тенденции
- общие и частные проблемы налогообложения
- сезонность / влияние погоды
- рынок и торговые циклы
- платежеспособный спрос
- специфика производства
- товаропроводящие цепи и дистрибуция
- потребности конечного пользователя
- обменные курсы валют
- основные внешние издержки
  - энергоносители
  - транспорт
  - сырье и комплектующие
  - коммуникации

Социальные факторы:

- демография
- изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы
- структура доходов и расходов
- изменения в базовых ценностях
- тенденции образа жизни
- бренд, репутация компании, имидж используемой технологии
- модели поведения покупателей
- мода и образцы для подражания
- главные события и факторы влияния
- мнения и отношение потребителей
- потребительские предпочтения
- влияние СМИ
- точки контакта покупателей
- этнические / религиозные факторы



Анализ выполняется по схеме «фактор – предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым – сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Общая схема проведения PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.

2. Оценивается значимость каждого фактора для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса (экспертная оценка) от пяти баллов (самые вероятные и важнейшие) до одного балла.

3. Определяется весовой коэффициент каждого фактора, отражающий его значимость.

4. Дается оценка направления влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора и степени возможности реагирования на этот фактор в стратегии предприятия, т.е. использования возможностей (+) и противодействия угрозам (–) по 5-балльной шкале – от пятерки (максимальное реагирование) до единицы (отсутствие реагирования).

5. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на среднюю оценку степени реагирования на него и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании.

Суммарная оценка указывает на степень готовности компании реагировать на текущие и прогнозируемые факторы макроокружения.

Результатом PEST-анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности (с плюсом) и угрозы (с минусом) для компании в прогнозируемом период.

Рассмотрим для примера обзор российского рынка молока и молочных продуктов, проведенный компанией «Euroresearch & Consulting» в 2013 г.

Мировой молочный сектор вступает в десятилетие относительно высоких цен, продолжающегося высокого спроса на молоко и молочные продукты, более высоких производственных затрат и, конечно, последующей изменчивости рынка.

На мировом рынке молочной продукции можно выделить несколько ключевых тенденций. Популярность молочных продуктов, насаждение западных стандартов диеты и расширение спектра молочной продукции по-прежнему являются основными факторами, лежащими в основе роста молочного рынка по всему миру. Молочный сектор остается одним из наиболее быстрорастущих.

Китайский рынок является одним из наиболее важных рынков сбыта молока и молочной продукции. Значительная неопределенность будет сохраняться в отношении величины потенциального китайского импорта. Импорт молочных продуктов в Китае будет оставаться выше среднего

исторического уровня, чему будут способствовать рост доходов потребителей и укрепление юаня в течение прогнозируемого 10-летнего периода.

Спрос на молоко и молочные продукты будет оставаться особенно стабильным на важнейших развивающихся молочных рынках, таких как Северная Африка, Ближний Восток и Восточная Азия, а также на более зрелых рынках стран Европейского Союза, США, и РФ. Темп роста и потребления молока и молочных продуктов на душу населения останется разным в разных регионах мира. Наименее развитые страны в среднем потребляют менее 50 килограммов молока и молочных продуктов на человека в год по сравнению со 100 килограммами на человека в развивающихся странах. В свою очередь в развитых регионах Северной Америки и Европы потребляют намного больше 200 килограммов молока и молочных продуктов на человека в год. Такая разница в потреблении на душу населения дает определенные инвестиционные возможности для отрасли.

Молочная продукция в России занимает большую долю в потребительской корзине населения – около 25%. Это самый массовый по потреблению и наиболее чувствительный к изменению цены продукт. В нашей стране молоко и продукты из него относятся к группе социально-значимых продуктов питания. Молоко входит в состав потребительской корзины для всех основных социально-демографических групп населения. Современный рынок молока и молочной продукции характеризуется ужесточением конкуренции, что объясняется, с одной стороны, укреплением позиций мощных интернациональных и российских производителей, а с другой – ростом активности локальных предприятий, развивающих собственные торговые марки. Во многих регионах отношение к местной продукции более благосклонное, что помогает региональным производителям завоевывать рынок без больших рекламных бюджетов. Премиальный сегмент рынка в основном развивается в Москве, Московской обл. и Санкт-Петербурге. Это связано с высокой покупательной способностью населения в данных регионах.

Лидирующие позиции на отечественном рынке молочной продукции занимает ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» (Москва). Также особого внимания заслуживает Danone Group, французский производитель продуктов питания. На сегодняшний день Danone является самой активной зарубежной компанией, действующей на российском молочном рынке.

Несмотря на достаточно высокую рентабельность молочного бизнеса, порог входа на рынок достаточно высок: с этих позиций следует оценивать вероятность появления на рынке новых игроков. Возрастание конкуренции и растущее давление ритейлеров влечет за собой смену стратегических приоритетов игроков рынка, в особенности российских компаний. Наблюдаются активизация небольших производственных предприятий и ужесточение конкуренции на внутреннем рынке, а также изменение стиля потребления молока и увеличение спроса на него в крупных городах.

С другой стороны, российский молочный рынок еще недостаточно освоен крупными западными производителями: из двадцати мировых лидеров в нашей стране представлены лишь некоторые из них. Тем не менее российский рынок имеет достаточный потенциал для развития отечественных производителей – не только за счет внутреннего, но и за счет внешнего рынков сбыта.

В числе наиболее перспективных внешних рынков прежде всего выделяется Китай. На внутреннем рынке основными задачами мелких и средних игроков становятся создание и развитие собственных торговых марок, дальнейшее расширение географии сбыта, целенаправленное продвижение товара в розничных торговых сетях, планомерная работа с потребителем, нацеленная на информирование о качестве и свойствах молочной продукции. Такая направленность действий может и должна обеспечить возрастание потребительского спроса на молоко и молочную продукцию.

Ценовая нестабильность рынка в последние годы накладывает отпечаток на колебания потребительского спроса и является дополнительным рычагом перераспределения сил игроков на региональных рынках. Одним из инструментов сохранения ценовой стабильности на молочном рынке является соглашение об общих принципах сотрудничества между производителями и переработчиками молока, направленное на равномерность поставок сырья в течение календарного года, и определение механизмов формирования минимальной закупочной цены на сырое молоко, способствующей сглаживанию сезонных ценовых колебаний.

В будущем экспертами прогнозируется постепенное снижение потребления традиционных молочных продуктов (сметаны, ряженки, простокваши, варенца) в пользу инновационных продуктов. Это в первую очередь связано с увеличением уровня дохода населения. Предполагается, что рост рынка инновационных продуктов будет происходить не только за счет появления новых потребителей, но и благодаря росту частоты потребления этой продуктовой категории. Увеличение сегмента инновационных продуктов затронет не только столичную область, но и регионы. Рост спроса на более современную и разнообразную молочную продукцию вызывает и увеличение активности локальных производящих предприятий, которые предпринимают попытки создания собственных торговых марок (табл.2).

Таблица 2 Детальный PEST-анализ факторов, влияющих на развитие молочной отрасли России

Факторы	Вероятность	Влияние
Политические		
Законодательство. Изменение нового технического регламента на молоко и молочную	Высокая	Угроза несоответствия выпускаемой продукции новым требованиям

продукцию		
Вступление России в ВТО	Высокая	Вытеснение с рынка российских производителей
Импорт сухого молока и молочной продукции	Высокая	Снижение стоимости сырого молока на российском рынке. Снижение стоимости молочной продукции на российском рынке
Экономические		
Изменение курса иностранных валют	Высокая	Убытки от изменения в курсах валют
Уровень инфляции	Средняя	Падение потребительского спроса. Изменение предпочтений потребителей, переход на более дешевую продукцию.
Молочные хозяйства. Цены на продукцию естественных монополий (энергоносители и пр.).	Высокая	Увеличение себестоимости продукции. Убытки
Социокультурные		
Рост доходов населения	Средняя	Рост интереса к новым, инновационным продуктам
Повышение потребительской образованности населения	Средняя	Предпочтение натуральных товаров
Отраслевые (технологические)		
Сезонное колебание спроса на молоко и молочную продукцию	Высокая	Убытки от реализации продукции. Простой производственных мощностей. Недостаток сырья.
Транспортировка и качество сырья	Высокая	Выпуск некачественной продукции. Потеря доверия потребителей
Изменение рыночной цены на сырое молоко	Высокая	Рост затрат на производство продукции. Продажа сырья ниже себестоимости

Проблемы, возникающие при PEST-анализе:

– Интерпретация. Принимающие решения специалисты организации часто сталкиваются с большими трудностями в определении сущности макросреды, а также границ её поля деятельности. Факторами, отображающими проблемы интерпретации, служат структурирование

значимых исследований, проявление финансового воздействия, синтезирование кратко- и долгосрочных результатов, недостаток вовлечения в анализ руководства высшего звена, сложности при осуществлении потенциальных возможностей в планах действия и время, и ресурсы, требуемые для проведения точного анализа.

