

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФГБОУ ВПО РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
филиал в г. Красноярске**

**Кафедра: Менеджмент и управление**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ: «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ»  
ПО ТЕМЕ: «АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ»**

**ВЫПОЛНИЛА:**

**НЕГАНОВА А.В. ГРУППА: МЕН-3-Б-3-12**

**ПРОВЕРИЛ:**

**К.Э.Н., ДОЦЕНТ ГЕРАСИМОВА Г.Е.**

**КРАСНОЯРСК-2**



**Внешняя деловая окружающая среда – это совокупность социально-эколого-экономических факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования.**





**ОПИСЫВАЯ ПРИРОДУ ДЕЛОВОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ,  
СЛЕДУЕТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ НА ДИНАМИЗМ И СЛОЖНОСТЬ.**



### Динамизм

окружающей среды – это функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, это степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих модификаций.

# **НЕКОТОРЫЕ ИЗ ОБЩИХ ПЕРЕМЕННЫХ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ИЗМЕРЕНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИЛИ ДИНАМИЗМА ОКРУЖАЮЩЕЙ ДЕЛОВОЙ СРЕДЫ:**

- **Степень изменения цен поставщиков.**
- **Степень изменения цен конкурентов.**
- **Степень изменений в предложении труда.**
- **Степень изменения в кривой спроса на продукт.**
- **Степень изменения цены капитала.**
- **Степень изменений в возможностях финансирования.**
- **Степень изменения в методах конкуренции.**
- **Степень изменений в политике регулирования рынка.**
- **Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.**
- **Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.**
- **Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.**
- **Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.**


**При тщательном анализе этих переменных, можно увидеть, что они определяют степень изменений в таких категориях, как покупатели, поставщики и конкуренты. В свою очередь, переменные также могут изменяться по мере того, как происходят изменения в бизнесе. Поэтому их обязательно необходимо учитывать в процессе анализа окружающей среды при попытках воздействовать на динамику внешнего окружения.**





**СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕЙ ДЕЛОВОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, В СВОЮ ОЧЕРЕДЬ, МОЖЕТ БЫТЬ РЕЗУЛЬТАТОМ ВОЗДЕЙСТВИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ, СРЕДИ КОТОРЫХ САМЫМИ ВАЖНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ:**

- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы и т. д.);**
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;**
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам.**



**Сложность внешней окружающей среды определяется рядом переменных, оказывающих косвенное либо прямое влияние на отрасль.**

**Чем больше число переменных, тем больше сложность и неоднозначность окружающей среды, в которой существует фирма (отрасль).**

**Вообще говоря, сложность измеряется степенью географической дисперсии, или концентрации, таких элементов окружающей среды фирмы, как конкуренты, поставщики и регулирующие органы.**

**Она также является измерением степени разнообразия рынка, который формируется под воздействием изменений в социокультурном, экономическом, технологическом, экологическом и политическом аспектах окружающей среды.**



# **РЯД ЭЛЕМЕНТОВ, КОТОРЫЕ ОПРЕДЕЛЯЮТ СЛОЖНОСТЬ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ:**

- Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише.**
- Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка.**
- Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка.**
- Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.**
- Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка.**
- Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.**
- Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише.**
- Уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише.**
- Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.**





АНАЛИЗ ДИНАМИЗМА И СЛОЖНОСТИ ВНЕШНЕЙ ДЕЛОВОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ОЧЕНЬ ВАЖЕН ПРИ ВЫБОРЕ МЕТОДОВ ИССЛЕДОВАНИЯ. ОЧЕВИДНО, ЧТО С УВЕЛИЧЕНИЕМ ДИНАМИЗМА И СЛОЖНОСТИ ИЗМЕНЯЕТСЯ РОЛЬ ФОРМАЛИЗОВАННЫХ МЕТОДОВ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПОВЫШАЕТСЯ РОЛЬ НЕФОРМАЛЬНЫХ ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК.

Внешнюю деловую окружающую среду  
обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Анализ общей (дальней) окружающей среды включает в себя экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST) для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений среды.



