6.1 Содержание общего задания по практике

Введение, в котором дается описание отрасли, в которой функционирует хозяйствующий субъект, обосновывается роль, которую играет данная организация в развитии муниципального образования или региона, ее место на рынке.

Введение.Ставятся цели и задачи практики, определяются объект и предмет исследования, а также его информационная база.

Раздел 1. Общая характеристика предприятия включает:

* наименование предприятия;
* организационно-правовая форма предприятия и основные этапы его развития (рост, объединение, разукрупнение, выделение в самостоятельный объект, изменение организационно-правовой формы);
* характеристика деятельности предприятия: вид производимой продукции или оказываемых услуг, граница распространения продукции, услуг (местная, региональная, российская, межнациональная);
* характеристика структуры управления предприятием (с позиций построения уровней иерархии, сложности вертикальных и горизонтальных связей;
* анализ технико-экономических показателей в динамике за 3 года, которые представляются в сопоставимом виде и характеризуют хозяйственную и финансовую деятельность предприятия за 2-3 года. Рассчитываются темпы роста и абсолютные отклонения показателей, делается краткий вывод о результатах деятельности предприятия за исследуемый период (образец в Приложении А).

Раздел 2. Отраслевой анализ

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:

1. определение экономических характеристик отраслевого окружения;
2. оценка степени конкуренции;
3. определение ключевых факторов успеха;
4. заключение о степени привлекательности отрасли.

***Стадия 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.

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

1. фаза жизненного цикла отрасли;
2. реальный и потенциальный размеры рынка;
3. темпы роста отрасли и тенденции ее развития;
4. структура отраслевых издержек;
5. система сбыта продукции;
6. среднеотраслевая прибыль;
7. 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*

Необходимо определить стадии жизненного цикла отрасли и отдельных товарных рынков. Под жизненным циклом развития отрасли понимается модель, которая имеет пять фаз.

Факторы конкуренции, действующие на организацию в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли:

1. Период становления отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер.

2. В период роста отрасли возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой.

3. 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.

4. В период спада обостряется конкурентная борьба в отрасли, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

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

*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, которые влияют на уровень конкуренции. Тенденции развития отрасли мы будем рассматривать с точки зрения концепции движущих сил.

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.

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.

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. Изменения в системе маркетинга, позволяют расширить спрос на продукцию всей отрасли, увеличить дифференциацию продукции и/или снизить себестоимость единицы продукции.

7. 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).

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

9. Изменение структуры затрат и производительности. Этот фактор влиятелен в тех отраслях, где важное значение имеет экономия на масштабах производства. В этом случае фирмы стараются увеличить свою долю рынка, поскольку это становится важным преимуществом, в отрасли не идет «гонка роста» и многие организации стремятся применять стратегию наращивания объемов производства.

10. Переход потребительских предпочтений от дифференцированных к стандартным товарам (или наоборот). Такие изменения в потребительских предпочтениях могут привести к тому, что возрастает спрос на более дешевые массовые товары и возникает ценовая конкуренция.

11. 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.

12. 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.

13. Уменьшение влияния факторов неопределенности и риска, которое связано со стабилизацией ситуации в отрасли. Оно ведет 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:

- Результаты анализа показывают руководителям, какие внешние силы будут оказывать наибольшее влияние на деятельность организации в ближайшие 1–3 года.

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

- 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*

Издержки — это затраты различных факторов на производство продукции. Отраслевые издержки — это общие средние издержки по отрасли.

От уровня издержек напрямую зависит цена продукции, а, следовательно, 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 анализируется следующие характеристики отрасли:

* число потребителей отраслевой продукции и их интегрированность;
* какие каналы сбыта преобладают в отрасли;
* наличие альтернативных каналов сбыта;
* доступ или контроль над каналами сбыта.

*е) Среднеотраслевая прибыль*

Коммерческие предприятия стремятся к тому, чтобы получаемые от продажи произведенных товаров доходы превышали издержки производства данного товара — это принцип коммерческого расчета.

Увеличить выручку можно повышая цену или увеличивая объем производства. Следует помнить, что если предприятие не является единственным производителем данного товара, то оно не может само назначать цены, цена устанавливается в результате внутриотраслевой и межотраслевой конкуренции. Значит, при данной цене на товар выручка зависит от объема производства, который предприятие определяет само. Существует прямая зависимость выручки от объема производимых товаров: чем больше объем, тем больше выручка.

Однако любое коммерческое предприятие работает ради прибыли, которая предстает как разность между выручкой и издержками производства. Среднеотраслевая прибыль — это прибыль, приходящаяся в среднем на каждую фирму, работающую в отрасли.

*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.

***Стадия 2. Оценка степени конкуренции***

Широко известным аналитическим инструментом структурного анализа отрасли является модель пяти конкурентных сил, разработанная М. Портером. Ее основная идея заключается в том, что конкурентная ситуация в той или иной отрасли характеризуется действием движущих сил, от которых зависит степень привлекательности рынка в части прибыльности и потенциальной рентабельности для фирмы.

В модели М. Портера выделены следующие факторы, влияющие на конкурентную ситуацию: отраслевая конкуренция, потенциальные конкуренты, товары-субституты (заменители), поставщики, покупатели (рисунок 1).

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.