– Краткосрочная ориентация организаций. Многие компании сокращают финансирование анализа макросреды в экономически трудные периоды, так как он становится в трудные времена слишком дорогим для них. Наоборот, в такой период деятельности организации анализ более всего необходим, так как он может помочь решить данные проблемы. Поэтому преимущества могут достичь те организации, которые могут проводить и поддерживать проведение анализа внешней среды и в хорошие, и в плохие времена.

– Отсутствие одобрения и непонимание. Отсутствие одобрения проведения анализа внешней среды возникает в силу отсутствия понимания высшим руководством его ценности; сложности стимулировать линейных менеджеров к участию в анализе и использованию его результатов; сопротивления к изменению методов прогнозирования.

– Диверсифицированные организации: организации, осуществляющие свою деятельность в разрезе нескольких государств или компаний, создают огромную сложность для аналитиков внешней среды. Для анализа макросреды данных организаций экспертам необходимо обобщать значения для динамики многочисленных макросред различных государств и организаций.

### 2.3. EFAS метод как обобщение STEP- анализа

Форма EFAS ("Резюме анализа внешних стратегических факторов") используется западными специалистами для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды. В отличие от STEP-анализа здесь факторы сразу делятся на возможности и угрозы (табл.3).

Таблица 3            Пример составления формы EFAS для корпорации  
Maytag (производителя бытовой техники):

Внешние стратегические факторы	Значимость	Оценка готовности предприятия реагировать на фактор	Взвешенная оценка
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>			
Экономическая интеграция Европы	0,2	4	0,8
Благоприятная демографическая ситуация	0,1	5	0,5
Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05
Восточноевропейские рынки	0,05	2	0,1
Развитие сети суперсторов*	0,1	2	0,2
<b>УГРОЗЫ</b>			



Усиление государственного регулирования	0,1	4	0,4
Конкуренция на внутреннем рынке	0,1	4	0,4
Сильная глобальная позиция фирмы Electorlux	0,15	3	0,45
Новая технология фирмы Fuzzy	0,05	1	0,05
Предполагаемый спад	0,1	2	0,2
Суммарная оценка	–	–	3,15

Данная форма представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия. Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. В первой колонке указываются 5–10 возможностей и такое же число угроз.

2. Каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Затем дается оценка реакции предприятия на каждый фактор по 5-балльной шкале: "пять" – высокая, "четыре" – выше среднего, "три" – средняя, "два" – ниже среднего, "единица" – незначимая.

4. Определяются взвешенные оценки для каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, как оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на стратегические факторы внешней среды. В данном случае оценка показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне.

## 2.4. Метод профиля среды

Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, микроокружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу выписываются отдельные факторы среды (табл.4). Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: «+1» – позитивная, «-1» – негативная.

Таблица 4 Форма для анализа методом профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A·B·C
1.				
2.				
3.				
...				

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

### Тема 3. Отраслевой и конкурентный анализ

**Микросреда** организации представляет уровень внешней среды, состоящий из компонентов, оказывающих непосредственное влияние на развитие организации. Прежде всего, это отрасль, в которой организация осуществляет свою деятельность. Поэтому анализ микросреды можно назвать отраслевым анализом.

**Отрасль** – это совокупность организаций, конкурирующих с аналогичными товарами или услугами на одном потребительском рынке. **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 и на этой основе разрабатывать стратегию поведения организации на рынке.

Выделяют следующие **стадии анализа отрасли**:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха в отрасли;
- заключение о степени привлекательности отрасли.

#### 3.1. Определение экономических характеристик отраслевого окружения

Экономические характеристики отрасли важны, так как они налагают ограничения на разнообразие стратегических подходов, которые организация может использовать в данной отрасли. Например, в капиталоемкой отрасли,

где стоимость только одного завода может достигать сотен миллионов рублей, компания может частично облегчить тяжелый «груз» высоких постоянных издержек, применяя стратегию интенсивного использования основных средств.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- а) фаза жизненного цикла отрасли;
- б) реальный и потенциальный размеры рынка;
- в) темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
- г) структура отраслевых издержек;
- д) система сбыта продукции;
- е) среднеотраслевая рентабельность;
- ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций и др. (степень продуктовой дифференциации; величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т. п.).

### ***а) фаза жизненного цикла отрасли***

Под жизненным циклом развития отрасли понимается модель, которая имеет пять фаз (рис.1).

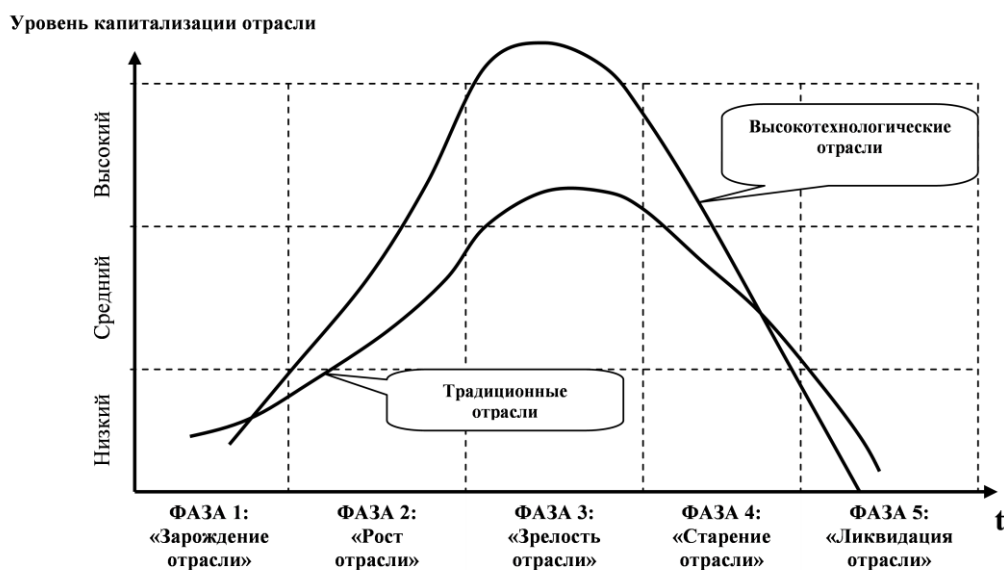


Рис. 1. Стадии жизненного цикла отрасли (доходность – время)

Для периода становления отрасли характерна слабая конкуренция, имеются благоприятные возможности для захвата рыночных сфер.

В период роста отрасли возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой.

В период зрелости отрасли снижается угроза конкуренции и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому на этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль, она

важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции.

Дифференциация продукта – это внедрение разнообразия в товары, которые удовлетворяют одну потребность и обладают едиными основными характеристиками. При помощи этого разнообразия создаются дополнительные барьеры при входе в отрасль. Это связано с тем, что определенная марка продукции является более притягательной для конкретной категории потребителей (например, молочная продукция).

В период спада обостряется конкурентная борьба в отрасли, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существует опасность ценовой войны. Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

В период разрушения отрасли предполагается использование стратегий целенаправленного сокращения и перехода организации в другую отрасль.

При этом стратегический интерес заключается в **прогнозе переломных моментов** (точек), когда темпы и, возможно, направления роста могут измениться. При прогнозе можно использовать опыт других отраслей или товаров (так, продажи мобильных телефонов и смартфонов имеют схожую модель поведения на рынке, которой следуют предприятия, выпускающие эти гаджеты).

#### ***б) реальный и потенциальный размер рынка***

Знание размера рынка важно для оценки инвестиций и определения доли рынка конкурентов.

Размер рынка оценивается по следующим показателям:

– объем предложения: следует определить основных субъектов предложения и их доли в общем объеме предложения;

– объем спроса: необходимо выявить основных потребителей и потенциальных. Определить основные требования потребителей (качество, уровень цен, влияние моды, сезона и т. д.);

– потенциал роста: он может оказаться призрачным: спрос есть, но финансовых возможностей на его расширение у потребителей фактически нет.

Поэтому важно понимать условия развития рыночного потенциала отрасли, на который влияет множество факторов: экологические (противодействие строительству АЭС, скоростной дороги из Москвы в Санкт-Петербург), экономические (отсутствие средств в бюджете на поддержку российских военных заводов), политические (ускоренная приватизация предприятий, слабая защита российских товаропроизводителей от иностранной конкуренции) и т.д.

#### ***в) темпы роста отрасли и тенденции ее развития***

В любой отрасли наблюдаются определенные *тенденции развития – движущие силы*, которые влияют на уровень конкуренции.

*Движущие силы* – это факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен в отрасли. Анализ движущих сил включает в себя два этапа: определение самих движущих сил и определение степени их влияния на отрасль.

