|  |
| --- |
|  |
| **Экономический анализ внешней среды**  В результате изучения данной главы студент должен:  ***знать***   * основные категории и концепции анализа внешней среды компании; * объект, предмет, теоретические и практические задачи анализа внешней среды; * основные методы проведения анализа внешней среды;   ***уметь***   * идентифицировать значимые проблемные зоны с помощью анализа внешней среды и находить пути решения возникших проблем; * ставить цели и задачи текущего и стратегического анализа внешней среды; * использовать нормативные правовые документы в своей деятельности; * формировать позиции ученого-исследователя в области анализа внешней среды;   ***владеть***   * навыками использования в научном обороте основных понятий анализа внешней среды; * основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией; * техниками адаптации рассмотренных методов анализа внешней среды к конкретным условиям функционирования компании.   1. **Внешняя среда компании: факторный подход, российские особенности и PEST-анализ**   Внешняя среда – совокупность элементов, условий, факторов и сил, которые воздействуют на компанию извне, тем самым вынуждая ее менять свое поведение на рынке.  Любая компания существует и функционирует в определенной внешней среде, которая может быть охарактеризована определенной институциональной структурой, уровнем культуры, силой воздействия на компанию. При этом внешняя среда, создает как благоприятные, так и неблагоприятные условия, а может и не оказывать никакого влияния на компанию в какие-то периоды ее деятельности.  В данном случае внешняя среда рассматривается в терминологии **факторного анализа**. Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (в ряде источников – ближняя среда, микросреда) и косвенного воздействия (или дальняя среда, макросреда).  *Среда прямого воздействия* включает факторы, непосредственно влияющие на компанию и сами испытывающие на себе прямое влияние компании. К ним относятся поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, законы государственного регулирования.  Под *средой косвенного воздействия* понимаются факторы, не оказывающие немедленного воздействия на компанию, но тем не менее влияющие па нее: состояние экономики, научно-технических прогресс, социокультурные и политические изменения. Изменение одного фактора внешней среды может обусловливать изменение других, т.е. они являются взаимосвязанными.  Детализированная структура внешней среды представлена на рис. 3.1.  Детализированная структура внешней среды компании  Рис. 3.1. Детализированная структура внешней среды компании  **Мнения специалистов**  **Характеристики внешней среды российских компаний**  М. Л. Демин подчеркивает, что "анализ факторов внешней предпринимательской среды, характера, форм, методов и инструментов их воздействия на предпринимательскую структуру... определяет ту или иную модель ее поведения во внешнем мире. Поэтому в качестве современного принципа управления компаниями становится принцип систематической оценки факторов внешней предпринимательской среды, позволяющий не просто приспосабливаться к условиям политики, экономики, требованиям |

потребителей, моде, природно-географическим особенностям страны и ее отдельных территорий, а активно влиять на них для достижения долговременных конкурентных преимуществ, обеспечивающих динамичное развитие предпринимательских структур". Исследователь приходит к выводу, что российские компании, представляющие группу малого и средней) бизнеса, работают в условиях действия следующих факторов-угроз со стороны внешней среды: "наличие административных барьеров... коррумпированность власти, высокая налоговая нагрузка, недостаток финансовых средств для ведения бизнеса (нежелание коммерческих банков кредитовать малый и средний бизнес), значительная конкуренция по стороны крупнот бизнеса, недостаток профессиональных знаний в сфере ведения бизнеса, несовершенство законодательства, нехватка производственных и служебных помещений, недостаточная развитость инфраструктуры поддержки". По его мнению, большое количество угроз приводит к тому, что предпринимательские структуры приспосабливаются к внешней среде, т.е. проявляют пассивное поведение.

А. И. Грибов обращает внимание на важностью соблюдения принципа открытости деятельности хозяйствующих субъектов, снижающего степень неопределенности и рисков внешней среды, и полагает, что в ответ на агрессивность проявления внешней среды компании вынуждены адаптироваться или выживать.

Н. В. Петрова приходит к выводу о том, что российские компании длительное время находятся в условиях высокой неопределенности и риска, которые приводят к нестабильности их деятельности. Важно обращать внимание на скорость происходящих изменений внешней среды и их усложнение. В связи с этим – фактически как направление анализа рисков – необходимо проведение мониторинга внешней среды для выявления значимых негативных факторов и взаимосвязей между ними.

По данным Всемирного экономического форума, следует выделять 16 важных факторов неблагоприятной для частного бизнеса внешней среды (табл. 3.1).

*Таблица 3.1*

**Наиболее важные факторы, препятствующие дальнейшему развитию бизнеса в Российской Федерации в**2011–2013 гг. (ранжированы по 2011 г.), *%*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование важного фактора | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. |
| Коррупция | 22,8 | 20,5 | 19,1 |
| Неэффективность бюрократии | 13,3 | 11,9 | 9,8 |
| Преступления и воровство | 10,1 | 5,9 | 4,3 |
| Налоговые ставки | 9,1 | 9,3 | 13,0 |
| Доступ к финансированию | 7,6 | 10,0 | 9,2 |
| Инфляция | 6,7 | 4,1 | 7,1 |
| Налоговое регулирование | 6,2 | 6,0 | 10,7 |
| Низкий уровень трудовой этики в трудовых отношениях | 6,1 | 3,1 | 4,2 |
| Плохая образовательная подготовка трудовых ресурсов | 5,3 | 7,1 | 6,6 |
| Недостаточная способность к инновациям | нет | 6,5 | 4,3 |
| Недоразвитие инфраструктуры | 4.9 | 4,3 | 4,5 |
| Рестриктивное регулирование трудовых отношений | 2.6 | 2,3 | 2,3 |
| Нестабильность государственной политики | 1,5 | 4,5 | 1.8 |
| Регулирование валютного курса | 1,4 | 1,1 | 0,8 |
| Правительственная неустойчивость/перевороты | 1,2 | 1,6 | 1.6 |
| Недоразвитость системы здравоохранения | 1,0 | 1,7 | 0.9 |

Важной представляется конкретизация влияния факторов внешней среды на работу компании. В структуре факторов прямого и косвенного воздействия такая конкретизация представлена в табл. 3.2.