Анализ экономической среды является первым и важнейшим компонентом анализа общей (дальней) окружающей среды. Он включает в себя прогнозы изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д.

Наиболее агрегированным показателем, используемым в этих прогнозах, является валовой национальный продукт.

Одной из важнейших проблем, на которой предприятию необходимо сосредоточить свое внимание в процессе анализа экономической среды, является следующая: «На какой стадии цикла деловой активности находится национальная экономика в настоящий момент и когда наступит следующая стадия цикла?».





**Цикл деловой активности (дно экономического цикла, расширение, пик и спад деловой активности) является предметом очень пристального изучения западных экономистов. Важным при прогнозе цикла деловой активности считается не столько определение длины этапа во времени и величины изменений, сколько наступление «точки перегиба» (пика и дна экономического цикла).**

**Последнее объясняется тем, что каждый этап деловой активности характеризуется своими, только ему присущими особенностями поведения экономики. Это касается прежде всего роста валового национального продукта, уровня занятости, покупательской способности хозяйствующих субъектов и населения, инфляции, ставки ссудного процента, денежного обращения и т. д.**



**ПОЛИТИЧЕСКАЯ СТАБИЛЬНОСТЬ ГОСУДАРСТВА ЯВЛЯЕТСЯ ОДНИМ ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, ПОЗВОЛЯЮЩИХ СНИЗИТЬ РИСК РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ ПРИНИМАЕМЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОТ ЗАКОНОТВОРЧЕСКИХ ОРГАНОВ ТРЕБУЕТСЯ СОЗДАНИЕ ПОЛНОЙ И НЕПРОТИВОРЕЧИВОЙ СИСТЕМЫ ЗАКОНОВ ПО ВОПРОСАМ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НЕ ПОДВЕРГАЮЩИХСЯ ЧАСТОМУ И КОРЕННОМУ ПЕРЕСМОТРУ.**

**Кроме прогноза политической обстановки в стране предприятие заинтересовано в получении информации по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:**

- социальной защищенности населения;**
- внешней торговли;**
- политики ценообразования;**
- политики в сфере экологии;**
- охраны труда и здоровья трудящихся;**
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.**





**В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ СОЦИОКУЛЬТУРНЫМ ФАКТОРАМ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. ПРИЧЕМ ОНИ РАССМАТРИВАЮТСЯ КАК НА ОБЩЕНАЦИОНАЛЬНОМ, ТАК И РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЯХ, ЧТО ОБУСЛОВЛЕНО СЛЕДУЮЩИМИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ:**

- **усиление конкуренции между товаропроизводителями и, соответственно, дифференциация товаров по группам потребителей требуют более детального изучения последних. Очевидно, что на потребительские вкусы накладывают отпечаток не только экономические соображения, но и национальные, образовательные, демографические и климатические признаки. Именно они становятся объектами изучения, анализа и прогнозирования;**

- **с другой стороны, инвестирование, направленное на расширение производства, создание новых заводов и сервисных центров напрямую связано с социокультурными факторами, поскольку зависит от образовательного уровня населения, национальных особенностей, с точки зрения общественного разделения труда, и других факторов.**

# **В ЭТОЙ СВЯЗИ В ПРОЦЕССЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА НЕОБХОДИМО УЧИТЫВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ ФАКТОРЫ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО ХАРАКТЕРА:**

- **демографические признаки населения;**
- **распределение населения по уровню доходов;**
- **социальную мобильность общества;**
- **изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;**
- **отношение к работе и отдыху;**
- **уровень образования населения;**
- **уровень потребления товаров и услуг.**

Эти характеристики трудно поддаются количественному измерению, в связи с чем их анализ проводится в качественном аспекте и оформляется как аналитическая записка.