На первом этапе выделяют следующие основные группы *движущих сил*:

1. Изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли. Данный фактор влияет на соотношение спроса и предложения в отрасли, на легкость проникновения на рынок и ухода с него. Постоянный рост спроса привлекает на рынок новые фирмы и поощряет инвестиции фирм, уже действующих на рынке. На сужающемся рынке наблюдаются тенденции сокращения объемов производства и количества конкурирующих фирм (часть уходит в другие отрасли).

2. Изменения в составе потребителей, которое может быть вызвано демографическими сдвигами. Например, в развитых странах растет число людей пенсионного возраста.

3. Изменения в способах использования товара. Новые способы использования товара расширяют круг услуг, предоставляемых потребителям (кредит, техническая помощь, ремонт), вызывают изменения в сбытовой сети (дилеры, розничные продавцы), обновляют подход к реализации и рекламе. Например, ПЭВМ сначала приобретались для образования, затем игр, сегодня – Интернет-покупки.

4. Внедрение новых продуктов и ноу-хау. Данный фактор расширяет круг потребителей, дает импульс развитию отрасли и увеличивает уровень дифференциации товаров у конкурирующих компаний-продавцов.

5. Технологические изменения. Преимущество в технологии улучшает качество товаров, снижает издержки и открывает новые перспективы для отрасли в целом.

6. Выход на рынок или уход с него крупных фирм, что влечет за собой изменение в равновесии и обостряет конкуренцию (либо за освободившееся место, либо вновь вошедшей компанией).

7. Возрастающая глобализация отрасли, т. е. выход отрасли на мировой уровень, что влечет за собой качественные и количественные изменения в конкурентном составе отрасли.

8. Изменение структуры затрат и производительности. Этот фактор influential в тех отраслях, где имеет большое значение экономия на масштабах производства. В этом случае фирмы стараются увеличить свою долю рынка, поскольку это становится важным преимуществом и многие организации стремятся применять стратегию наращивания объемов производства.

9. Влияние изменений в законодательстве и в политике правительства. Принимаемые в стране законы и действия правительства могут вызвать крупные изменения в поведении фирм и в их стратегии. Отказ от

государственного регулирования был основной движущей силой в таких отраслях, как банковское дело, добыча природного газа, авиаперевозки, телекоммуникации.

10. Изменение общественных ценностей, ориентации и образа жизни. Появление новых проблем, волнующих общество, изменение отношения к различным товарам, меняющийся стиль жизни – все это мощный источник перемен в отрасли. Беспокойство потребителей о содержании в продукте соли, сахара, холестерина, химических добавок заставляют предприятия пищевой промышленности внедрять новую технологию, переориентировать НИОКР и внедрять более здоровые продукты.

11. Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска, которое связано со стабилизацией ситуации в отрасли. Оно ведет к расширению производителей данной продукции, т. к. их привлекают легкие условия работы.

Таким образом, на отрасль оказывает влияние огромное число факторов, однако только два или три из них могут считаться движущими силами, так как именно они определяют, как развивается данная отрасль.

Практическое значение анализа движущих сил заключается в следующем:

1. Он показывает руководителям, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность организации в ближайшие 1–3 года.

2. Выявление и характеристика движущих сил позволяет учесть их положительное и отрицательное воздействие на организацию.

3. Знание движущих сил позволяет их использовать для разработки эффективной стратегии.

Таким образом, задача анализа движущих сил состоит в разделении главных причин, приведших к изменениям в отрасли, и несущественных. Обычно не больше трех или четырех выделенных факторов являются движущими силами.

### ***г) структура отраслевых издержек***

Отраслевые издержки – это общие средние издержки по отрасли.

От уровня издержек напрямую зависит цена продукции, ее конкурентоспособность. Если фирма имеет издержки ниже отраслевых, то она получает сверхприбыль и устойчивое конкурентное преимущество. В противоположной ситуации – фирма оказывается в убытке.

Издержки производства зависят от следующих факторов:

- цен на сырье и вспомогательные материалы;
- затрат на доставку товаров до потребителей;
- квалификации персонала и его опыта работы;
- объема производства;
- производительности труда;
- технологии производства;
- затрат на размещение производственных мощностей (аренда,

налоги);

- качества менеджмента и т. д.

#### ***д) система сбыта продукции***

На данном этапе анализируются следующие характеристики отрасли:

- число потребителей отраслевой продукции;
- какие каналы сбыта преобладают в отрасли (прямые – без посредников, через посредников, через розничную сеть);
- наличие альтернативных каналов сбыта (Интернет-торговля);
- доступ или контроль над каналами сбыта.

#### ***е) среднеотраслевая рентабельность***

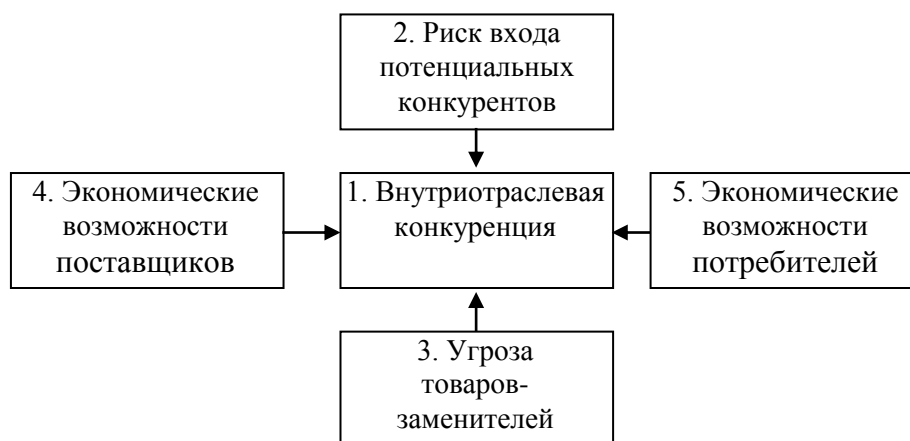
Любое коммерческое предприятие работает ради прибыли. Рентабельность продукции – это прибыль, приходящаяся на рубль затрат. Таким образом, на уровень рентабельности влияют выручка и издержки. Размер выручки зависит от объема производства и цены товара. Увеличить выручку можно повышая цену или увеличивая объем производства. Если предприятие не является единственным производителем данного товара (монополистом), то оно не может само назначать цены, цена устанавливается в результате внутриотраслевой конкуренции. Значит, при данной цене на товар выручка зависит от объема производства, который предприятие определяет само. При росте объема производства растут в основном переменные издержки. Постоянная их часть не изменится. Значит, в целом уровень рентабельности будет выше.

#### ***ж) темп технологических изменений и продуктовых инноваций***

Уровень технологического развития во многом определяет возможность доступа в отрасль случайных конкурентов, усиливающих конкуренцию, а также влияет на размер первоначального капитала, необходимого для вступления в данный рынок.

### **3.2. Оценка степени конкуренции**

Анализ конкурентных сил, действующих на организацию, осуществляется согласно модели пяти сил конкуренции, предложенной профессором Гарвардской школы бизнеса М.Е.Портером (рис. 2).



## Рис. 2. Модель «пяти сил» Портера

Портер выделил пять сил конкуренции и доказал, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании.

Основная задача менеджера заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия.

### ***Первая сила Портера: конкуренция среди действующих в отрасли фирм***

Соперничество среди существующих фирм зависит от множества факторов:

1. Увеличение числа примерно одинаковых по размерам и объемам производства соперничающих фирм. Это объясняется тем, что когда фирмы-конкуренты примерно равны по своим размерам и объемам производства, они находятся примерно в равных условиях, и одной или двум фирмам сложно выиграть конкурентную «битву» и занять лидирующее положение на рынке. Чем большее число соперников, тем больше вероятность появления новых, творческих стратегических инициатив.

2. Темпы роста спроса на продукцию. Если спрос растет вместе с рынком, то компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Фирма может расходовать все свои финансовые и управленческие ресурсы лишь на то, чтобы поспевать за растущим спросом, а не на то, чтобы перехватывать покупателей у других фирм. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Фирмы, ориентирующиеся на расширение производства, или фирмы с избытком производственных мощностей часто снижают цены и используют другие приемы наращивания объема продаж. Возникающая в результате борьба за долю рынка может вытолкнуть с рынка более слабые и менее эффективные фирмы. Тогда отрасль консолидируется в малочисленную группу производителей, каждый из которых, тем не менее, имеет сильные позиции.

