

ФГУ ВПО «Орловский аграрный  
университет»

ЛЕКЦИЯ 3

# Стратегический анализ

*методика, порядок и  
инструменты проведения*

к.э.н., доцент Ковалева С.А.

Орел 2013



# Стратегический анализ



*средство преобразования информации,  
полученной в результате анализа среды бизнеса, в  
альтернативные стратегические планы  
развития компании*



# Анализ отрасли



*позволяет получить ответы 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?

# Ключевые экономические показатели отрасли



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	Быстрые рост вызывает новые вступления; замедление роста увеличивает соперничество и отсечку слабых конкурентов
Избыток или дефицит производственных мощностей	Избыток повышает издержки и снижает уровень прибыли, дефицит ведет к противоположной тенденции по издержкам
Прибыльность в отрасли	Высокоприбыльные отрасли привлекают новые входы, условия депрессии поощряют выход
Барьеры входа/ выхода	Высокие барьеры защищают позиции и прибыли существующих фирм, низкие делают их уязвимыми ко входу новых
Товар дорог для покупателей	Большинство покупателей будут покупать по самой низкой цене
Стандартизированные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу

# Ключевые экономические показатели отрасли



*(продолжение)*

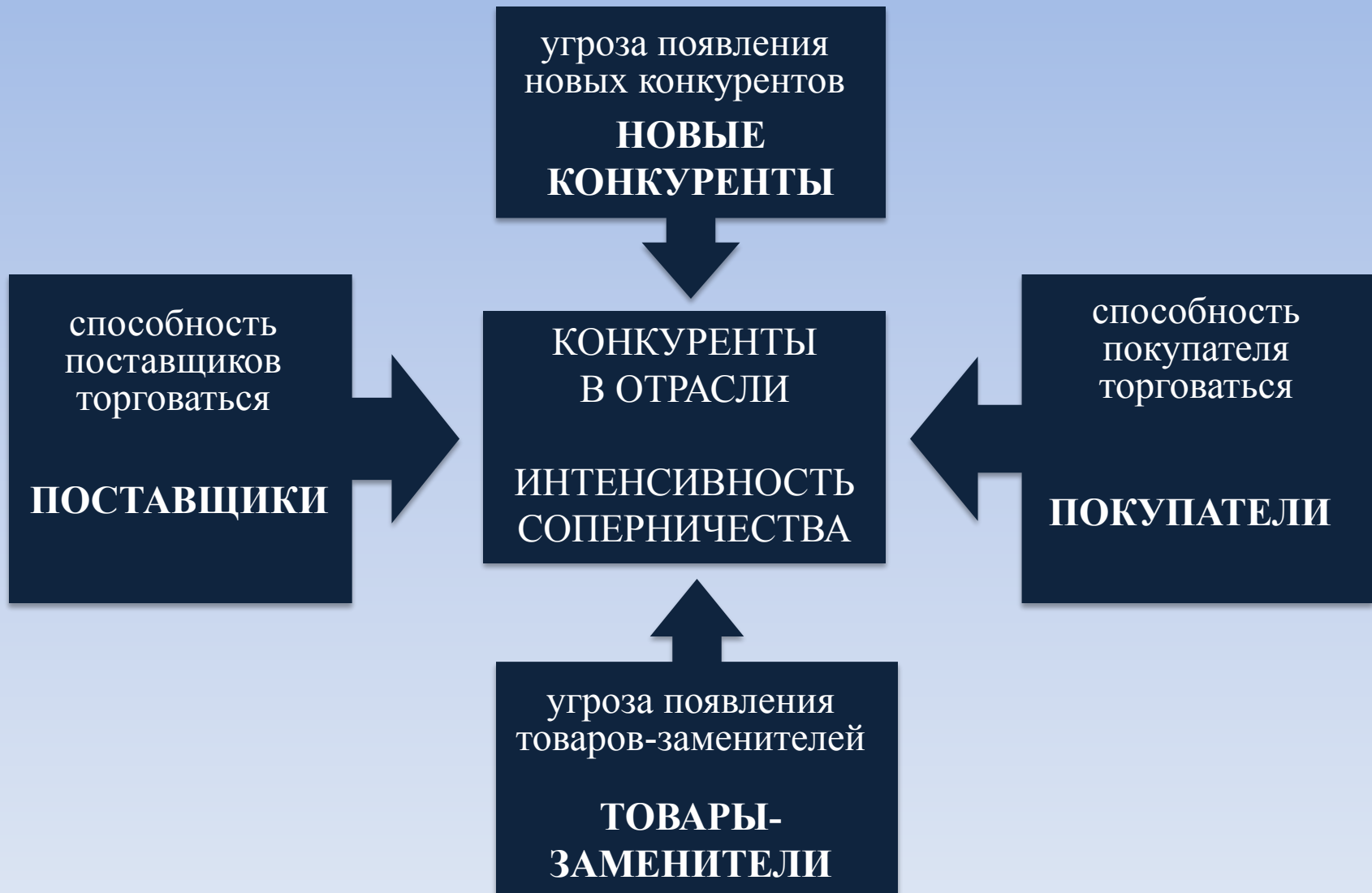
<b>ХАРАКТЕРИСТИКА</b>	<b>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ</b>
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устарения последних
Требования к капиталу	Большие требования делают решения об инвестициях критичными, важным становится момент инвестирования, 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»