# **ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СРЕДА АНАЛИЗИРУЕТСЯ ПРИ ПОМОЩИ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ПРОГНОЗА, КОТОРЫЙ НА ДАННОМ ЭТАПЕ РЕШАЕТ ТРИ ОСНОВНЫХ ЦЕЛИ:**

**1. Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т. д.).**

**2. Определяет стратегии предприятия в области НИОКР (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).**

**3. Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.**



# **ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И СОСТАВЛЕНИИ ПРОГНОЗА ОБЩЕЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ НА ПЕРСПЕКТИВУ ЧАЩЕ ВСЕГО ИСПОЛЬЗУЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ:**

- **государственные расходы на НИОКР;**
- **выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;**
- **новые открытия и изобретения (национальные и мировые);**
- **скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование — производство»);**
- **скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).**



Анализ специфической (ближней) окружающей среды обычно ассоциируют с анализом рыночного окружения. Процедура такого анализа предполагает изучение производственных трендов (направлений возможного развития и некоторые количественные характеристики), структурные сдвиги в промышленности, а также конкуренцию при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ).



Крупные предприятия, имеющие сильные отделы маркетинга, имеют возможность проводить самостоятельный анализ отраслей-поставщиков и отраслей-потребителей.

**Производственный прогноз должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных производственных фондов и др.**

**Структурные сдвиги прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования).**

**Кроме этого большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.**



# НАИБОЛЕЕ ЧАСТО ПРИМЕНЯЕМЫЕ МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРИ АНАЛИЗЕ ОБЩЕЙ ДЕЛОВОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ:

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

**КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ СПЕЦИФИЧЕСКОЙ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ ПРОВОДИТСЯ ЧАЩЕ ВСЕГО ПО ТРЕМ ОСНОВНЫМ ПАРАМЕТРАМ: СТРУКТУРНЫЙ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОГО ОКРУЖЕНИЯ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ (АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП) И АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ.**

**Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером. Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли:**

- 1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов.**
- 2. Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.**
- 3. Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.**
- 4. Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.**
- 5. Степень ожесточенности борьбы между существующими в отрасли конкурентами.**



# КОНКУРЕНТНЫЕ СИЛЫ:



**ПЕРВАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА — УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ. ВЫЯВЛЕННАЯ М. ПОРТЕРОМ СИЛА КАСАЕТСЯ ЛЕГКОСТИ ИЛИ ТРУДНОСТИ, С КОТОРОЙ МОЖЕТ СТОЛКНУТЬСЯ НОВЫЙ КОНКУРЕНТ, ПОЯВИВШИЙСЯ В КАКОЙ-ЛИБО ОТРАСЛИ. ОЧЕВИДНО, ЧТО ЧЕМ ТРУДНЕЕ ВОЙТИ В ОТРАСЛЬ, ТЕМ МЕНЬШЕ КОНКУРЕНЦИЯ И ТЕМ БОЛЬШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОЛУЧЕНИЯ ДОХОДОВ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ. М. ПОРТЕР ВЫЯВЛЯЕТ СЕМЬ БАРЬЕРОВ, ЗАТРУДНЯЮЩИХ ДОСТУП НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНОК:**

### **1. Экономия за счет масштабов деятельности.**

В некоторых отраслях крупные компании обладают преимуществами, поскольку издержки на производство единицы продукции или совершение каких-либо операций снижаются по мере роста абсолютного объема производства. Следовательно, новый конкурент должен потратить много денег, чтобы развернуть свою деятельность в крупных масштабах, или, начиная деятельность в малых масштабах, смириться с существенными убытками, обусловленными высокими издержками. Так, например, М. Портер отмечает, что «экономия на масштабе в производстве, НИОКР, маркетинге и обслуживании создает, видимо, главные препятствия на пути к вхождению в производство универсальных компьютеров».

### **2. Дифференциация продуктов.**

Фирмы, уже закрепившиеся на рынке, имеют известные торговые марки и пользуются сформировавшейся с течением времени лояльностью потребителей. Новому конкуренту придется изрядно потратиться на то, чтобы его марка превзошла уже известные торговые марки (например, Coca-Cola) и он смог завоевать своих постоянных клиентов.