3. Особые условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства. Постоянные издержки в любом случае составляют значительную часть затрат на производство, но стоимость одной единицы продукции снижается при полной или почти полной загрузке производственных мощностей, так как в этом случае постоянные издержки делятся на большее число изделий. Незагруженные же мощности вызывают заметное увеличение стоимости одной единицы продукции, так как время



постоянных издержек ложится на меньшее число изделий. В этом случае, если спрос сокращается и загрузка производственных мощностей падает, давление возрастающей себестоимости единицы продукции толкает фирмы на заключение секретных соглашений о снижении цен, на применение специальных скидок и других методов стимулирования продаж, что обостряет конкурентную борьбу. Точно так же скоропортящиеся, сезонные продукты, продукты, которые дорого хранить, могут выбрасываться на рынок по демпинговым ценам, когда давление конкуренции вынуждает одну или несколько компаний избавляться от излишних запасов.

4. Низкий уровень затрат покупателей при переходе с потребления одной марки товаров на потребление другой. С одной стороны, низкие затраты на смену марки облегчают фирмам задачу переманивания потребителей продукции конкурирующих компаний. С другой стороны, высокие затраты при смене марки защищают производителей от попыток соперников привлечь потребителей их продукции.

5. Одна или несколько организаций не удовлетворены своей долей рынка. Они пытаются ее увеличить за счет доли конкурентов. Фирмы, позиции которых слабеют или которые испытывают финансовые трудности, часто действуют агрессивно, покупая мелкие фирмы-конкуренты, внедряя новые продукты, увеличивая расходы на рекламу, устанавливая специальные цены и т. д. Такие действия могут начать новый раунд конкурентной борьбы и обострить схватку за долю рынка.

6. Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений. Чем выше потенциальная прибыль, тем больше вероятность того, что некоторые фирмы будут действовать в соответствии с данной стратегией для того, чтобы эту прибыль получить. Размер прибыли зависит от того, как скоро последует ответ конкурентов. Когда их ответные действия запаздывают (или их вообще нет), компания, первой применившая новую конкурентную стратегию, может извлекать доходы в течение определенного периода и, возможно, так уверенно захватить инициативу, что соперники будут обречены на отставание. Чем больше потенциальная прибыль для фирмы-первопроходца, тем больше шансов, что какая-нибудь фирма рискнет сделать первый шаг.

7. Барьеры выхода являются серьезной опасностью, особенно когда спрос в отрасли падает.

Барьеры выхода – это экономические и эмоциональные факторы, которые удерживают компанию в отрасли, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к усилению ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

- инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать;
- существенные финансовые расходы на выплату пособий увольняемым работникам;

- эмоциональное тяготение к отрасли;
- стратегические взаимоотношения между структурными подразделениями фирмы, например соображения синергизма или интеграции между ними;

- экономическая зависимость от отрасли, например, если компания не диверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

8. Различие приоритетов фирм, их стратегий, ресурсов, личных качеств их руководителей и страны, где они зарегистрированы. Различия среди конкурентов позволяют каждому найти свои конкурентные преимущества, что несколько ослабляет внутриотраслевую конкуренцию.

9. Крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и предпринимают решительные и хорошо финансируемые мероприятия по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Например, «Филипп Морис», ведущая компания в производстве сигарет с превосходными маркетинговыми ноу-хау, полностью изменила маркетинговые подходы в пивоваренной промышленности, когда в конце 1960-х годов она приобрела ничем не примечательную фирму «Миллер Бривинг». За небольшой промежуток времени «Филипп Морис» разработала маркетинговую программу для пива «Миллер» и вывела эту марку на второе место по числу продаж.

10. Степень консолидации в отрасли. Выделяют фрагментарные отрасли, где действует значительное число однотипных фирм (отрасль детских игрушек); олигополистические отрасли, где действуют несколько крупных компаний, тесно зависящих друг от друга (металлургическая отрасль); монополистические отрасли, где действует один производитель (отрасль энергетики).

Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т. к. вход в такие отрасли сравнительно легок. Конкуренция в подобных отраслях ведется в основном ценовыми методами.

В олигополистических отраслях компании, как правило, большие и независимые. И конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Конкуренция в данных отраслях ведется в основном неценовыми методами (качество обслуживания, дополнительные качества).

### ***Вторая сила Портера: риск входа на рынок потенциальных конкурентов***

Возможности появления новых конкурентов в отрасли зависят от двух факторов: наличия барьеров входа в отрасль и реакции организаций, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Реакция организаций, уже действующих на данном рынке, по отношению к новичку может быть двух видов: пассивная и активная. Основными причинами поведения конкурентов являются размер отрасли,

темпы роста отрасли, ожидаемые доходы. Если места безболезненно хватает, то конкурентам незачем будет тратить время на вытеснение из отрасли новых фирм. У них и без этого есть возможности для роста. Чем сильнее угроза от появления новых конкурентов, тем больше оснований у действующих в отрасли фирм укреплять свои позиции, затрудняя проникновение на рынок новичков.

Барьеры входа в отрасль – это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса в данной отрасли и успешной конкуренции в ней.

Основные источники барьеров входа в отрасль:

1. Экономия на масштабах производства, которая связана со снижением издержек при увеличении объемов производства продукции.

2. Трудности доступа к технологии и ноу-хау. Многие отрасли требуют технологически сложного оборудования и навыков, которые новичкам не всегда просто приобрести.

3. Квалификация и опыт персонала. Чем дольше человек работает в какой-либо сфере, тем более эффективным становится его труд. Поэтому производительность новичков ниже, чем у конкурентов с большим опытом в производстве данного товара. А, следовательно, снижается прибыль.

4. Приверженность потребителей к определенным маркам. Потребителя сложно привлечь к новой марке уже имеющейся на рынке продукции. Это требует больших рекламных затрат, установки скидок, повышения качества обслуживания, увеличивающего издержки производителя, что означает уменьшение прибыли и возрастание риска для начинающих компаний, которые особенно зависят от быстрых и крупных прибылей, необходимых для дальнейшего развития.

5. Значительный размер первоначальных капиталовложений. На начальном этапе деятельности необходимы средства для покупки или строительства предприятия, покупки оборудования, создания необходимых материальных запасов, рекламы, создания своего круга покупателей и покрытия убытков. Чем больше денежных средств необходимо вложить в бизнес, чтобы успешно обосноваться на рынке, тем меньше круг предприятий, имеющих возможность это сделать.

6. Доступ к каналам сбыта. Новичок может столкнуться с проблемой доступа к каналам сбыта. Например, оптовые продавцы предпочитают брать известный потребителю товар. Розничные продавцы выставляют на более выгодные места ходовой товар, а не новый.

Чтобы устранить эти препятствия, фирмам-новичкам придется «покупать» доступ к сбытовым каналам, предоставляя дилерам и дистрибьюторам большие скидки с цены, а также рекламные скидки или предпринимая какие-либо действия по стимулированию сбыта. Вследствие этого доходы новичка снижаются.

7. Действия контролирующих органов. Правительственные органы могут ограничить или запретить доступ на рынок при помощи лицензий и разрешений. В настоящее время государством регулируются следующие

отрасли: банковская, страховая, радио и телевидение, продажа спиртных напитков и фармацевтическая промышленность.

8. Налоговые ограничения. Национальные правительства часто устанавливают тарифные и нетарифные барьеры для затруднения доступа на их рынок иностранных фирм.

### ***Третья сила Портера: угроза появления заменяющих продуктов (товаров-субститутов)***

Организации одной отрасли промышленности нередко конкурируют с организациями другой отрасли, т. к. выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми. Например, производители очков конкурируют с изготовителями контактных линз; сахарная промышленность конкурирует с компаниями, производящими заменители сахара; производители, выпускающие аспирин, должны учитывать, как их продукция воспринимается в сравнении с другими болеутоляющими препаратами.

Уровень угрозы товаров-субститутов зависит от следующих факторов:

- 1) цена производства товара-заменителя;
- 2) готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т. д.);
- 3) качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
- 4) дополнительные преимущества (постгарантийное обслуживание).

Таким образом, наличие в отрасли угрозы товаров-заменителей обостряет конкурентную борьбу, которая осуществляется как ценовыми, так и неценовыми методами. Но кроме сложностей данный фактор конкуренции создает и преимущества, которые необходимо использовать при построении стратегии.

### ***Четвертая сила Портера: экономические возможности поставщиков***

Поставщики – это реальная рыночная сила, если предоставляемый ими товар составляет существенную часть издержек при производстве отраслевой продукции. Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг.

Условиями высокого влияния поставщиков на отрасль являются следующие:

1. Доминирование нескольких предприятий-поставщиков.
2. Отсутствие товаров-заменителей поставляемой продукции.
3. Низкая конкуренция в отрасли-поставщике (олигополия, монополия).
4. Поставляемая продукция уникальна или слишком высоки переходные затраты.
5. Когда предприятия отрасли не являются крупными (важными) потребителями для фирм-поставщиков. Например, все предприятия

вынуждены брать электроэнергию у одного монополиста, и отказ одного из них платить не нанесет значительных убытков энергетической компании.

