**1 Анализ среды непосредственного окружения**

малый бизнес стратегический планирование

**1.1 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли**

Для анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли разработаны методики и приемы, с помощью которых создается оптимальная стратегия и оценивается ее инвестиционная привлекательность. Анализ предполагает исследование деятельности компании в контексте внешней среды.

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик. Термином отрасльмы обозначаем группу компаний, чья продукция имеет сходные потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей. Основные экономические характеристики отрасли [17]:

* размер рынка;
* масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
* темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
* количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
* количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
* степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
* каналы распространения продукции;
* скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
* степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
* возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
* компактность размещения основных компаний в определенных регионах;
* наличие эффекта обучаемости*,* когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивногообъема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
* степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
* требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
* отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

Все эти показатели одной из отраслей представлены в примере (Приложение 2)

Дальнейший анализ отрасли предлагается дополнить ключевыми факторами успеха.

Ключевые факторы успеха (КФУ) –это элементы, обеспечивающие успех компании, другими словами, все, что способствует повышению прибыли [17]. Ключевые факторы успеха в отрасли – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.

Например, КФУ в пивоварении [17]: полная загрузка производственных мощностей (для минимизации производственных издержек), разветвленная сеть оптовых дистрибьюторов (для обеспечения доступа к максимально возможному количеству розничных торговых точек), хорошо продуманная реклама (чтобы убедить потребителей пить именно этот сорт пива и обеспечить, таким образом, высокий уровень продаж через сеть оптово-розничной торговли). В производстве одежды к КФУ относятся дизайн и цвет моделей, низкий уровень издержек производства (позволяющий назначать привлекательные цены и получать прибыль). В приложении 3 представлен примерный перечень самых распространенных ключевых факторов успеха.

Правильное определение КФУ в своей отрасли позволяет достичь значительного преимущества перед конкурентами и завоевать лучшую позицию на рынке. Хорошая стратегия предполагает использование всех ключевых факторов успеха в данной отрасли и достижение очевидного превосходства как минимум по одному из них.

Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны и к тому же меняются со временем. Нельзя считать ключевыми все, в том числе второстепенные факторы; слишком большой список КФУ не выполняет своей основной функции – указать главные факторы, определяющие успех в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

**1.2 Анализ конкурентной ситуации и привлекательности отрасли**

Одной из основных характеристик отрасли и конкурентной ситуации, без анализа которой нельзя разработать полноценную стратегию, является интенсивность конкуренции. Для ее анализа предлагается использовать «Пятифакторную модель конкуренции» Майкла Портера (Рисунок 1).

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер считает, что в отрасли присутствует обычно пять видов, или факторов, конкуренции*.*

1 Конкуренция между участниками отрасли.

2 Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.

3 Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей

4 Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

5 Конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.

Наибольшее значение имеет конкуренция между существующими предприятиями отрасли. В ходе анализа внутриотраслевой конкуренции устанавливается состав конкурентов, степень интенсивности конкуренции, условия ее роста. Интенсивность конкуренции определяется следующими основными факторами: большое число конкурентов или примерное равенство их сил; медленный рост отрасли; отсутствие дифференциации продукции; высокий уровень постоянных издержек; высокие выходные барьеры.

Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от стоимости переориентации на них потребителя (сопутствующих затрат, связанных с их использованием). Чем ниже цена товара-заменителя, выше его качество и ниже стоимость переориентации на заменитель, тем значительнее давление конкурентных сил со стороны предприятий, производящих данные товары. Необходимо установить перечень таких предприятий, товаров и оценить их влияние на анализируемое предприятие.

При изучении поставщиков анализируется стоимость поставляемого товара, гарантии качества, соблюдение условий поставки, выясняется степень зависимости от поставщиков.

При изучении покупателей анализируются их месторасположение, объем и периодичность закупок, чувствительность покупателя к цене, наличие особых требований к товару, финансовые возможности покупателя, уровень его информированности.

С целью дальнейшего анализа конкурентов в отрасли необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов. Стратегическую группу образуют предприятия с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями. Для выявления стратегических групп рекомендуется составить карту стратегических групп конкурентов.

