

Денис Шевчук

**Стратегический менеджмент:
конспект лекций**



Денис Александрович Шевчук

Стратегический менеджмент:

конспект лекций

Текст предоставлен правообладателем
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=178234

Аннотация

Для студентов, аспирантов, соискателей и преподавателей. Конспект лекций может также использоваться в практической деятельности бизнесменов, лиц, ответственных за принятие комплексных решений в бизнесе, технике, научных исследованиях и других областях деятельности.

Содержание

1. Предмет и задачи курса	5
1.1. Сущность стратегического менеджмента	5
1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру	8
2. Структура и уровни процесса стратегического управления	10
2.1. Основные этапы стратегического управления	10
2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии	12
2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1, 2	14
3. Назначение фирмы, ее цели и основные задачи	16
3.1. Определение бизнеса	16
3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей	19
3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании	22
3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3	23
4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	25

4.1. Общее содержание стратегии	25
4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	27
4.3. Стратегия в СЗХ	30
4.4. Функциональные и оперативная стратегии	32
4.5. Факторы, определяющие стратегию компании	33
4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4	35
5. Отраслевой и конкурентный анализ	37
5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа	37
5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик	40
5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли	43
5.4. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму	45
Конец ознакомительного фрагмента.	49

Шевчук Денис Александрович Стратегический менеджмент: конспект лекций

1. Предмет и задачи курса

1.1. Сущность стратегического менеджмента

Данная книга основана на современных принципах ускоренного качественного изучения и запоминания любых предметов. Рекомендую прочитать 2–3 раза и вы без труда освоите предмет.

Пособие содержит как теоретический материал, так и практические рекомендации.

*С уважением,
Шевчук Денис
www.deniskredit.ru*

Менеджмент заключается в определении:

- «где мы находимся?»,
- цели нашей деятельности («куда мы идем?»),
- возможных путей ее достижения («как идти?»),
- критериев выбора оптимального пути,
- конечного результата («куда пришли?»),
- разницы целей и результатов для использования этой информации в дальнейших циклах управления.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,
- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,
- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,
- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом «стратегия – структура – контроль»,
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер, а максимум специалист!

Шевчук Денис

Все это отражено на рис. 1.



Рис. 1. Содержание стратегического менеджмента

1.2. Основные требования к стратегическому менеджеру

Для того, чтобы конкурировать в сложной и быстроизменяющейся сегодняшней обстановке, фирма должна определиться с теми, кто управляет разработкой стратегии – стратегическими менеджерами. Их задача – обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению (часто их называют комплексными менеджерами). Они отличаются от функциональных менеджеров, которые обеспечивают реализацию отдельных функций бизнеса (кадры, снабжение, производство, продажа, обслуживание клиентов, учет) и занимают уникальное положение в компании, управляя всей организацией в стратегическом смысле.

По мнению Дениса Шевчука (www.deniskredit.ru), наиболее удачливые стратегические менеджеры должны обладать следующими качествами:

- быть хорошо информированы,
- уметь управлять своим временем и энергией,
- быть хорошими политиками (создателями консенсуса),
- они не должны быть, как эксперты, «зациклены»,
- способностью продвигать программу в частных направлениях.

Хорошая информированность предусматривает возможность принятия широкого диапазона управленческих реше-

ний на разных уровнях управления. Менеджеры должны создать сеть источников информации в различных частях организации, что даст им возможность оставаться в пределах оперативных реальностей.

Они должны уметь распределять свое время и энергию среди различных дел, решений или проблем. Они должны знать, когда надо делегировать ответственность, а когда надо включаться в частное решение.

Хороший политик должен обладать искусством достижения консенсуса на основе своих идей, а не давить своим авторитетом для их продвижения. Он должен действовать как член или лидер коалиции, а не как диктатор.

Изменяющийся мир требует от стратегического менеджера определенной гибкости. Он должен быть готовым к маневру и адаптации к складывающейся обстановке. Это не означает, что фирма должна действовать без определенных целей, но надо быть готовым к их корректировке.