6. Когда переход потребляющих предприятий на другую продукцию требует высоких затрат (переоборудование, переналадка станков, смена технологии).

### ***Пятая сила Портера: экономические возможности покупателей***

Способность покупателей договориться между собой и диктовать условия сделки существенно уменьшает прибыль организаций отрасли. Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом.

Условиями высокого влияния покупателей на отрасль являются следующие:

- стандартизованная продукция отрасли (могут купить товар у любого производителя, что обостряет конкуренцию);
- крупные и малочисленные покупатели и множество производителей (например, оборонная промышленность, элеваторы);
- покупатели делают закупки в больших количествах, то есть существенно влияют на объемы производства;
- имеются альтернативные производители заменяющих товаров;
- переходные затраты достаточно низкие и покупатели имеют возможность прямой интеграции и налаживания собственного производства продукции (это характерно для заводов, которые могут выпускать необходимые для конечной продукции детали на месте).

В российской практике влияние покупателей велико, например, на рынке молочных продуктов, хлеба, картофеля. С одной стороны, население как непосредственный потребитель имеет возможность выбора места покупки (уличная торговля или покупка в магазинах), с другой – переработчики сельскохозяйственной продукции как оптовые покупатели существенно уменьшают прибыль российских производителей молока, зерна и других продуктов. Перспективная стратегия в этой ситуации – интеграция участников рынка.

### ***Стратегический смысл пяти конкурентных сил***

Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу равную прибыльность или равную убыточность для преобладающего числа организаций отрасли.

Структура конкуренции в отрасли явно непривлекательна с точки зрения прибыльности, если соперничество между продавцами очень сильное, барьеры входа на рынок низкие, конкуренция со стороны продуктозаменителей высока, и как продавцы, так и покупатели могут получать значительные выгоды от участия в сделках. Но если конкурентные силы в целом не оказывают значительного влияния на положение в отрасли, то эта отрасль становится благополучной и привлекательной с точки зрения получения сверхприбыли.

Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли – это такая среда, в которой и поставщики, и покупатели имеют слабую позицию на торговых переговорах, когда нет хороших заменителей, барьеры входа на рынок относительно высоки и конкуренция между существующими продавцами довольно умеренная.

Для того чтобы успешно выступать на рынке, менеджеры должны разработать стратегии, которые обладают следующими характеристиками:

- 1) максимально изолируют организацию от пяти сил конкуренции;
- 2) влияют на законы конкуренции в отрасли в выгодном для организации направлении;
- 3) обеспечивают создание конкурентного преимущества и сильной позиции, гарантирующей успех в конкурентной «игре», охватившей данную отрасль промышленности.

Таким образом, конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

### **3.3. Выделение стратегических групп конкурентов**

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Предложенная М.Портером идея выделения стратегических групп конкурентов позволяет сделать процесс анализа конкуренции управляемым. Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями.

**Стратегическая группа конкурентов** – это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты (схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга).

Установить стратегическую группу – значит определить границы, которые отделяют одну группу от другой. Такими границами могут быть размер предприятий, дифференциация товаров, специализированная рабочая сила, уникальные технологии, наличие патентов и т. д. Например, на рынке финансовых услуг можно выделить следующие группы:

- местные банки;
- филиалы крупных иногородних банков;
- небанковские учреждения;
- страховые компании.

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут

существенно меняться. Г.Джонсон и К.Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия.

Наглядной формой представления об отдельных стратегических группах конкурентов, действующих в отрасли, являются **позиционные карты**.

Построение позиционной карты представляет собой последовательность следующих шагов:

1. Выбрать размерность – весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли. В данном случае такими характеристиками являются цена и качество продукции.

2. На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.

3. Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы. В идеальном случае размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.

Например, конкурирующие между собой туристические фирмы различаются качеством предоставляемых услуг в организуемых турах и их средней ценой. Экспертная группа определила среднее качество услуг туристических фирм по 100-бальной шкале. Средняя цена туров определялась на основе действующих в фирмах цен на туры. Требуется построить позиционную карту стратегических групп конкурентов на основе исходных данных, приведенных в табл. 5, и оценить положение фирмы «Z-тур».

Таблица 5                      Исходные данные для построения позиционной карты конкурентов Z-тур

Наименование турфирм	Цена тура,	Качество, баллы
----------------------	------------	-----------------

	тыс.руб	
X-тур	30	70
Y-тур	40	80
<b>Z-тур</b>	<b>40</b>	<b>70</b>
V-тур	60	80
U-тур	60	90
W-тур	75	70
Q-тур	75	80

Построенная позиционная карта стратегических групп конкурентов приведена на рис. 3.

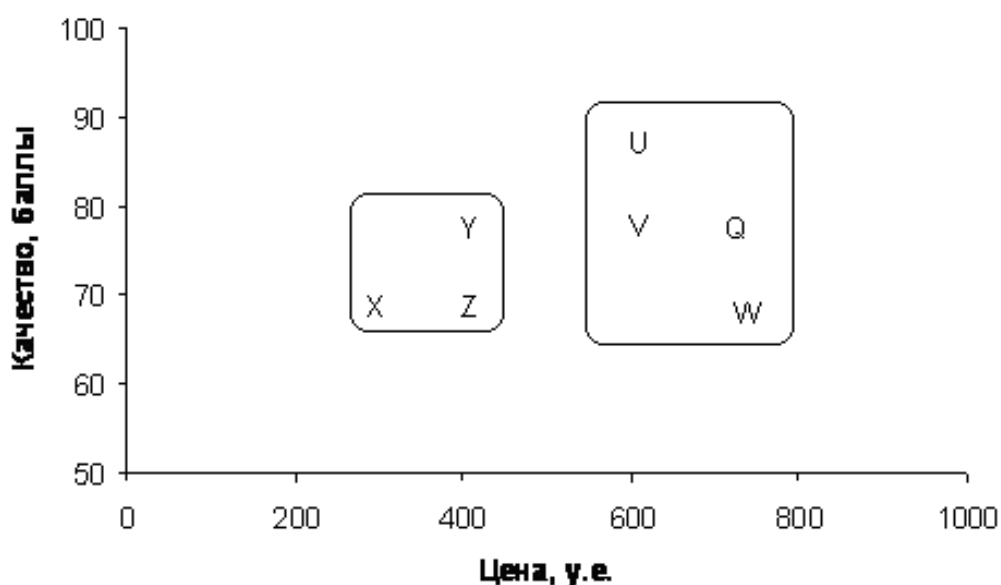


Рис.3 Позиционная карта стратегических групп конкурентов

Наиболее информативной характеристикой, влияющей на разграничение турфирм, является средняя цена услуг. Четко обозначились две стратегические группы конкурентов:

- первая группа рассчитана на потребителей с низким уровнем доходов: «Z-тур», «Y-тур», «X-тур»;

- вторая группа занимается обслуживанием потребителей с высоким уровнем доходов: «U-тур», «V-тур», «Q-тур» и «W-тур».

Фирма «Z-тур» занимает промежуточное положение между «X-тур» (имеет несколько более низкую цену туров) и «Y-тур» (имеет несколько более высокое качество услуг). Далее с использованием позиционной карты было определено положение услуг фирмы «Z-тур» по отношению к услугам фирм «Y-тур» и «X-тур».

Пять сил конкуренции, действующих в отрасли, будут оказывать различное воздействие на выделенные стратегические группы, поэтому привлекательность и прибыльность стратегических групп и входящих в них



фирм будет различной. Предприятия одной стратегической группы являются очевидными соперниками, в то время как предприятия из расположенных далеко друг от друга групп вряд ли вообще могут конкурировать. Сложности построения позиционных карт связаны с тем, что если выбранные характеристики взаимосвязаны между собой, то такая карта не представляет интереса.

М.Портер сделал несколько важных выводов, исходя из анализа стратегических групп. Во-первых, это касается возможности фирмы перейти из одной стратегической группы в другую, преодолев при этом так называемые барьеры мобильности, включающие в себя такие понятия, как экономия на масштабе производства, продуктовая дифференциация, технология и капитал. Второй вывод касается случая, когда не все фирмы могут быть разбиты достаточно четко по стратегическим группам. В этом случае, чаще всего, необходимо поменять признаки классификации. В-третьих, выделение стратегических групп может рассматриваться как основа для прогноза потенциальных изменений в конкурентной среде и, следовательно, в корректировке конкурентных стратегий.

### **3.4. Теория игр в конкурентном анализе**

Теория игр в конкурентном анализе позволяет учесть взаимоотношения между конкурентами. Суть стратегической конкуренции заключается в том, что решения, принимаемые любым из участников рынка, зависят от фактических и ожидаемых решений других игроков. Теория игр подсказывает: конкурировать или сотрудничать, какую последовательность шагов необходимо предпринять в отношении конкурентов, в чем состоит роль угроз, обещаний и обязательств.