# Движущие силы изменений в отрасли



- 1] Изменение в долговременной скорости роста (Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между поставляющими и покупающими отраслями, 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 – например создания служб сервиса и т.д.);
- 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 и риска в бизнесе.

# Анализ конкурентных сил, действующих на компанию



# Первая сила модели М. Портера – Внутриотраслевая конкуренция



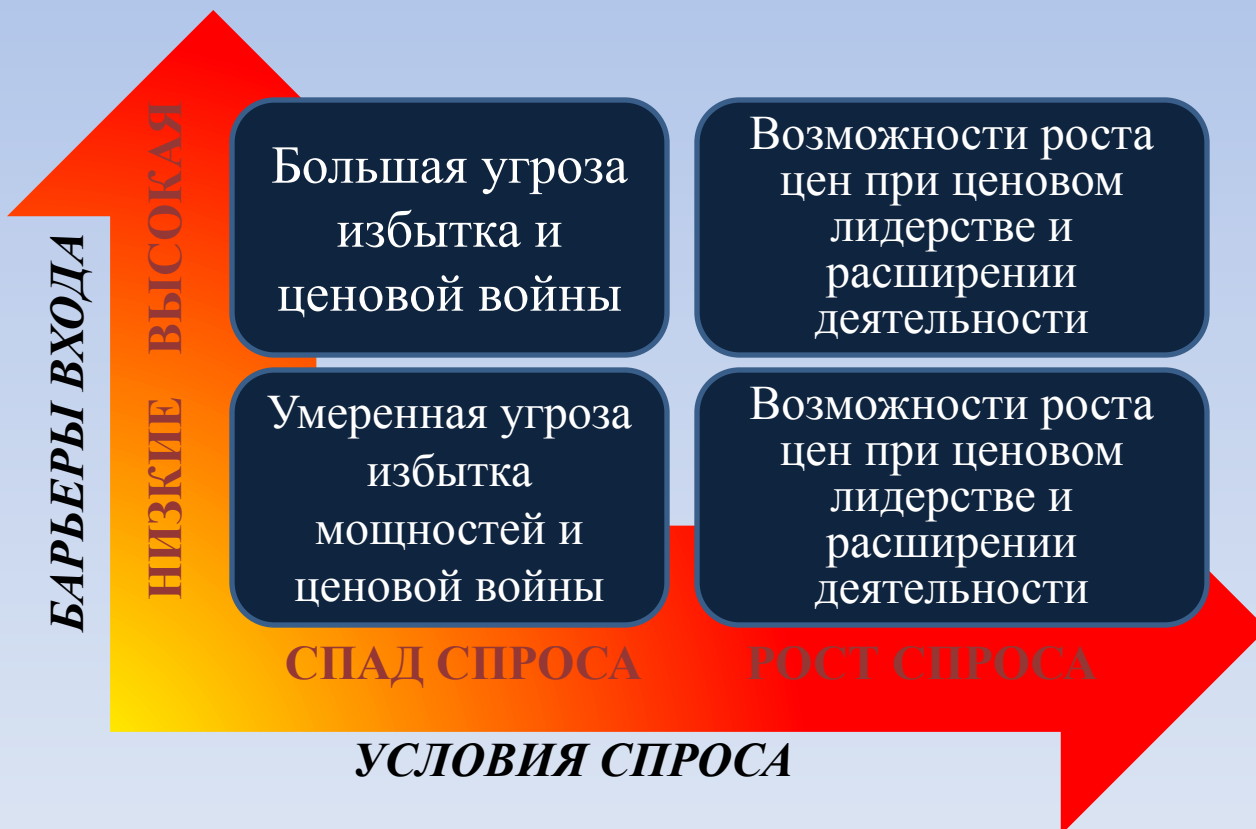
СТРУКТУРА ОТРАСЛЕВОЙ  
КОНКУРЕНЦИИ



УСЛОВИЯ  
СПРОСА



ВЫСОТА БАРЬЕРОВ  
ВХОДА В ОТРАСЛЬ



*Спрос и барьеры входа как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли*