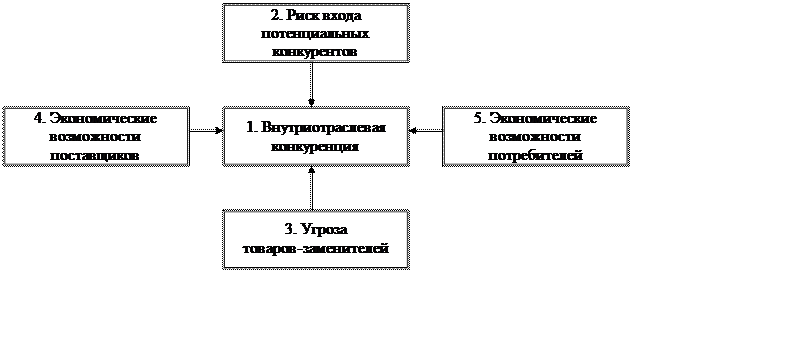


Рисунок1 - Модель 5 конкурентных сил М. Портера

*Соперничество среди существующих фирм* зависит от множества факторов. Назовем основные из них:

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.

3. Особые условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на снижение цен или на применение других средств увеличения объемов продаж и объемов производства.

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.

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.

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.

10. Степень консолидации в отрасли. Выделяют фрагментарные отрасли (с монополистической конкуренцией), 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).

Таким образом, конкуренция среди действующих в отрасли организаций зависит от множества факторов, между которыми существует тесная взаимосвязь. Факторы конкуренции, действующие на фирму в отрасли, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли. Быстрый рост отрасли ослабляет конкурентные силы. На этой стадии имеются благоприятные возможности для экспансии и захвата рыночных сфер. В период замедления роста возрастает угроза конкуренции, особенно ценовой. В стадии зрелости угрозы конкуренции спадают за счет согласия ценовых лидеров. Поэтому в этой стадии наблюдается относительно высокая прибыльность. На стадии спада конкуренция быстро растет, особенно если высоки барьеры выхода, прибыль падает и существенна опасность ценовой войны.

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. 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.

*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.

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:

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

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

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.

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.

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.

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.

Также барьеры входа в отрасль могут устанавливаться государством:

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.

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

Еще одним фактором, влияющим на возможность появления новых конкурентов в отрасли, является реакция организаций, уже действующих на данном рынке, на приход нового соперника. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта. Поэтому возможные действия по недопущению потенциальных конкурентов на рынок могут заключаться в следующем: приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента, ограничение доступа к источникам сырья.

*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:

* цена производства товара-заменителя;
* готовность покупателя принять замену (издержки перехода; привычки, удобство, условия обслуживания, престижность и т. д.);
* качество и экологические характеристики продукции (маргарин дешевле масла, но уступает ему по вкусовым качествам; заменители сахара бывают вредными для здоровья);
* 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: проникновение на новый сегмент рынка, создание венчурной фирмы для получения инновационных конкурентных преимуществ.

*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.

Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта. Условиями высокого влияния поставщиков на отрасль являются следующие:

1. Доминирование нескольких предприятий-поставщиков.

2. Отсутствие товаров-заменителей поставляемой продукции.

3. Высокая концентрация 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). Например, смена бензиновых двигателей в транспортной компании на газовое оборудование и наоборот.

Возможными стратегическими действиями по нейтрализации данного конкурентного давления является обратная интеграция.

*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).

Стратегическими действиями по уменьшению влияния покупателей на конкуренцию в отрасли являются прямая интеграция, дифференциация продукции.

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции, поэтому действия по уменьшению влияния конкурентов на деятельность предприятия существенно зависят от отрасли. Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли.

***Стадия 3. 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.

***Стадия 4. Заключение о степени привлекательности отрасли***

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

Таким образом, анализ внешней среды включает анализ макро и микросреды компании. Основное его предназначение — определить и оценить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия и определить стратегические альтернативы.

Раздел 3. SNW-анализ

Наиболее известный подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации – SWOT-анализ, но только в части SW, т.е. с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации. Цели традиционного SW – подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т.е. плохой внутренний ресурс, устранить.

Следовательно, выявленные в результате стратегического анализа внутренней среды первичные элементы ее силы надо использовать как первичные «кирпичики» построения уникального конкурентного преимущества именно данной организации. И, наоборот, выявленные слабости, т.е. первичную основу конкурентного недостатка, ликвидировать.

Процедурно SW – подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию (Neutral). При этом в качестве нейтральной позиции рекомендуется фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации. В результате получаем:

* во-первых, при SNW – подходе все достоинства SW – подхода остаются в силе;
* во-вторых, при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Результаты стратегического SNW-анализа внутренней среды фиксируются в таблице согласно Приложению Б.

Для победы в конкурентной борьбе достаточным может оказаться состояние, когда организация относительно конкурентов по всем (кроме одной) ключевым позициям находится в состоянии N (нейтральная позиция) и только по одному фактору – в состоянии S (сильная сторона). Таким образом, стратегический анализ внутренней среды организации должен быть системным как с точки зрения охвата всех структурных и процессных элементов организации, так и в плане применяемого аналитического инструмента.

Итогом SNW-анализа должно стать заключение о возможных конкурентных преимуществах организации на отраслевом рынке.

Раздел 3. PESTLE -анализ

Цель PESTLE -анализа — отслеживание (мониторинг) измене­ний макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприя­тию, но оказывающих влияние на результаты принятых страте­гических решений.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намере­ниях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство пред­полагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет по­нять, как на уровне государства формируются и распределяют­ся экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социального компонента внешнего окружения на­правлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес та­ких социальных явлений, как отношение людей к труду и каче­ству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевре­менно перестроиться на производство и реализацию технологи­чески перспективного продукта, спрогнозировать момент отказа от используемой технологии.

Экологический фактор оказывает влияние на возможности организации с точки зрения обеспечения необходимыми природными ресурсами, позволяет учитывать параметры экосистемы при прогнозировании возможных видов деятельности и их последствий для жизнедеятельности человека.

Правовой фактор описывает нормативно-правовые аспекты деятельности организации, а также их воздействие на ее эффективность.

Порядок проведения PESTLE -анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

В Приложении В представлена рекомендованная форма матрицы PESTLE -анализа.