Теория игр позволяет идентифицировать игроков; уточнить варианты выбора, которыми располагает каждый из игроков; уточнить выигрыш в каждой комбинации вариантов; выработать последовательность предпринимаемых действий на основании дерева решений. Она позволяет понять ситуации, связанные с конкуренцией и заключением сделок; сделать прогноз в пользу сотрудничества или конкурентного поведения; проанализировать последствия репутации, устрашения, информированности и обязательства.

Во многих деловых отношениях конкуренция приносит игрокам худшие результаты, чем могло бы принести сотрудничество. Классическая игра «дилемма заключенных» состоит в том, что два человека арестованы по подозрению в совершении преступления. Каждому из них предлагают некое поощрение, если он «настучит» на другого. Доминирующая стратегия заключается в том, чтобы впутать другого, даже при условии того, что если оба будут молчать, то оснований для обвинения будет недостаточно и оба подозреваемых смогут избежать наказания.

Примерами «дилеммы заключенных» являются:

– ценовая война между равными по силе конкурентами, которая не приведет к какому-либо изменению рыночной доли, зато вызовет общее падение прибылей;

– ставки конкурентов на аукционе;

– заключение сделки между покупателем и продавцом на приобретение товара, качество которого нельзя узнать до его приобретения (например, поддержанного автомобиля). У продавца есть стимул предложить низкокачественный товар; у покупателя есть стимул купить по низкой цене. В результате сделки проигрывают обе стороны, хотя обеим сторонам был бы выгоден более качественный и дорогой товар.

Если ситуация повторяется неоднократно, то решением дилеммы может стать *стратегия сотрудничества*. Переход от разовых сделок к долгосрочным поставкам стимулирует поставщика предлагать более качественный товар, а покупателя – давать цену, которая обеспечила бы поставщику получение удовлетворительного дохода.

Также дилемму можно решить устрашением, заключающимся в том, что другим игрокам придется понести затраты, если они совершат нежелательные для нас действия. Эффективность *стратегии устрашения* зависит от достоверности угрозы. Участники рынка могут угрожать потенциальному новичку агрессивным снижением цен, однако, если новый участник видит, что дорогостоящая ценовая война не отвечает интересам всех остальных игроков, то стратегия не сработает. Например, реклама продавцов о том, что они гарантируют возврат денег любому покупателю, который сможет приобрести в другом месте такой же товар, но дешевле, на самом деле является устрашением для конкурентов, желающих снизить цены.

Другой вариант стратегии устрашения – инвестиции в избыточные производственные мощности, чтобы обескуражить новых участников рынка. Нежелание фирм наращивать мощности на растущем рынке приводит к появлению целой волны новичков.

Чтобы угроза была эффективной, она должна быть достоверной, т.е. подкреплена определенными *обязательствами*. Обязательства могут иметь агрессивный характер. Например, обязательство – строить новый завод – вынудит отреагировать другие фирмы сокращением выпуска своих товаров. Примером «мягких» обязательств являются бонусные программы для потребителей, демонстрирующие, что компания стала менее уязвимой по отношению к снижению цен конкурентами.

Компания может влиять на *структуру отрасли (игры)*, чтобы повысить ее потенциальную прибыль или увеличить свою долю прибыли. Соглашение с конкурентами способствует увеличению размеров рынка и объединению сил против возможных «захватчиков».

В некоторых случаях фирма может извлечь выгоду от создания своих конкурентов. Когда компания Intel разработала микропроцессор 8086, она отказалась от потенциальной монополии и предложила приобрести лицензии компаниям AMD и IBM. В результате технология Intel стала стандартной для

всей отрасли. Затем, разработав процессоры 286, 386, 486 и Pentium компания Intel стала гораздо строже подходить к продаже лицензий.

Таким образом, теория игр позволяет превратить ситуацию, где одна сторона выигрывает, а другая неизбежно проигрывает (win-lose game), или даже проигрывают обе стороны (lose-lose game), в такую, где в выигрыше оказываются все (win-win game).

**Стратегия «подачи» сигналов** – это создание информации для конкурентов (или покупателей), провоцирующей или исключаящей у них какие-то определенные типы реакции. Достоверность угрозы зависит от репутации компании. Даже если осуществление угроз в отношении соперников является дорогостоящим и снижает доходность в краткосрочном периоде, оно может обеспечить фирме репутацию агрессивного конкурента, которая в дальнейшем будет отпугивать другие компании. Репутация агрессивной компании может оказаться чрезвычайно выгодной, если фирма пойдет по пути диверсификации – так как «слава» будет распространяться с одного рынка на другой. Сталкиваясь с известными безжалостностью соперниками, более мелкие компании обычно отступают.

Подачу сигналов часто используют сговорившиеся компании перед повышением цен. Они «пробуют почву под ногами», выпуская пресс-релизы, в которых говорится о «неудовлетворительном уровне прибылей в отрасли», «необходимости компенсировать недавний рост издержек», а также о вероятности повышения цен в ближайшем будущем.

Теория игр предлагает набор инструментов, которые помогают разобраться в динамике конкуренции. Она позволяет распознать всех участников игры, идентифицировать решения, которые может принять каждый из игроков, уточнить важность каждой комбинации решений, принимаемых остальными участниками игры, позволяет продумать способы изменения ситуации и возможные последствия этих изменений.

### **3.5. Ключевые факторы конкурентного успеха**

**Ключевые факторы успеха (КФУ)** – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях своеобразны. Кроме того, они со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации в ней, например, в соответствии со стадиями жизненного цикла отрасли.

Выделяются следующие типы КФУ и их составляющие:

1. Факторы, связанные с технологией:

- компетентность в научных исследованиях (особенно в наукоемких отраслях);
- способность к инновациям в производственных процессах;
- способность к инновациям в продукции;
- роль экспертов в данной технологии.

## 2. Факторы, связанные с производством:

- эффективность низкозатратного производства (экономия на масштабе производства, эффект накопления опыта);
- высокое качество производства;
- высокая фондоотдача;
- размещение производства, гарантирующее низкие издержки;
- обеспечение адекватными квалифицированными специалистами;
- высокая производительность труда (особенно в трудоемких производствах);
- дешевое проектирование и техническое обеспечение;
- гибкость производства при изменении моделей и размеров.

## 3. Факторы, связанные с распределением:

- мощная сеть дистрибьюторов /дилеров;
- возможность доходов в розничной торговле;
- собственная торговая сеть компании;
- быстрая доставка.

## 4. Факторы, связанные с маркетингом:

- хорошо испытанный, проверенный способ продаж;
- удобный, доступный сервис и техобслуживание;
- точное удовлетворение покупательских запросов;
- широта диапазона товаров;
- коммерческое искусство;
- притягательные дизайн и упаковка;
- предоставление гарантий покупателям.

## 5. Факторы, связанные с квалификацией:

- выдающиеся таланты;
- «ноу-хау» в контроле качества;
- эксперты в области проектирования;
- эксперты в области технологии;
- способность к точной ясной рекламе;
- способность получить в результате разработки новые продукты в фазе НИОКР и быстро вывести их на рынок.

## 6. Факторы, связанные с возможностями организации:

- современные информационные системы;
- способность быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия;
- компетентность в управлении и наличие управляющих «ноу-хау».

## 7. Другие типы КФУ:

- благоприятный имидж и репутация;
- выгодное расположение;
- приятное, вежливое обслуживание;
- доступ к финансовому капиталу;
- патентная защита.

Очень редко можно в определенный момент времени выделить более трех-четырех ключевых факторов успеха в конкретной отрасли. И даже

среди этих трех-четырех КФУ обычно только один или два имеют наиболее важное значение.

В процессе стратегического анализа необходимо первоначально выделить ключевые факторы успеха данной отрасли, а затем разработать мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции, т.е. определить, что необходимо делать, чтобы добиться успеха в данном виде деятельности.

На основе информации, полученной в результате анализа отрасли (выявления стратегических групп), руководитель должен сделать взвешенный вывод об опасностях, грозящих организации на рынке, и преимуществах, получаемых организацией, после преодоления всех преград и входа в анализируемую отрасль.

## Тема 4. Ситуационный анализ

### 4.1. SWOT–анализ

SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею.

SWOT-анализ является одним из наиболее распространенных методов стратегического анализа (SWOT первые буквы, обозначающие силу, слабость, возможности и угрозы): strength – сила (S), weakness – слабость (W) opportunity – возможность (O), threat – угроза (T).

Метод SWOT- анализа позволяет выявить во внешней среде предприятия факторы, представляющие возможности и угрозы для его развития при одновременной оценке сильных и слабых сторон во внутренней среде предприятия (рис.4).

