# **ОТРАСЛЕВОЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ**

## **Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа**

Целью анализа является выявление тех черт внутренней и внешней сред компании, которые наиболее выпукло влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определенной альтернативы ее стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

Методы стратегического ситуационного анализа компании одиночного бизнеса в дальнейшем во многом используются и для анализа стратегии диверсифицированной компании.

Отраслевой и конкурентный анализ обычно используется для анализа внешней ситуации (макроокружения) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микроокружения). На рис. Представлена структура стратегического анализа для компании одиночного бизнеса. Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом этот анализ – отправная точка процесса формирования стратегического плана.

Отрасли сильно различаются между собою и методика анализа должна это учитывать. Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить получить ответ на следующие вопросы:

* Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли
* Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют
* Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
* Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции
* Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом
* Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение
* Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней

Ситуационный анализ

компании

Ступени анализа:

Определение уровня пригодности современной стратегии.

Проведение SWOT- анализа, оценка относительного конкурентного статуса фирмы, оценка относительной ценовой позиции конкурентоспособности, идентификация стратегических подходов и проблем, которые компания должна решить

Отраслевой и конкурентный анализ

Ступени анализа:

Определение основных экономических характеристик

Отраслевого окружения, идентификация движущих сил. Оценка степени конкурентных позиций компаний в отрасли, прогноз тех, кто будет действовать одинаково в конкуренции в дальнейшем, определение ключевых факторов успеха, заключение о комплексной привлекательности отрасли

ООООООЛЛЛЛ

Формирование стратегии

Критерии решения:

Как хорошо она учитывает ситуацию?

Насколько помогает получить конкурентные преимущества?

Способствует ли улучшению деятельности компании?

Идентификация / оценка стратегического видения компании

Ключевые подходы:

Какие реальные альтернативы имеет компания? (улучшать существующую основную стратегию, коренным образом изменить стратегию).

Как наилучшим образом получить существенные конкурентные преимущества?

Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик.

Обычно к ним относятся:

1. размеры рынка;
2. области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная и глобальная);
3. скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
4. число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
5. число покупателей и их относительные размеры;
6. превалирование передней или задней интеграции;
7. легкость входа и выхода;
8. степень дифференции продуктов /услуг соперничающих фирм;
9. уровень технологических изменений в процессе производства и новых продуктах;
10. влияние экономики на масштабы, на производство, транспортировку, маркетинг;
11. является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низко ценовой эффективности производства;
12. наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
13. требования к капиталу;
14. прибыльность в отрасли выше или средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в таблице приведены данные по стратегической возможности отдельных экономических характеристик.

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика | Стратегическое значение |
| Размеры рынка | Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. |
| Рост размеров рынка | Быстрый рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов. |
| Избыток или дефицит производственных мощностей | Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, недостаток ведет к противоположной тенденции. |
| Прибыльность в отрасли | Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход. |
| Барьеры входа/выхода | Высокие барьеры защищают позиции пи прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых. |
| Товар дорог для покупателей | Большинство покупателей будут покупать по наинизшей цене. |
| Стандартизованные товары | Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу. |
| Быстрые изменения технологии | Возрастает резко: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания последних. |
| Требования к капиталу | Большие требования делают решения в инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, растут барьеры для входа и выхода |
| Вертикальная интеграция | Растут требования к капиталу; часто растет конкурентная дифференциация и дифференциация стоимости между фирмами разной степени интеграции. |
| Экономия на масштабе | Увеличивает объем и размеры рынка, необходимые при ценовой конкуренции. |
| Быстрое обновление товара | Сокращение жизненного цикла товара, рост риска из-за возможности «чехарды изделий». |

Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.

Обычно к их числу относят:

1. изменение в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решение об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
2. Изменения в том кто покупает товары и как они используются (Эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм. )
3. Инновации в продуктах.
4. Технологические изменения.
5. Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация ).
6. Вход или выход главных фирм в отрасли.
7. Увеличение глобализации в отрасли.
8. Изменения в стоимости и эффективности.
9. Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
10. Влияние законодательных изменений.
11. Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
12. Снижение неопределенности риска в бизнесе.

Анализ конкурентных сил, действующих на фирму.

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил. Смотрим рисунок.

Он аргументировал эту модель тем, чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов

Возможности «торговаться» поставщиков

Возможности «торговаться» покупателей

Соперничество среди существующих фирм (продавцов)

Угрозы заменяющих продуктов

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

* Лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
* Абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существующие преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
* Экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Оно связано со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли кампаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

* структуру отраслевой конкуренции,
* условия спроса,
* высоту барьеров выхода в отрасли.

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии).

Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, так как вход в такие отрасли сравнительно легок.