### **3. Потребность в капиталовложениях.**

**Чем большие финансовые ресурсы требуются для начала деятельности, тем выше барьер, который для этого надо взять. Это особенно справедливо в том случае, если первоначальные прямые инвестиции, вроде затрат на НИОКР или на рекламу, рискованны или их нельзя возместить. Например, издержки и риск, сопряженные с созданием новой фармацевтической компании, будут намного больше, чем издержки и риск, связанные с созданием маленькой консалтинговой фирмы.**

### **4. Издержки переключения.**

**Препятствие на пути к вхождению в бизнес возникает и в том случае, когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого. Например, капельницы для внутривенных растворов, выпускаемые разными фирмами, различаются, и медсестры очень не любят переключаться с одной на другую, ибо это создает технические сложности.**

## **5. Доступ к каналам распределения.**

Каждый, кто организует новый канал кабельного телевидения, вынужден бороться за зрителей. Обратите, например, внимание на широкую и дорогостоящую рекламу, побуждающую зрителей просить обслуживающие их компании предоставить доступ к каналу «История», каналу «Романтика» или иным подобным нововведениям. Производители новых продуктов питания сталкиваются со сходной проблемой и бьются за место на полках супермаркетов.

## **6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности.**

Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т. д.

## **7. Правительственная политика.**

Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к сырью (скажем, углю), к государственным землям и многими другими способами. В числе отраслей, наиболее доступных государственному регулированию, можно назвать автомобильные и железнодорожные перевозки и доставку грузов.





**ВТОРАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА — ДАВЛЕНИЕ ЗАМЕНИТЕЛЕЙ, ВЫЯВЛЕННАЯ М. ПОРТЕРОМ, КАСАЕТСЯ ЛЕГКОСТИ, С КОТОРОЙ ПОКУПАТЕЛЬ МОЖЕТ ЗАМЕНИТЬ ОДИН ТИП ПРОДУКТА ИЛИ УСЛУГИ ДРУГИМ. НАПРИМЕР, ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ИЗОЛИРУЮЩИХ СРЕДСТВ ИЗ СТЕКЛОВОЛОКНА ЗАМЕНЯЮЩИМИ ДРУГ ДРУГА МАТЕРИАЛАМИ ЯВЛЯЮТСЯ ЦЕЛЛЮЛОЗА, АСБЕСТОВОЕ ВОЛОКНО И ИЗОЛЯЦИОННЫЙ МАТЕРИАЛ «СТИРОФОАМ»; ЗАМЕНИТЕЛЕМ САХАРА СЛУЖИТ КУКУРУЗНЫЙ СИРОП С ВЫСОКИМ СОДЕРЖАНИЕМ ФРУКТОЗЫ.**

**М. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.**

**ТРЕТЬЯ КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА — РАЗЛИЧНАЯ СПОСОБНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ДОБИВАТЬСЯ СНИЖЕНИЯ ЦЕН — СВЯЗАНА С ТЕМ, ЧТО ПОКУПАТЕЛИ НЕ ЯВЛЯЮТСЯ РАВНЫМИ. ПО МНЕНИЮ М. ПОРТЕРА, ПОКУПАТЕЛИ СТАНОВЯТСЯ ГОРАЗДО МОГУЩЕСТВЕННЕЕ В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:**

- Когда они совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Подумайте, например, о возможностях, которыми обладает крупнейшая в США торговая компания Wal-Mart, требующая от поставщика снижения цен, и сравните ее с возможностями маленькой лавочки.
- Когда они существенно заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих издержек. Например, авиакомпания намного больше озабочена расходами на горючее, чем, скажем, розничный торговец, который имеет всего один грузовик для доставки товаров.
- Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание. Если продукт широко представлен на рынке, то, вероятно, есть много альтернативных поставщиков, что позволяет покупателю, играя на их конкуренции, добиваться оптимальных условий сделок. Например, у покупателя, желающего приобрести четырехдверный седан, гораздо больше шансов сделать выгодную покупку, чем у того, кто подыскивает себе модную спортивную машину.