# Вторая сила модели М. Портера – Угроза появления новых конкурентов



*Данная сила создает опасность прибыльности компании.  
Конкурентная сила этого фактора зависит от высоты барьеров входа в  
отрасль.*

*Источники таких барьеров:*

**Лояльность покупателей к  
торговой марке**



*Входящие компании должны перекрыть это  
значительными инвестициями*

**Абсолютные преимущества  
по издержкам**



*Более низкие издержки производства обеспечивают  
существующим компаниям значительные  
преимущества, которые трудно достичь новым  
компаниям*

**Экономия  
на масштабе**



*Это преимущество связано со снижением издержек  
при массовом производстве стандартизированной  
продукции, скидками при больших закупках сырья,  
материалов и комплектующих, снижением удельных  
расходов на рекламу и т.д.*

# Третья сила модели М. Портера – Угроза появления товаров-субститутов



*Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльности*

**Факторы, оказывающие влияние на вероятность  
«переключения» потребителей на товары-заменители**



**Склонность потребителей к товарам-субститутам**

**Уровень цен на товары-субституты**

**Возможность (физическая) переключения на  
товары-субституты**



## Четвертая сила модели М. Портера – Способность поставщиков диктовать свои условия



*Давление со стороны поставщиков заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль.*

### **НАИБОЛЕЕ МОЩНЫМ ЯВЛЯЕТСЯ ДАВЛЕНИЕ СО СТОРОНЫ ПОСТАВЩИКОВ В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:**

- ▮ поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
- ▮ компании отрасли не важны для снабжающих фирм;
- ▮ поставщики поставляют такие продукты, что для компании дорого переключиться с одного вида на другой;
- ▮ поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
- ▮ покупающие компании неспособны использовать угрозу вертикальной интеграции назад.

# Пятая сила модели М. Портера – Способность покупателей диктовать свои условия



*Представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе.*

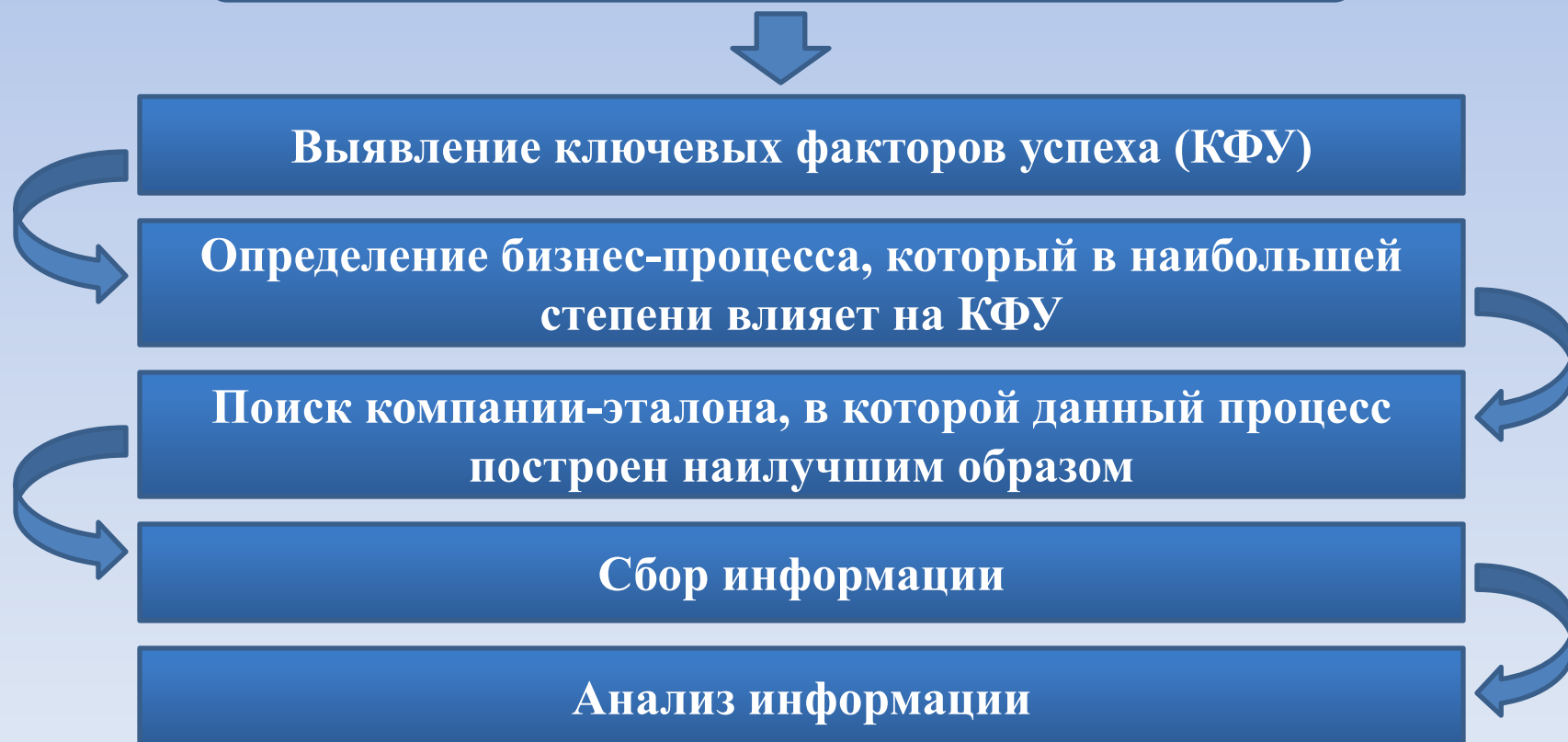
## **ПОКУПАТЕЛИ НАИБОЛЕЕ СИЛЬНЫ В ТАКИХ СИТУАЦИЯХ, КОГДА:**