В консолидированных отраслях компании, как правило большие и независимые. Таким образом конкурентные действия одной компании прямо воздействуют на рыночную долю конкурентов, вызывая их ответные действия и раскручивая спираль конкуренции. Возможности таких компаний вести ценовую войну представляют главную конкурентную угрозу. В этом случае компании стремятся конкурировать по качественным отличительным преимуществам.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса – главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

* инвестиции в оборудовании не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать,
* высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат, увольняемых рабочим;
* эмоциональное тяготение к отрасли;
* стратегическое взаимоотношение между СЭХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними;
* экономическая зависимость отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (таб.)

Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли.

Условия спроса

Спад спроса Рост спроса

Большая угроза избытка мощности и ценовой войны

Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Высокие

Барьеры выхода

Умеренная угроза избытка и ценовой войны

Возможности роста цен при ценовом лидерстве и расширении деятельности

Низкие

Силы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабевает конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. Угроза конкуренции, особенно ценовой, возрастает в период замедления роста. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают и имеется возможность ограничить ценовую конкуренцию за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. Неценовая конкуренция может играть большую роль на этой стадии, и она важна для компаний, использующих преимущества дифференциации продукции. Ситуация меняется в стадии спада. Конкуренция особенно растет, если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

Третьей Портеровской силой является возможность покупателей «торговаться». Она предоставляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качествах или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильные в следующих ситуациях:

* когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие,
* когда покупатели делают закупки в больших количествах,
* когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности,
* когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли,
* когда экономически для покупателей приобретение у разных компаний рассматривается как единое целое,
* когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно и прибыль. Альтернативно – слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

* когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании,
* когда компании отрасли не важны для снабжающих фирм,
* когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой,
* когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед,
* когда покупающие компании не способны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающие цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широта диапазона продуктов, методам использования каналов товароведения , идентичным технологическим подходом, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическим подходом к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов),
2. Положение фирм наносится на двух координатный график (по парам выбранных характеристик),
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область,
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли,

Таким образом, строится двумерная карта стратегической группировки отрасли.

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

* основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой,
* эти переменные должны носить дискретный характер,
* площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,
* если существенных переменных более двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группировки , тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах -–ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники – в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью таблицы 5.3. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз.

Для того, чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворительные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

1-102. Наилучшими стратегиями для компании являются те, что

а) являются продуктами формального процесса стратегического планирования.

б) учитывают внутренние сильные и слабые стороны деятельности компании одновременно с внешними угрозами и благоприятными возможностями

в) являются комбинацией расчетных и интуитивных действий

г) “всплывают” из глубины организации

д) являются результатом планирования сверху вниз.

Стратегия компании есть выход рационального процесса планирования.

Главными компонентами стратегии являются:

Определение назначения, главных целей компании, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровень СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организации стратегии.

Отсюда можно сделать вывод, что все вышеперечисленное является наилучшими стратегиями для компании

3-103. Что из нижеследующего обычно не включается в целеполагание фирмы

а) – определение бизнеса фирмы

б) – определение главных целей фирмы

в) – ответственность за максимизацию дохода акционеров

г) – определение главных стратегий фирмы

д) – определение корпоративной философии.

Целеполагание – первичный ключевой индикатор того, как организация видит интересы своих акционеров. Целеполагание определяет бизнес фирмы, основные цели, характеристики и ведущую философию. Целеполагание устанавливает организационный контекст для будущих стратегических решений.

Корпоративное целеполагание содержит три главных компонента

* определение бизнеса фирмы
* установление ее главных целей
* определение корпоративной философии

Отсюда можно сделать вывод, что пункты в) и г) не включаются в целеполагание фирмы

6-115. Фокусированный маркетинг

а) включает конкуренцию только в одном сегменте и развитие наиболее эффективного подхода для обслуживания этого сегмента

б) включает обслуживание ряда сегментов и развитие разных дифференцированных подходов к обслуживанию каждого сегмента

в) включает единый маркетинговый подход ко всему рынку

г) применяется только в однородном рынке

д) применяется только к рынку в стадии зрелости

Фокусированный маркетинг включает конкуренцию только в одном сегменте и его развитие наиболее эффективного подхода для обслуживания этого сегмента.

8-101. Что из следующего не относится к стратегии на корпоративном уровне

а) ценовое лидерство

б) узкая специализация

в) связанная диверсификация

г)стратегический менеджмент

д) концентрация на одиночном бизнесе.

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Целесообразно выделить четыре уровня ее разработки.

* Уровень корпорации
* Уровень СЗХ
* Функциональный уровень
* Менеджеры низшего уровня

Для диверсифицированной компании ее стратегия должна сделать из нее нечто большее, чем сумму СЗХ. Она состоит в действиях по завоеванию позиций в различных отраслях и улучшение менеджмента каждой СЗХ и всего с их комплекса.

У корпоративной стратегии диверсифицированной компании есть четыре важнейшие стороны

1. Действия по завершенности диверсификации
2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ
3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.
4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательных СЗХ.

Отсюда можно сделать вывод к стратегии на корпоративном уровне не относится пункт Б) и Д).