- **Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения. Замена бумажных полотенец, производимых одной компанией, на такие же полотенца от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с компьютерной системы, основанной на Windows, на Apple Macintosh может оказаться весьма дорогим удовольствием с учетом замены оборудования, программного обеспечения и конвертации содержащих данные файлов.**
- **Когда они имеют низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков подешевле. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.**
- **Когда они сами производят приобретаемый продукт. Так, например, крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют в качестве рычага давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар. «Не хотите поставлять нам тормоза по цене, на которой мы настаиваем? Ладно, мы станем производить их сами».**

- **Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта. Примером могут служить огромные издержки, связанные с продувкой нефтяных скважин. Естественно, покупатели нефтедобывающего оборудования гораздо более озабочены качеством и надежностью устройств, предотвращающих необходимость продувки, нежели стоимостью этих устройств.**
- **Когда они обладают полной информацией. Потребитель, торгующийся о цене нового автомобиля после тщательного изучения дилерских цен и цен на подержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия.**



**ЧЕТВЕРТАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА — СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ ДОБИВАТЬСЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕН — АНАЛОГИЧНА СПОСОБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЕЙ ДОБИВАТЬСЯ СНИЖЕНИЯ ЦЕН. ПО МНЕНИЮ М. ПОРТЕРА, ПОСТАВЩИКИ, ОБЪЕДИНЕННЫЕ В АССОЦИАЦИИ, ОБЛАДАЮТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫМ МОГУЩЕСТВОМ В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:**

- Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний, и существует более высокий уровень концентрации производства, чем в отраслях, в которых действуют покупатели.

Вероятность того, что покупатели объединятся с целью снижения цен, повышения качества поставляемых им товаров или достижения более выгодных для себя условий поставок, весьма невелика.

- Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль. Другими словами, у покупателя нет широкого выбора.

- Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя.

- Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями.

- Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции».

Группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.



**ПЯТАЯ КОНКУРЕНТНАЯ СИЛА, КОТОРУЮ ВЫДЕЛИЛ М. ПОРТЕР — СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ НЫНЕ ДЕЙСТВУЮЩИМИ КОНКУРЕНТАМИ. УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ ОПРЕДЕЛЯЕТ И БОРЬБА МЕЖДУ СУЩЕСТВУЮЩИМИ КОНКУРЕНТАМИ. ПОРТЕР УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО КОНКУРЕНЦИЯ ОЖЕСТОЧЕННЕЕ В ТЕХ ОТРАСЛЯХ, ГДЕ ДОМИНИРУЮТ СЛЕДУЮЩИЕ УСЛОВИЯ:**

- 1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине и (или) объему ресурсов, которыми располагают. «Если в отрасли высокая концентрация или в ней доминирует одна фирма (немного фирм)... компания-лидер (компании-лидеры) может диктовать условия, устанавливать дисциплину». Если же в отрасли много фирм-конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для завоевания преимущества.**
- 2. Данная отрасль развивается медленно. Если рост в отрасли замедляется или вообще прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.**
- 3. У фирм высокие постоянные издержки. Постоянные издержки — это затраты, связанные с повседневной деятельностью, такие как расходы на выплату жалованья менеджерам, выходных и отпускных пособий, на страхование и т. д. Обычно такие расходы не меняются в зависимости от объемов производства. Если постоянные издержки высоки по сравнению с общей стоимостью выпускаемого продукта, фирмы испытывают значительное давление, побуждающее их производить столько, сколько позволяют их производственные мощности, чтобы снизить издержки на единицу продукции.**



- 4. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции. Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, у компаний возникает искушение снизить цены, чтобы товары быстрее уходили.**
- 5. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт. Например, авиакомпаниям никогда не возмещают ущерб от непроданных на рейсы билетов. Поэтому им необходимо продать все билеты, даже со значительной скидкой.**
- 6. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики. В таких случаях покупатели торгуются о цене и требуют дополнительных или льготных услуг, а конкуренция обостряется.**
- 7. Производственные мощности приходится наращивать резкими скачками. В некоторых отраслях, например в производстве хлора, поливинилхлоридов и мочевины, фирмы либо не способны наращивать мощности помалу, либо постепенное наращивание мощностей для них невыгодно с точки зрения затрат. Поэтому такие отрасли подвержены резким колебаниям от периодов избыточности производственных мощностей, когда фирмы могут производить больше, чем нужно рынку, до периодов недостаточности мощностей, когда спрос на продукт начинает превышать предложение, которое обеспечивают фирмы. Недостаточность мощностей побуждает принять решение об их расширении. В силу необходимости мощности наращивают большими объемами, что снова приводит к их избыточности, а это, в свою очередь, ведет к снижению цен и ужесточению конкуренции.**