2. Структура и уровни процесса стратегического управления

2.1. Основные этапы стратегического управления

Основными этапами стратегического управления являются:

1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы.
2. Трансформация назначения фирмы в частные долгосрочные и краткосрочные цели деятельности.
3. Определение стратегии достижения целей деятельности.
4. Разработка и реализация стратегии.
5. Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.

Взаимосвязь этих этапов показана на рис. 2.

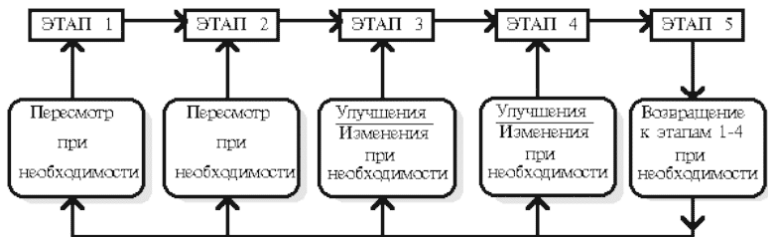


Рис. 2. Процесс стратегического менеджмента

2.2. Основные организационные уровни разработки стратегии

Стратегия не может разрабатываться только на верхнем уровне руководства. Практически целесообразно выделить четыре уровня ее разработки:

- уровень корпорации,
- уровень СЗХ (отделений),
- функциональный уровень,
- менеджеры низшего уровня (полевые командиры).

Иерархия разработки стратегии в фирме иллюстрирована табл. 2.1.

Таблица 2.1

Основные уровни разработки стратегии фирмы

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/ пересматривается советом директоров)	Создание и управление портфелем СЗХ. Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ Пересмотр/ревизия/ унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ.
Стратегия СЗХ	Главный менеджер/шеф СЗХ (решения принимаются/ пересматриваются руководством фирмы)	Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. Формирование реакции на изменение внешних условий. Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются / пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. Пересмотр/ревизия/ унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Шефы полевых единиц/ менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных и СЗХ стратегий и в интересах достижения целей полевых единиц и функциональных отделов

2.3. Основные обобщающие выводы по темам глав 1, 2

1. Процедуры стратегического менеджмента приложимы к широкому диапазону организаций, от больших с многими СЗХ до малых индивидуальных, от производственных до предприятий сервиса и от ищущих прибыли до неприбыльных (например бюджетных).

2. Стратегия организаций есть выход рационального процесса планирования.

3. Главные компоненты процесса стратегического менеджмента включают определение назначения, главных целей организации, анализ внешней и внутренней среды организации, выбор стратегии на уровне СЗХ и корпорации в соответствии с ее сильными и слабыми сторонами и внешними опасностями и благоприятными возможностями, приспособление организационных систем управления к выбранной организацией стратегии.

4. Стратегический менеджер – личность, которая накладывает отпечаток на всю деятельность организации, на ее главные самостоятельные подразделения. Его забота состоит в сохранении «здоровья» всей организации при движении в определенном направлении.

5. Стратегический менеджер должен быть хорошо информирован, искусен в управлении собственным временем и

энергией, а также быть хорошим политиком, гибким экспертом, способным упорно продвигать шаг за шагом программу в принятом направлении.

6. Стратегический менеджмент пронизывает всю компанию. Можно выделить его следующие уровни: корпорация, СЗХ, функциональные службы и низший уровень менеджмента.

7. Стратегический менеджмент включает коммуникации между уровнями управления в целях обеспечения реальности и содержательности стратегии.

8. Стратегическое планирование терпит крах, если исполнители не планируют из-за неопределенности задач, а высшие плановые органы теряют чувство оперативной реальности.

3. Назначение фирмы, ее цели и основные задачи

3.1. Определение бизнеса

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

Корпоративное целеуказание содержит три главных компонента:

- определение бизнеса фирмы,
- установление ее главных целей,
- определение корпоративной философии.

На целеполагание и формулировку стратегии влияют разные внешние и внутренние группы (рис. 3).