Внутренняя среда предприятия	Внешняя среда	
	(O) Возможности	(T) Угрозы
(S) Сильные стороны	<b>Поле SO</b> Получение максимальной отдачи от использования внешних возможностей, укрепление преимуществ предприятия	<b>Поле ST</b> Борьба с угрозами, опасностями за счет использования сильных сторон, внутренних резервов.
(W) Слабые стороны	<b>Поле WO</b> Использование возможностей для преодоления недостатков. Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации	<b>Поле WT</b> Возможность кризиса, укрепление потенциала, ликвидация устранение недостатков для предотвращения внешних опасностей

Рис.4. Матрица SWOT- анализа

Внешние возможности и угрозы:

1) возможности – это положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению прибыли. Это появление новых групп потребителей, высокий спрос, ослабление позиций конкурентов, ноу-хау, ослабление ограничивающего законодательства, благоприятные изменения курса валют, снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки и т.п.

2) угрозы – это отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к кризисной ситуации. Это медленный рост рынка и собственных продаж, неблагоприятное изменение валютных курсов, появление мощных конкурентов, общий спад в экономике, изменение в законодательстве, неблагоприятные демографические тенденции, усиление требований поставщиков и т.п.

Внутренние сильные и слабые стороны:

1) сильные стороны – это то, в чем предприятие преуспело и что предоставляет ей дополнительные возможности. Если сильных сторон недостаточно, то предприятие должно их целенаправленно формировать. При этом одновременно должны приниматься меры по преодолению слабых сторон.

Примерами сильных сторон предприятия являются благоприятный имидж, лидерство на рынке, эффективный менеджмент, применение передовых технологий и прогрессивных форм организации труда, наличие крупных финансовых ресурсов, низкие издержки производства, наличие системы подготовки и переподготовки кадров, удачная реклама, хорошо организованная и надежная система сбыта продукции, патенты, научные открытия и т.д.

2) слабые стороны – недостатки функционирования предприятия. Примерами слабых сторон являются слабая маркетинговая работа, недостаточный финансовый контроль, неэффективный менеджмент, применение устаревших технологий, наличие большого парка физически и морально изношенного оборудования, высокие издержки производства, неудовлетворительный имидж и т.д.

Фактически поля пресечений SO, ST, WO, WT представляют собой наборы возможных сценариев развития событий. Самая выгодная ситуация складывается в том случае, когда благоприятные возможности внешней среды совпадают с сильными сторонами предприятия. Напротив угрозы со стороны окружающей среды, наложенные на слабые стороны предприятия, создают предпосылки для кризисной ситуации (рис.5).

Внутренняя среда предприятия	Внешняя среда	
	(O) Возможности 1. Рост интереса потребителей к товару 2. Появление новых групп клиентов	(T) Угрозы 1. Появление конкурентов с более низкими издержками за счет применения новой прогрессивной технологии
(S) Сильные стороны 1.	SO Укрепление преимуществ	ST Устранение недостатков

Активная маркетинговая политика 2. Запас производственных мощностей 3. Большой производственный и технический опыт 4. Эффективный менеджмент	предприятия, получение максимальной отдачи 1. Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей	предприятия 1. Повышение имиджа предприятия 2. Проведение более активной маркетинговой политики 3. Применение агрессивной конкурентной политики 4. Развитие послепродажного обслуживания 5. Совершенствование ценовой политики
(W) Слабые стороны 1. Устаревшая технология 2. Неудовлетворительное состояние сбытовых каналов 3. Высокие издержки производства в связи с устаревшей технологией	WO Подготовка к отражению неблагоприятной ситуации 1. Модернизация производства, увеличение производственной программы 2. Создание эффективных каналов сбыта	WT Возможность кризиса, укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей 1. Снижение издержек производства

Рис.5. SWOT–анализа на примере конкретного предприятия.

Например, возможность внешней среды "Рост интереса потребителей к товару" и сильная сторона предприятия "Активная маркетинговая политика" могут составить пару SO "Расширение сбыта за счет привлечения новых покупателей". Это следует закрепить в стратегии и принять как одну из целей предприятия.

Для тех пар, которые оказались на поле WO, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся на предприятии слабости.

Если пара находится на поле ST, то стратегия должна предполагать использование силы фирмы для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле WT, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Ниже приведен SWOT-анализ потенциала развития автомобильной промышленности Ульяновской области (2011 г.), выставленный на сайте правительства Ульяновской области (рис.6).

S (сильные стороны)	W (слабые стороны)
1. Наличие уникальной производственной и технологической базы «УАЗ». 2. Наличие научно-технического	1. Технологическая отсталость. 2. Конкуренция со стороны соседних регионов.

<p>потенциала.</p> <p>3. Наличие производителей автокомпонентов.</p> <p>4. Наличие поставщиков оборудования для автомобильной промышленности.</p> <p>5. Наличие внешних инвесторов.</p>	<p>3. Низкий уровень концентрации автопроизводителей и производителей автокомпонентов в сравнении с конкурентами.</p> <p>4. Низкий уровень инфраструктурной обеспеченности производства.</p> <p>5. Низкий уровень развития сектора малого и среднего бизнеса.</p>
О (возможности)	Т (угрозы)
<p>1. Технологическое обновление производств (импорт технологий).</p> <p>2. Создание производственной инфраструктуры (промышленной зоны).</p> <p>3. Привлечение на территорию области иностранных производителей коммерческого транспорта и автокомпонентов.</p> <p>4. Формирование и развитие человеческого ресурса на территории Ульяновской области (высококвалифицированные специалисты, разработчики).</p>	<p>1. Перенос производственных мощностей на территорию конкурентных регионов (в частности особая экономическая зона в Татарстане).</p> <p>2. Полная переориентация существующих производств.</p> <p>3. Утрата собственной технологической базы.</p>

Рис.6. SWOT-анализ потенциала развития автомобильной промышленности Ульяновской области.

#### 4.2. Определение стратегии предприятия на основе матрицы ADL

Матрица ADL, предложенная одноименной консалтинговой компанией, состоит из 20-ти ячеек, образуемых сочетанием двух параметров – 4-х стадий жизненного цикла рынка/отрасли (начало, рост, зрелость, старение) и 5-ти конкурентных позиций (ведущая, сильная, заметная, прочная, слабая, нежизнеспособная) (рис.7).





Рис.7. Модель ADL.

Основное теоретическое положение модели состоит в том, что отдельно взятый вид бизнеса любой корпорации может находиться на одной из стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Поскольку анализ с помощью данной матрицы проводится по двум показателям: стадия жизненного цикла продукта и относительное положение на рынке, то, помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли, может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Определяется стадия развития соответствующей отрасли и конкурентное положение бизнеса внутри нее.

Чтобы определить стадии развития рынка (отрасли) используют следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли, широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа и уровень развития технологий.

Конкурентная позиция бизнеса оценивается по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения.

В зависимости от положения на матрице вида бизнеса предлагается набор стратегических решений.

## Тема 5. Универсальные методы анализа внешней среды

### 5.1. Метод ключевых (эвристических) вопросов

Метод эвристических вопросов целесообразно применять для сбора дополнительной информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющейся информации в самом процессе решения творческой задачи, в частности, выявления значимости фактора внешней среды.

Эвристические вопросы служат дополнительным стимулом, формируют новые стратегии и тактики решения творческой задачи. Не случайно в практике обучения их также называют наводящими вопросами, так как удачно поставленный педагогом вопрос наводит ученика на идею решения, правильного ответа. Эвристическим вопросам уделял много внимания американский математик и педагог Д. Пойя.

Следует заметить, что эвристические вопросы широко использовал в своей научной и практической деятельности еще древнеримский философ Квинтилиан. Он рекомендовал всем крупным политическим деятелям для сбора достаточно полной информации о каком-либо событии поставить перед собой следующие семь ключевых (эвристических) вопросов и ответить на них: кто? что? зачем? где? чем? как? когда?

Метод эвристических вопросов базируется на следующих закономерностях и соответствующих им принципах:

1. Проблемности и оптимальности. Путем искусно поставленных вопросов проблемность задачи снижается до оптимального уровня.
2. Дробления информации (эвристические вопросы позволяют осуществить разбивку задачи на подзадачи).
3. Целеполагания (каждый новый эвристический вопрос формирует новую стратегию – цель деятельности).

Достоинство метода эвристических вопросов заключается в его простоте и эффективности для решения любых задач. Эвристические вопросы особенно развивают интуицию мышления, такую логическую схему решения творческих задач. Недостатки и ограничения этого метода заключаются в том, что он не дает особо оригинальных идей и решений и, как другие эвристические методы, не гарантирует абсолютного успеха в решении творческих задач.

## **5.2. Анализ сценариев**

Анализ сценариев применяется для управления процессами с высоким уровнем неопределенности. Сценарии позволяют понять, при каких условиях может возникнуть благоприятная или неблагоприятная ситуация, и оценить готовность предприятия реагировать на фактор.