- 1] поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие;
- 2] Покупатели делают закупки в больших количествах;
- 3] Отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
- 4] Покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли;
- 5] Экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое;
- 6] Покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции

# Бенчмаркинг

*Метод сравнительного анализа эффективности работы одной компании с показателями других, более успешных фирм*

## Этапы проведения бенчмаркинга



# Типы КФУ



Факторы, связанные с технологией

Факторы, связанные с производством

Факторы, связанные с распределением

Факторы, связанные с маркетингом

Факторы, связанные с квалификацией

Факторы, связанные с возможностями организации

Другие типы КФУ

# Анализ конкурентных преимуществ компании с применением матрицы BCG



**Матрица BCG «рост рынка –доля рынка»**

# Краткая характеристика матрицы BCG



СОДЕРЖАНИЕ	ХАРАКТЕРИСТИКА
<p><i>Звезда</i> – быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка</p>	<p>Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в «дойных коров»</p>
<p><i>Дойные коровы</i> – направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка</p>	<p>Требуются меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности</p>
<p><i>Трудный ребенок</i> – товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков</p>	<p>Требуют большого количества средств для поддержки своей доли или ее увеличения</p>
<p><i>Собака</i> – направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка</p>	<p>Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода</p>



# SWOT-АНАЛИЗ

**S**trengths

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

**W**eaknesses

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

**O**pportunities

ВОЗМОЖНОСТИ

**T**hreats

УГРОЗЫ

# Анализ бизнесов диверсифицированной компании



## ЭТАПЫ

Конструирование одной или более матриц портфеля СБЕ для его анализа

Оценка и сравнение долговременных привлекательностей каждой СБЕ

Оценка и сравнение конкурентной силы компании и каждой СБЕ с целью определения, какие из них наиболее соответствуют отраслевым условиям

Оценка каждой СБЕ на соответствие корпоративной стратегии и определение их относительной стратегической значимости для корпорации

Ранжирование СБЕ по приоритетам для новых инвестиций, определение для каждой СБЕ генерального направления развития и стратегических действий (агрессивное развитие, защита достигнутого, «раздевание», «сбор урожая», ликвидация)

Действия по дополнению портфеля новыми СБЕ

Действия по сокращению слабых и непривлекательных СБЕ

Оценка пропорций инвестиций в СБЕ

Оценка эффективности управления корпорацией по реализации стратегических целей и роста конкурентных преимуществ