Рис. 3. Группы, действующие при целеполагании и формировании стратегии фирмы

При определении бизнеса следует ответить на вопросы:

- Что есть наш бизнес?
- Чем он будет?
- Чем он должен быть?

Для компании одиночного бизнеса ответ на вопрос «что есть наш бизнес» предполагает ответы на частные вопросы:

- кто будет удовлетворен (какие группы потребителей)?
- что будет удовлетворено (какие нужды потребителей)?
- как будут удовлетворены нужды потребителей (искусство или отличительные преимущества)?

Для диверсифицированной компании вопрос «что есть наш бизнес?» должен рассматриваться на двух уровнях:

- ориентированный на потребителя для СЗХ (как и для компании одиночного бизнеса),

– ориентированный на портфель СЗХ на уровне корпорации.

Последний должен включать:

- цели портфеля СЗХ компании,
- необходимую диверсификацию (диапазон) портфеля СЗХ,
- требуемый баланс между СЗХ в портфеле.

3.2. Определение долговременных и краткосрочных целей

Установление целей – процесс конверсии назначения бизнеса в специфический ряд целей. В то же время так начинается необходимый процесс направления усилий каждой части организации в соответствующее русло. Цели нужны для каждого ключевого результата, который менеджер считает важным для достижения успеха. Специфичные ключевые результаты обычно могут включать размер и ранг в отрасли, рост дела, возврат инвестиций, рост дивидендов, размера рынка, репутацию качественной продукции и/или технологического лидерства, способность работать в нестабильной экономике, степень диверсификации, финансовую мощь, обслуживание потребителей, способность конкурировать по стоимости.

Примеры целей известных компаний:

Federal Express: Стать наибольшей и лучшей транспортной компанией в мире.

Alcan Aluminum: Быть производителем алюминия по наименьшей цене.

General Electric: Стать самым мощным конкурентом в мире, номером 1 или 2 по доле рынка в каждой сфере бизнеса компании.

Atlas Corp: Стать низкостойимостным средним производи-

телем золота, произведя его в пределах 125000 унций в год, и иметь золотой резерв в 1500000 унций.

Black and Decker: Продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса.

Требуется и долгосрочные, и краткосрочные цели. Долгосрочные цели имеют два назначения: во-первых, они указывают, что надо делать сегодня, чтоб достичь долгосрочных целей, во-вторых, наличие таких целей толкает менеджера к принятию сегодняшних решений с учетом долгосрочной перспективы.

Краткосрочные цели последовательно указывают, какие немедленные и ближайшие результаты должны быть достигнуты. Они показывают как скорость, которая нужна организации для движения по выбранному пути, так и требуемый уровень действий («как много и когда» должно быть сделано).

Назначение и цели организации должны быть измеримыми. Компании, чьи менеджеры устанавливают цели для каждого ключевого результата и затем предпринимают агрессивные действия по достижению того, что следует достигнуть, являются лучшим «кандидатам» в победители, чем компании, чьи менеджеры оперируют надеждами, просьбами и хорошими намерениями. Следует исключить формулировки: «максимизировать прибыль», «снизить затраты», «сделать более эффективными», «увеличить продажи».

Для стратегического мышления важно комплексное уста-

новление иерархии целей на всех уровнях руководства сверху донизу (Денис Шевчук). Это обеспечивает для всех менеджеров не только ясность задач, но и реальность их достижения (что обеспечивается участием в процессе менеджеров низких уровней).

3.3. Учет интересов вкладчиков компании при целеполагании

Вкладчики обеспечивают компанию капиталом и вправе ожидать соответствующей отдачи от инвестиций. Акционеры компании являются ее законными собственниками. Следовательно, предпочтительной целью большинства корпораций является максимизация доходов акционеров. Вкладчики получают возврат своих капиталов в двух видах:

- от выплаты дивидендов,
- от повышения цены капитала при увеличении масштабов рынка (увеличения рыночной цены акций).