Последовательность построения карты следующая:

1 Установить параметры дифференциации предприятий отрасли. К числу параметров можно отнести соотношение цена / качество (высокое, среднее, низкое), географический масштаб деятельности (местный, региональный, национальный, глобальный), количество каналов распределения, ассортимент, уровень сервисного обслуживания, и др. Выбор характеристик определяется целями анализа.

2 Составляется карта по двум параметрам (важно, чтобы они не были коррелированны и не дублировали друг друга).

3 Предприятия размещаются на двухкоординатной карте с учетом значений выбранной пары характеристик (в виде точек, обозначающих местоположение компаний).

4 Предприятия, близко расположенные друг к другу, объединяются в стратегическую группу.

5 Вокруг каждой стратегической группы рисуется окружность, диаметр которой рекомендуется для наглядности определять пропорционально доли стратегической группы в общем объеме продаж отрасли.

Анализ карт стратегических групп позволяет установить:

– состав стратегических групп и их позиции;

– состав предприятий в группе и их позиции;

– основных конкурентов;

– оценить уровень конкуренции в отрасли.

Наиболее сильна конкуренция между предприятиями одной стратегической группы. Чем больше предприятий в группе, тем сильнее конкуренция. Увеличение числа стратегических групп в отрасли, близко расположенных друг к другу, будет способствовать росту конкуренции. Предприятия, входящие в стратегические группы, расположенные на карте далеко друг от друга, не будут являться явными конкурентами.

Выявив ближайших конкурентов, необходимо оценить их позиции. При анализе конкурентов можно использовать подход, предложенный М. Портером, который рекомендует исследовать четыре элемента: цели на будущее, текущие стратегии, предположения конкурента о себе и возможности конкурента (Рисунок 3). Информацию для оценки возможностей и ближайших действий конкурентов можно получить из анализа их географического положения, стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп, склонности к риску, существенна информация о наступательном или оборонительном характере последних действий конкурентов. Источниками ценных сведений могут являться финансовые отчеты конкурента, отчеты независимых аналитиков, статьи в отраслевых изданиях, информация на Web-сайтах, экспозиции на выставках, беседы с клиентами, поставщиками, бывшими работниками компании.

Завершающий этап анализа отрасли и конкурентной ситуации – комплексная оценка ситуации в отрасли на основе предыдущего анализа и выработка заключения об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Необходимо определить, перспективна ли деятельность компании в данной отрасли или получение прибыли и возможности роста компании сомнительны. Здесь необходимо учесть ряд важных факторов:

* потенциал роста отрасли;
* перспектива окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции в отрасли;
* перспективы изменения конкуренции в будущем;
* конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (положение лидера или сильного конкурента даже в не слишком привлекательной отрасли способно обеспечить компании удовлетворительный уровень прибыльности; перспектива ожесточенной борьбы с более сильными конкурентами снижает шансы компании даже в самой привлекательной отрасли);
* способность компании использовать уязвимость более слабых конкурентов (умение превратить неблагоприятную ситуацию в отрасли в благоприятную для компании);
* степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли;

Отрасль неодинаково привлекательна или непривлекательна для всех существующих и будущих участников. Привлекательность относительна, а не абсолютна и должна оцениваться с точки зрения конкретной компании. Отрасль, не привлекательная для слабых конкурентов, так как может привлечь сильных игроков. Компания, занимающая выгодное положение в непривлекательной по общим меркам отрасли, может получать очень высокую прибыль.

Студентам необходимо сделать вывод об общей привлекательности отрасли, который означает, что в привлекательной отрасли действующие в ней компании направляют свои усилия на укрепление долгосрочных конкурентных позиций и увеличение объема продаж, охотно инвестируют в оборудование и производственные мощности. Отрасль считается непривлекательной, если самые сильные игроки избирают тактику осторожного инвестирования, одновременно пытаясь сохранить уровень прибыльности и преимущества своего конкурентного положения, приобретая при возможности меньшие по размерам компании; в долгосрочной перспективе самые успешные компании диверсифицируют свою деятельность в более привлекательные отрасли. Слабым компаниям в непривлекательной отрасли стоит обдумать возможность слияния со своими конкурентами для увеличения доли рынка и повышения прибыльности либо, наоборот, диверсифицировать свою деятельность за пределы отрасли.