Одним из первых удачно применил сценарное планирование в практике П. Вак (Wack) из компании Royal Dutch Shell в 1971 году. Аналитики компании занимались рассмотрением различных сценариев развития глобального внешнего окружения, учитывая возможность повышения цен на нефть странами ОПЕК. Исследования позволили Shell

предсказать первый нефтяной кризис и подготовиться к нему. В итоге компания, которая не входила в десятку крупнейших нефтяных компаний мира, после выхода рынка из кризиса оказалась в пятерке сильнейших.

В 1983 году исследования Диффенбаха (Diffenbach) показали, что метод построения сценариев вошел в тройку наиболее популярных методов долгосрочного планирования и используется 68% крупных компаний.

Сценарный анализ состоит из этапов:

1) Анализ внешнего окружения организации (PEST-анализ, модель «пяти сил конкуренции» М. Портера), чтобы выявить важнейшие факторы.

2) Выбор изменяемых переменных с применением мозгового штурма или причинно-следственных диаграмм. Результатом должен стать выбор небольшого числа наиболее значимых и главное отличных и независимых друг от друга переменных.

3) Проектирование различных исходов сценариев – составление нескольких (не менее двух или трех) их возможных исходов для всех переменных. Исходы переменной – это возможные альтернативы изменения рассматриваемой переменной в будущем.

К примеру, в качестве переменной рассматривается политическая ситуация в стране, которая в настоящий момент стабильна. Альтернативными исходами данной переменной, если временной горизонт определен периодом в четыре-пять лет, могут стать:

– сохранение стабильности ситуации и существующего политического курса;

– относительная дестабилизация политической ситуации, связанная с изменениями в верхних эшелонах власти, при сохранении существующего политического курса;

– полная дестабилизация в связи со сменой власти оппозиции, существенное изменение политического курса.

4) Комбинация ключевых переменных в сценарии и написание сценариев

Целью данного этапа является установление взаимозависимости между составленными исходами всех рассматриваемых переменных, а также написание самих сценариев. Наиболее эффективно – разработка наиболее и наименее благоприятного сценариев развития ситуации – оптимистического и пессимистического сценариев.

5) Разработка стратегии в соответствии с составленными сценариями

Сценарное планирование позволяет выстроить защиту организации от основных угроз внешней среды. Существует следующие подходы к выбору стратегии:

– «Здоровая» стратегия разрабатывается для всех рассматриваемых сценариев. Она подходит для всех сценариев и реализуется вне зависимости от того, какой из них будет иметь место, и позволяет избежать значительных потерь, но обеспечивает достаточно скромную, умеренную выгоду. Это консервативная стратегия. Она нацелена на сохранение текущих позиций и не подразумевает риск ради достижения впечатляющих результатов и

прибыли.

– Гибкая стратегия заключается в откладывании принятия решения (осуществления выбора) до последнего момента. В случае чересчур высокой непредсказуемости внешней среды данная стратегия лучше, чем «здоровая» стратегия. Большое значение при выборе данной стратегии имеет уровень издержек, которые организация несет из-за отсрочки принятия того или иного решения. При реализации данной стратегии период реакции организации на происходящие внешние изменения должен быть сведен к минимуму.

– Одновременная реализация нескольких стратегий, каждая из которых соответствует рассматриваемым сценариям до тех пор, пока будущее не станет более предсказуемым, – самая дорогая, так как требует инвестиций во все разработанные стратегии, а реализация (n – 1) из них может быть прекращена в любой момент без положительного эффекта.

– Рискованная стратегия способствует получению наибольшего положительного эффекта в случае реализации одного из рассматриваемых возможных сценариев. Так как невозможно оценить вероятности реализации альтернативных сценариев, менеджменту следует выбирать данную стратегию только в том случае, если реализация наихудшего сценария не ставит под угрозу выживание организации.

Оценить степень взаимовлияния разработанных сценариев и стратегий можно посредством составления **сценарно-стратегической матрицы**, в которой столбцы представляют собой различные сценарии, строки – стратегии (табл.6).

Таблица 6                      Сценарно-стратегическая матрица

	Сценарий_1	Сценарий_2	Сценарий_...	Сценарий_n	$\Sigma P_n \cdot O_{kn}$
	$P_1$	$P_2$	$P_{...}$	$P_n$	
Стратегия 1	$O_{11}$	$O_{12}$	$O_{1...}$	$O_{1n}$	$\Sigma P_i \cdot O_{1i}$ $i = 1, \dots, n$
Стратегия 2	$O_{21}$	$O_{22}$	$O_{2...}$	$O_{2n}$	$\Sigma P_i \cdot O_{2i}$ $i = 1, \dots, n$
Стратегия 3	$O_{31}$	$O_{32}$	$O_{3...}$	$O_{3n}$	$\Sigma P_i \cdot O_{3i}$ $i = 1, \dots, n$
...	...	...	...	...	...
Стратегия k	$O_{k1}$	$O_{k2}$	$O_{k...}$	$O_{kn}$	$\Sigma P_i \cdot O_{ki}$ $i = 1, \dots, n$

$P_i$  – вероятность наступления сценария  $i$ , при  $i = 1, \dots, n$ .

Анализ матрицы осуществляется по горизонтали. Ячейки матрицы содержат оценку (положительную или отрицательную) конкретной стратегии при реализации рассматриваемого сценария. Сравнивая результаты реализации той или иной стратегии в каждом из сценариев, можно сделать вывод о предоставляемых возможностях и уровне риска для каждой

стратегии.

Кроме того, если реализация рассматриваемых сценариев оценивается с одинаковой вероятностью, можно выбрать наиболее удачную из всех рассматриваемых стратегий.

Сценарный подход позволяет по-новому взглянуть на происходящее вокруг, увидеть только зарождающиеся проблемы, подготовить компанию к будущим изменениям.

## **Тема 6. Методы реагирования на изменения внешней среды**

В практической деятельности используются различные методы реагирования на изменения факторов внешней среды. Наиболее распространенными среди них являются следующие подходы:

- «борьба с огнем», или реактивный стиль управления: этот подход, предполагающий принятие управленческих мер после свершения изменений, по-прежнему распространен на многих российских предприятиях;

- расширение сфер деятельности, или диверсификация производства как средство возможного уменьшения коммерческого риска при изменении факторов внешней среды;

- совершенствование организационной структуры управления для повышения его гибкости. В этом случае предприятие может создавать центры прибыли (подразделение, в котором можно явно сопоставить доходы с расходами, и руководитель которого несет ответственность за финансовую результативность всей деятельности подразделения.), стратегические единицы бизнеса (внутрифирменная организационная структура, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка) и другие гибкие структуры, ориентированные на достижение конечных результатов;

- стратегическое управление.

В любом случае организация должна организовать сбор стратегической информации о внешней среде. Источниками такой информации могут быть специальные органы (торгово-промышленная палата, общество потребителей, государственные и муниципальные органы), поставщики и посредники, покупатели, обслуживающие организации (банки, рекламные, аудиторские фирмы). Важным источником информации о внешней среде являются сами специалисты и работники предприятия.

В фирме «Проктер энд Гэмбел», например, управляющие отдельными товарными марками вместе с руководителями отдела продаж и исследования рынка составляют отчеты о конкурентной активности по каждой категории продуктов. Аналогично сотрудники отдела снабжения составляют отчеты, касающиеся нововведений в отраслях поставщиков. Эти и другие отчеты обобщаются и передаются высшему руководству для использования в процессе принятия стратегических решений.

На одном алтайском предприятии служба маркетинга разработала

специальную форму, которая выдается каждому специалисту, выезжающему в командировку. По итогам поездки сотрудники отражают в этой форме возможности расширения сбыта продукции предприятия, указывая причины, которые сдерживают этот процесс, а также сообщают информацию о конкурентах.

Региональные представительства российских предприятий параллельно основной деятельности проводят анализ действий конкурентов, изучение потребностей существующих и потенциальных потребителей, исследование местной специфики рынка и т. д.

## Список литературы

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
3. Басовский, Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 260 с.
4. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ – М.: Инфра-М, 2013. – 256 с.
5. Грант Н.М. Современный стратегический анализ / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
6. Майкл Е. Портер. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М: Альпина Паблишер, 2011. – 454 с.
7. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 500 с.
8. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб.: Питер, 2002. – 330 с.
9. Поделинская И.А., Бянкин М.В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. – Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2005. – 55 с.
10. Рингланд Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии. 2-е издание. – Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2008. – 560 с.
11. Рэсиел И, Фрига П. Инструменты McKinsey. Лучшая практика решения бизнес-проблем. – Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2009. – 224 с.
12. Стратегический менеджмент / Под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
13. Хорин А.Н. Стратегический анализ: Учебное пособие / А.Н. Хорин, В.В. Керимов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Эксмо, 2009. – 480 с.
14. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.