Лучшим путем для компании максимизировать доходы акционеров является использование стратегии, максимизирующей собственную скорость возврата инвестиций, что является хорошим индикатором эффективности компании, т. е. чем больше эффективность компании, тем лучше перспективы для акционеров и больше ее способность платить дивиденды. Более того, высокая скорость возврата ведет к увеличению спроса на акции компании.

3.4. Основные обобщающие выводы по теме главы 3

1. Определение назначения компании является отправной точкой стратегического менеджмента. Оно образует контекст, в котором формируется стратегия.

2. Определение назначения содержит три элемента: определение бизнеса компании, целеполагание корпорации и определение корпоративной философии.

3. Для компаний одиночного бизнеса определение бизнеса фокусируется на обслуживаемых группах потребителей, нуждах потребителей, которые должны удовлетворяться, и технологиях, которые нужны для удовлетворения этих нужд. В сумме это ориентированное на потребителя определение бизнеса.

4. Для диверсифицированной компании определение бизнеса включает цели формирования портфеля, размер портфеля и необходимый баланс между сферами бизнеса в портфеле.

5. Главная цель компании должна отражать необходимость обеспечения благосостояния собственников компании – ее акционеров. Максимизация долговременной прибыли является главной целью, включающей и максимизацию доходов акционеров.

6. Чтобы избежать чрезмерного фокусирования на крат-

краткосрочных условиях прибыльности, компании необходимо добавить ряд вспомогательных целей, которые сбалансируют краткосрочные и долгосрочные условия.

7. Корпоративная философия проясняет отношение компании к бизнесу. Положения этой философии отражают основные ценности компании, ее устремления, убеждения и философские приоритеты.

4. Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию

4.1. Общее содержание стратегии

Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис. 4.

Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании

Усилия по качественным изменениям в стратегии

Усилия по точной подстройке основной стратегии

Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия

Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т.д.)

Действия по достижению краткосрочной прибыли

Решения в функциональной области управления

Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей

Действия по изменению условий в отрасли

Действия по усилению долгосрочной конкурентной позиции

Защитные действия против стечественных и зарубежных конкурентов

Рис. 4. Основные компоненты стратегии компании

4.2. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании

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 улучшению менеджмента каждой СЗХ и всего их комплекса (рис. 5).

Корпоративная стратегия диверсифицированной компании		
Какой тип диверсификации (связанный, нет, оба)	Действия по "раздвиганию" слабых и непривлекательных СЗХ	Воздействие диверсификации на строгость стратегии компании
Широта диверсификации (количество отраслей)	Действия по расширению портфеля и получению новых позиций в привлекательных СЗХ	Действия по получению конкурентных преимуществ на уровне корпорации путем относительной диверсификации
Подход к распределению инвестиций между СЗХ	Оперативные действия по усилению конкурентных позиций и прибыльности существующих СЗХ	

Рис. 5. Компоненты стратегии диверсифицированной компании

Следует обратить внимание на четыре важнейших сторо-

ны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Первое положение диверсификации состоит в том, что портфель СЗХ должен состоять из различных СЗХ (новых, зрелых и т. д.). Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией и расширение совместных действий существующих СЗХ.

После выбора позиции в существующих СЗХ корпоративная стратегия должна концентрироваться на путях улучшения деятельности набора СЗХ. Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности, а также об инвестициях в СЗХ. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных СЗХ, поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и «раздевание» СЗХ, которые неперспективны в долгосрочном плане.

3. Нахождение путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество.

При связанной диверсификации некоторые СЗХ используют сходные или дополняющие технологии, сходный образ

действий, одинаковые каналы распространения, одних потребителей или другие показатели синергизма. Это позволяет создать благоприятные возможности для передачи технологий, широкой экспертизы путей снижения издержек, усиления конкурентного статуса и является существенным источником конкурентных преимуществ (т. е. должен обеспечиваться эффект $2+2=5$).

4. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ.

4.3. Стратегия в СЗХ

Такая стратегия одновременно является и стратегией одиночного бизнеса. Элементы такой стратегии отражены на рис. 6.