**8. У конкурентов разные стратегии, различного происхождения, различные люди и т. д. М. Портер отмечает, что иностранные компании усложняют конкурентную среду, поскольку они в своей деятельности преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными, укоренившимися на рынке фирмами. Сказанное справедливо и в отношении сравнительно новых и небольших фирм, руководимых их собственниками. Такие фирмы могут быть более агрессивными и предприимчивыми.**

**9. Ставки в конкурентной борьбе высоки. Например, конкуренция между провайдерами дальней связи в США была особенно острой в первые несколько лет после дерегулирования отрасли, поскольку конкуренты исходили из ограниченности времени, отпущенного на завоевание клиентов и раздел рынка. Провайдеры были озабочены тем, что клиенты, уже выбравшие поставщика телефонных услуг, не склонны переходить к другому.**

**10. Серьезные препятствия к уходу из отрасли. Капитуляция и уход из бизнеса могут оказаться для фирмы дорогостоящими с экономической, стратегической и (или) эмоциональной точек зрения. Поэтому фирмы стараются держаться на рынке, даже если им не слишком выгодно продолжать игру. М. Портер приводит следующие примеры подобных препятствий:**

- **дорогостоящее и узкоспециализированное оборудование, которое трудно продать или ликвидировать;**
- **наличие трудового соглашения, нарушение которого обойдется дорого;**
- **эмоциональная приверженность менеджеров и собственников капитала к данному бизнесу;**
- **весьма распространенные за рубежом ограничения на приостановку работы и закрытие предприятий.**



**Под определением конкурентных позиций чаще всего подразумевают анализ стратегических групп. Он исходит из положения, что понятие о конкуренции предприятий одной отрасли очень упрощено, так как сами границы отрасли очень размыты. Это не позволяет достаточно однозначно определить границы нахождения возможных конкурентов. Да и в рамках данной отрасли могут быть фирмы, которые имеют различные интересы и поэтому конкурируют на различной ресурсной и товарной базе. М. Портер предложил некий промежуточный уровень между фирмой и отраслью, который позволяет провести первичный анализ с точки зрения понимания содержания конкуренции и структуры конкурентов.**

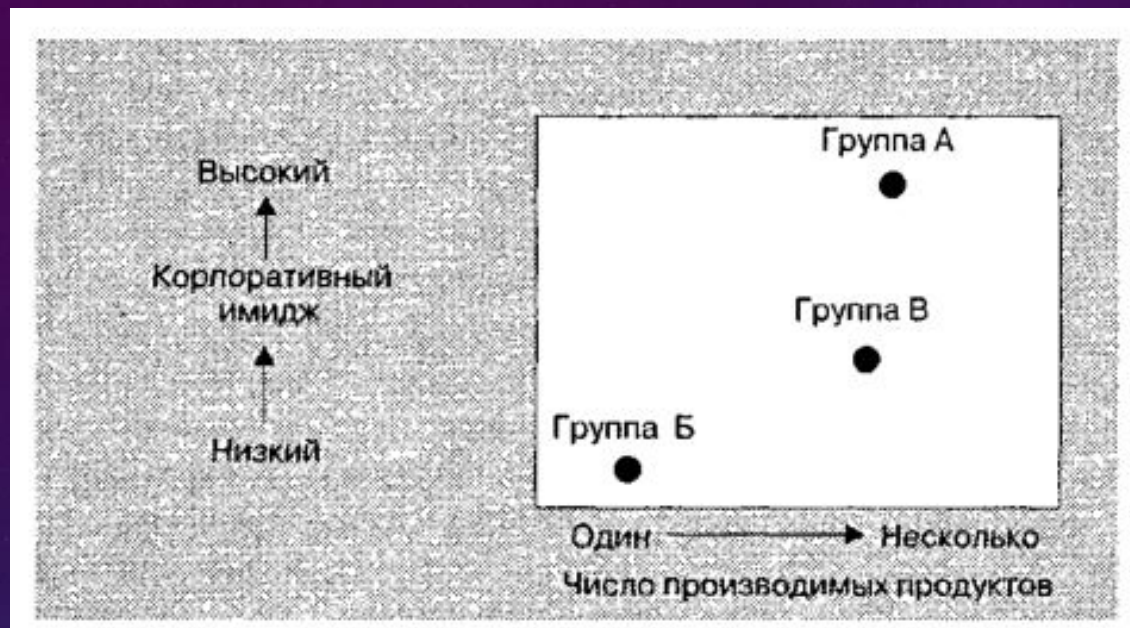
**Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе). При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические устремления могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.**

Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать две или три характеристики в качестве факторов классификации. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться. Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие показатели, которые используются при анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;



**Г. ГРИНЛИ В СВОЕМ АБСТРАКТНОМ ПРИМЕРЕ ВЫДЕЛЯЕТ ТРИ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ, ИСХОДЯ ИЗ ДВУХ ПРИЗНАКОВ: КОРПОРАТИВНЫЙ ИМИДЖ И ЧИСЛО ПРОИЗВОДИМЫХ ПРОДУКТОВ:**



Стратегия фирм, относящихся к группе А, строится на производстве множества продуктов, способных удовлетворить широкий спектр потребностей населения. При этом фирма строит свои взаимоотношения с потребителем на долгосрочной основе и поэтому огромное внимание уделяет поддержанию высокого корпоративного имиджа и завоеванию доверия покупателей.

Фирмы, относящиеся к группе Б, конкурируют на узком сегменте рынка, где продается один либо огромное число товаров. Ограниченное число покупателей и их относительно постоянный состав не требуют от фирмы больших затрат на поддержание и обеспечение высокого корпоративного имиджа, поэтому при формировании стратегии данному аспекту большого внимания не уделяется.

Наконец, конкуренция среди фирм в группе В так же, как и в первом случае, основана на широком ассортименте продукции для различных сегментов рынка. Отличие от стратегической группы А выражается в том, что в качестве основного элемента достижения своих целей здесь применяются стандартные тактические приемы маркетинга, а не создание прочного высокого «корпоративного имиджа».

**М. Портер сделал несколько важных выводов, исходя из анализа стратегических групп. Во-первых, это касается возможности фирмы перейти из одной стратегической группы в другую, преодолев при этом так называемые барьеры мобильности, включающие в себя такие понятия, как экономия на масштабе производства, продуктовая дифференциация, технология и капитал. Второй вывод касается случая, когда не все фирмы могут быть развиты достаточно четко по стратегическим группам. В этом случае, чаще всего, необходимо поменять признаки классификации. В-третьих, выделение стратегических групп может рассматриваться как основа для прогноза потенциальных изменений в конкурентной среде и, следовательно, в корректировке конкурентных стратегий.**



# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСОВ:

1. Баринов В.А, Харченко В.Л., Стратегический менеджмент Изд-0: Инфра-М.;2005-326с.
2. Набоков В.И, Семенов А., Основы менеджмента, Изд-ий дом:Дашков и Ко ,2009-576с.
- 3.Одинцов А.А. Стратегический менеджмент Изд-о:КОЛОСС,2006-458с.
4. Хасбид. Стратегический менеджмент. — М.: Контур, 1998.
5. Хассид. Стратегия и планирование. — СПб.: Питер, 2001.
6. Петров. А.Н. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник для вузов / А.Н. Петров.. – СПТ.: Питер, 2005. – 51-69с.
7. Урусова О.В. Анализ внешней среды в стратегическом менеджменте.[Электронный ресурс] / Урусова О.В. // Курсовая работа–2008. Режим доступа: <http://www.kazedu.kz/referat/190593> / (08.09.2014)

The background is a dark blue gradient with a subtle pattern of white stars. Overlaid on this are several faint, light blue technical diagrams. In the top right, there is a large circular gauge with a scale from 120 to 210 and a needle pointing towards 180. Below it is another circular diagram with concentric circles and arrows. In the bottom left, there are dashed circular lines with arrows. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**