**2. Оценка позиции предприятия в конкурентной борьбе**

отрасль конкуренция привлекательность

**2.1 Анализ сильных и слабых сторон организации в условиях конкуренции**

Как правило, анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе охватывает следующие функциональные зоны (сферы деятельности): маркетинг, финансы, производство, технология, организация и управление, персонал.

Для выполнения курсового проекта предлагается следующая методика анализа. В пределах каждой функциональной зоны студентами выбирается ряд характеристик. Примерный перечень характеристик приведен в примере (Приложение 4), данный перечень может быть изменен, расширен или сужен с учетом специфики компании. По каждой из выбранных характеристик производится оценка позиций предприятия по отношению к конкурентам, входящим в одну стратегическую группу с исследуемым предприятием (Таблица 2).

Таблица 2 – Определение относительных преимуществ предприятия в конкуренции (пример)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Характеристики | Уд. вес | Анализируемое предприятие | | Конкурент 1 | | Конкурент 2 | | Конкурент 3 | |
| баллы 0–100 | оценка | баллы 0–100 | оценка | баллы 0–100 | оценка | баллы 0–100 | оценка |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 1 | Доля рынка | 0,5 | 40 | 20 | 60 | 35 | 80 | 40 | 30 | 15 |
| 2 | Цена товара | 0,3 | 80 | 24 | 70 | 21 | 50 | 15 | 70 | 21 |
| 3 | Реклама | 0,2 | 60 | 12 | 40 | 8 | 70 | 14 | 40 | 8 |
| Итого | | 1 |  | 56 |  | 64 |  | 69 |  | 44 |

В данном курсовом проекте предлагается проводить количественную оценку характеристик экспертным путем по 100-бальной шкале, то есть предприятию, обладающему наилучшими показателями по данной характеристике, присваивается наибольший балл. Ранжирование характеристик проводится с использованием показателей удельного веса (Таблица 2). Интегральная оценка поможет определить сильнейшего конкурента по выбранным характеристикам.

Оценив, таким образом, позиции предприятия в условиях конкуренции, можно построить профиль конкурентных преимуществ (Таблица 3), конкретный пример дан в приложении 4.

Таблица 3 – Профиль конкурентных преимуществ компании

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №  п/п | Характеристики | Варианты оценки | | | | | Удельный вес, % | Итоговая оценка | Сильнейший конку-рент |
| хуже | |  | лучше | |
| -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |  |  |  |
| А | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Маркетинг | | | | | | | | Конк. № |
| 1.1 | Доля рынка, контролируемая предприятием |  | \* |  |  |  | 0,02 | -0,02 |  |
|  | … |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1.5 | Цены на товары и услуги |  |  |  | \* |  | 0,04 | +0,04 |  |
| m.n | … |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого | | | | | | | 1,00 |  |  |

Варианты балльной оценки соответствуют следующим позициям предприятия:

«2 балла» – предприятие является лидером в отрасли, позиции предприятия лучше, чем кого-либо из конкурентов;

«1 балл» – показатели предприятия хорошие и стабильные, выше среднего уровня;

«0 баллов» – средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам, устойчивые позиции на рынке;

«-1 балл» – уровень показателей ниже среднего, имеет место ухудшение показателей финансово-хозяйственной деятельности;

«-2 балла» – позиции предприятия хуже, чем кого-либо из конкурентов, предприятие в кризисной ситуации.

В ходе оценки делается отметка по каждой из приведенных характеристик в соответствующей графе. Характеристики с отрицательными вариантами отметок соответствуют слабым сторонам предприятия, с положительными – сильным сторонам. Ломаная линия, последовательно соединяющая оценки по всем характеристикам, носит название профиля конкурентных преимуществ (недостатков).

Приведенная в таблице бальная оценка дополняется ранжированием характеристик, с использованием показателя удельного веса, значимости отдельных характеристик в общей их совокупности, например, шкалы весовых коэффициентов (рангов). Это позволит получить интегральную оценку конкурентной позиции предприятия. Оценив положение анализируемого предприятия и конкурентов, студентам предлагается выявить сильные и слабые стороны анализируемого предприятия, а также сравнить интегральные оценки и сделать выводы об относительных конкурентных позициях предприятий.