# Матрица GE/MCKINSEY

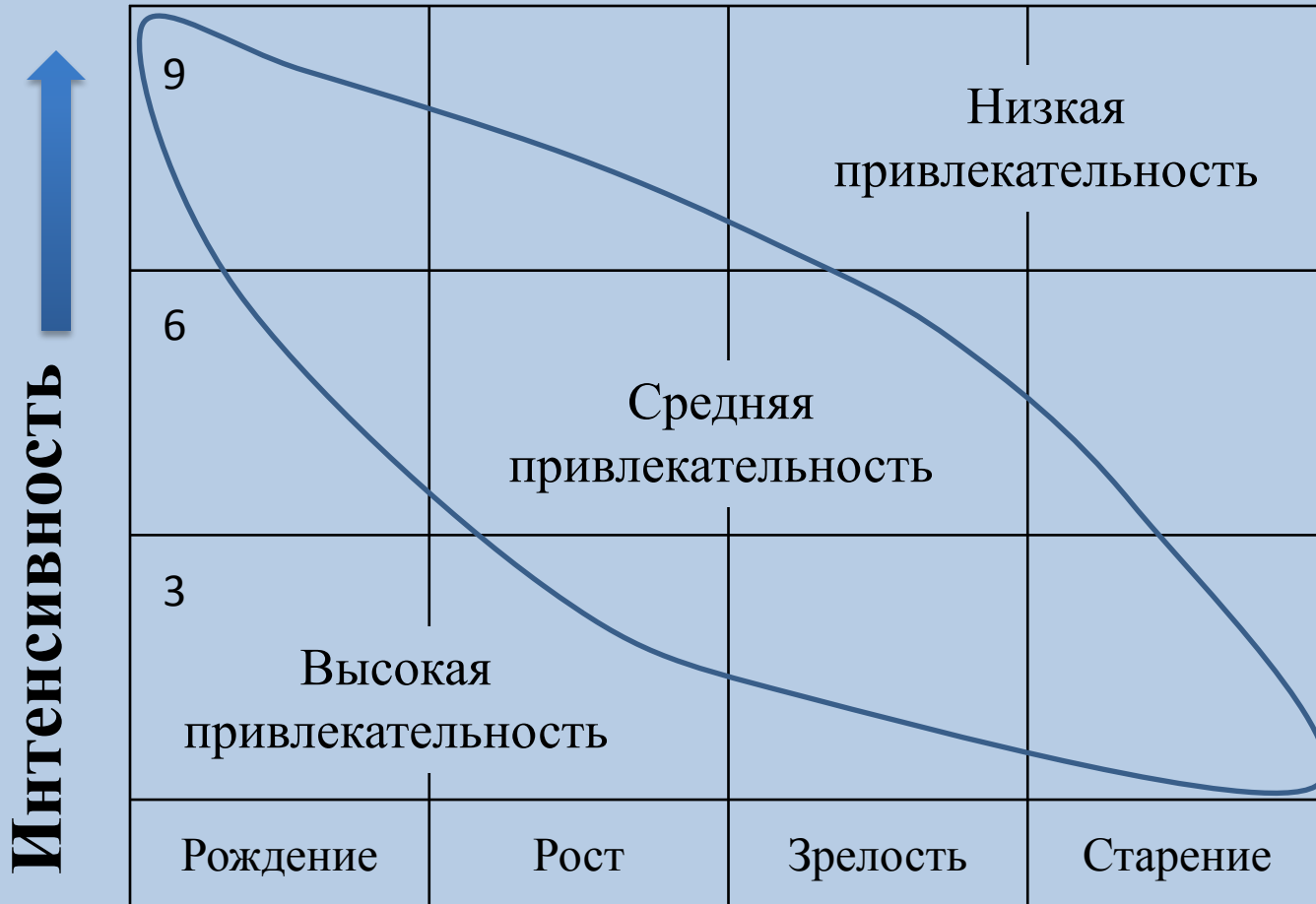
*Сравнение привлекательности рынка и конкурентоспособности*

**Матрица General Electric и McKinsey**

<b>Привлекательность отрасли</b>	<i>Высокая</i>	А	А	Б
	<i>Средняя</i>	А	Б	В
	<i>Низкая</i>	Б	В	В
		<i>Высокая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Низкая</i>
		<b>Устойчивость бизнеса</b>		

- Зона А – это устойчивые товары, производство которых компании следует расширять;
- Зона Б – соответствует товарам со средним уровнем общей привлекательности;
- Зона В – товары с низкой общей привлекательностью, требующие тактики перераспределения ресурсов или полного изъятия капиталовложений

# Матрица ADL/LS



Стадии развития отрасли