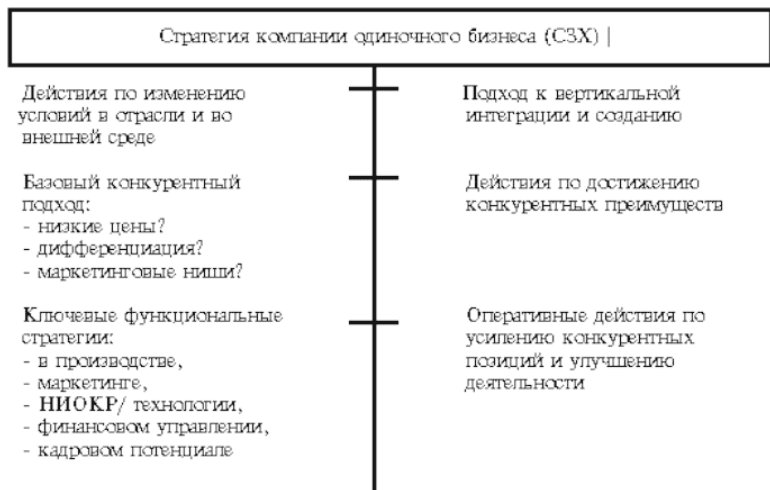


Рис. 6. Компоненты стратегии одиночного бизнеса

Сутью стратегии в СЗХ является создание и усиление долгосрочного конкурентного статуса на рынке. Отличием сильной стратегии от посредственной являются обеспечение су-

щественных конкурентных преимуществ, соответствующих ситуации и способствующих улучшению деятельности компании.

4.4. Функциональные и оперативная стратегии

Функциональные стратегии представляют план действий фирмы в частных направлениях (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, информационные системы и т. д.). Функциональные стратегии добавляют детали в стратегию бизнеса и показывают, какие функциональные действия будут предприняты. Главная роль функциональной стратегии – поддержка общей стратегии бизнеса. Другая роль – достижение функциональных целей.

Оперативная стратегия относится к более узким и детальным подходам. Она важна с точки зрения стратегической завершенности. Даже самая маленькая организационная ячейка, если важно ее существование, является существенным элементом достижения цели, и ее менеджеры должны это понимать и иметь соответствующие цели.

4.5. Факторы, определяющие стратегию компании

Этих факторов очень много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис. 7. Взаимодействие этих факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.

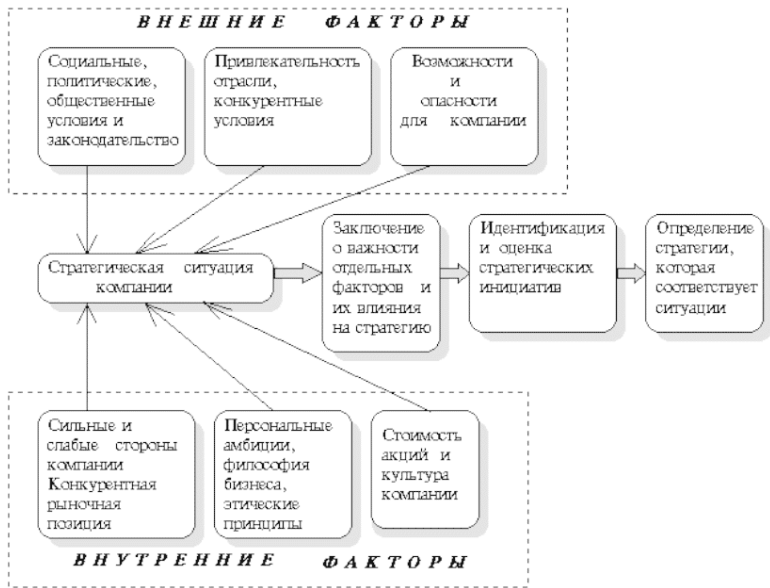


Рис. 7. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

4.6. Основные обобщающие выводы по теме главы 4

1. Стратегия – образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения целей организации.

2. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии составляют стратегический план компании.

3. Стратегический план должен содержать: действия по изменению стратегии, ее точной подстройке к ситуации, по поиску и закреплению новых возможностей для фирмы, по совершенствованию деятельности фирмы, ее диверсификации, улучшению конкурентных позиций и воздействию на отраслевые условия.

4. Стратегия зависит от внешних и внутренних условий работы фирмы. Главными внешними факторами являются: социальные, политические, законодательство, влияние общества, привлекательность отрасли, рыночные угрозы и благоприятные возможности компании.

5. Первичными внутренними факторами, воздействующими на стратегию компании, являются: сильные и слабые стороны ее деятельности, компетентность менеджмента, его персональные амбиции, философия и этика компании, куль-

тура фирмы и курсовая стоимость акций.

5. Отраслевой и конкурентный анализ

5.1. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа

Целью ситуационного 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 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 (макросреды) компании одиночного бизнеса. Ситуационный анализ касается ближайшего окружения фирмы (микросреды). На рис. 8 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.



Рис. 8. От ситуационного анализа к стратегическому выбору

Отрасли сильно различаются между собою, и методика анализа должна это учитывать (подробнее в книге Шевчук Д.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006). Конструкция отраслевого и конкурентного анализа должна позволить 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?

5.2. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик

Обычно к ним относят:

- размеры рынка;
- области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
- скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
- число покупателей и их относительные размеры;
- превалирование передней или задней интеграции;
- легкость входа и выхода;
- степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
- уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
- влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
- является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;

- наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
- требования к капиталу;
- прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Целесообразно составить «портрет» отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Для этого в табл.5.1. приведены данные по стратегической важности отдельных экономических характеристик.

Таблица 5.1

Стратегическая важность ключевых экономических характеристик 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	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 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 будет покупать по наименьшей цене
Стандартизованные товары	Покупатели могут легко переключаться от продавца к продавцу
Быстрые изменения технологии	Возрастает риск: инвестиции в технологию и оборудование могут не окупиться из-за устаревания 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»

5.3. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

Обычно к их числу относят:

1. Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения 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 – 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.

5.4. 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 (рис. 9). Он аргументировал эту модель тем, что 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 (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);
- абсолютные преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим ком-

паниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

– экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т. д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

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

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

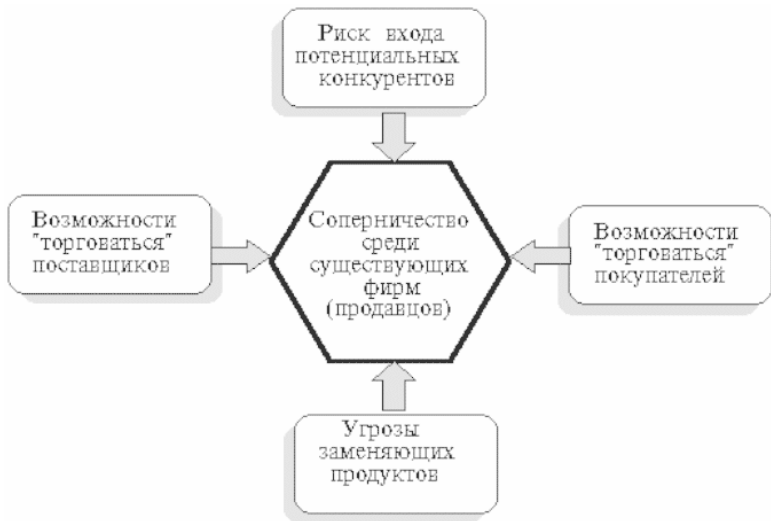


Рис. 9. Модель «пяти сил» Портера

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, т. к. 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 до-

лю 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, т. е. конкурентная война ведется с позиций лояльности к торговой марке и минимизации вероятности ценовой войны. Успех такой тактики зависит от возможностей в отрасли дифференциации продукции.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.