*Таблица 3.2*

*Конкретизация влияния факторов внешней среды на работу компаний*

|  |  |
| --- | --- |
| Фактор | Описание влияния |
| **Среда прямого воздействия** | |
| Численность и плотность населения | Численность и плотность населения определяют размер рынка |
| Урбанизация | Степень заселенности городов |
| Экономический рост | Коррслнрустся с потреблением товаров и услуг |
| ВВП на душу населения | Бо́льшие возможности потребителей приводят к большему потенциалу инструментов продвижения |
| Инфляция | Рост цен приводит к падению покупательной способности нации |
| Уровень роста промышленного производства | Оценивает производительность рынка |
| Свобода бизнеса | Возможность создать, вести и закрыть компанию быстро и достаточно легко |
| Совершенство бизнеса | Касается всего ансамбля бизнес-сетей, равно как и качества стратегий и функционирования отдельных предприятий |
| **Среда косвенного воздействия** | |
| *Финансовые силы* | |
| Финансовая свобода | Определяет степень независимости от государственного контроля |
| Свобода инвестирования | Определяет степень свободы движения капитала |
| *Политические силы* | |  |
| Идеология и государственное производство | Определяют степень приватизации. В идеале государство будет производить только чистые общественные блага с наименьшим уровнем затрат |  |
| Политическая стабильность | Определяет, в том числе, неконституционные притеснения и насильственные акты, включая терроризм |  |
| Контроль коррупции | Определяет отношение к коррупции в бизнес-среде, включая уровень государственной, юридической, судебной и административной коррупции |  |
| *Юридические силы* | |  |
| Трудовой кодекс | Способность персонала и работодателей взаимодействовать без ограничений со стороны государства |  |
| Права собственности | Меры защиты прав собственности |  |
| *Социокультурные силы* | |  |
| Культура | Определяет общие ценности, нормы и традиции, установленные в обществе |  |
| Образование | Дает общую информацию о квалифицированности труда в стране |  |

Анализ внешней среды имеет сегодня большое практическое значение, так как в современной экономике она подвержена специфическим изменениям и ее анализ, по сути, вынуждает компании приспосабливаться к меняющимся условиям, перестраивать свою внутреннюю структуру, что в целом обеспечивает эффективность их функционирования и конкурентоспособность. Например, при изменении структуры потребительских предпочтений или совершенствовании технологий компания получает сигналы и начинает меняться или попадает в зону бедствия.

Главными характеристиками внешней среды выступают:

* взаимосвязанность (взаимозависимость) факторов внешней среды – это означает уровень влияния одних факторов внешней среды на другие, т.е. насколько изменение какого-либо фактора может повлиять на другой фактор;
* сложность внешней среды – определяется значительным количеством факторов внешней среды, на которые компания обязана реагировать, а также степенью их изменчивости;
* изменчивость внешней среды – это скорость, с которой происходит изменение факторов внешней среды;
* неопределенность внешней среды – это отношение количества и точности информации, которой владеет компания и которая раскрывается во внешней среде (как характеристика ее открытости и доступности информации о ней, степени искажения данных).

Таким образом, речь идет не об изучении внешней среды только с точки зрения поведения компании на рынке как части маркетингового анализа, а с точки зрения **управления изменениями**.

Можно сказать, что от анализа макросреды, которая, повторим, может действовать как положительно, так и отрицательно, во многом зависит будущее компании. В целях разработки механизмов противодействия (нейтрализации) негативных факторов макросреды наиболее полный их анализ снижает риски дальнейшей деятельности. Вариант такого комплексного анализа представлен в табл. 3.3.

*Таблица 3.*3

Логика взаимосвязей элементов и характеристик в системных моделях государства и организации

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика системной модели организации | Характеристика системной модели государства |
| Цель (целеполагание) | Государственные приоритеты развития |
| Идеальность системы | Национальные идеи (идеалы) |
| Устойчивость | Система власти и соответствующая ей политика |
| Изменчивость | Культура общественных связей |
| Форма | Юридически установленные организационно- правовые формы и условия хозяйствования |
| Содержание | Состояние науки, образования, культуры и фактически действующих законов развития общественных отношений |
| Ресурсы | Гласное и негласное действие государственной и рыночной власти по распределению ресурсов |
| Активность | Уровень излишних административных и бюрократических барьеров, эффективность государственной поддержки, безопасность рыночной среды |
| Открытость | Номинально и реально действующие права и свободы |
| Управляемость | Эффективность государственной власти и уровень коррупции |
| Иерархия | Способы концентрации производства и капитала, реально действующие формы взаимодействия власти и общества |
| Связи | Развитие бутафорского или реального взаимодействия власти с обществом, реально действующие иные общественные связи, уровень и дифференциация благосостояния |
| Эффективность | Значимость экономической деятельность в обществе |

Главной задачей анализа внешней среды является выявление и оценка значимости влияния факторов, представляющих угрозу или способствующих развитию компании. Методом анализа макросреды является *PEST-* анализ (рис. 3.2).



*Рис. 3.2.****PEST*-анализ макросреды компании**

Пример проведения *PEST*-анализа представлен в табл. 3.4.

*Таблица 3.4*

**PEST**-анализ макросреды

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы | Экономические факторы |
| Принят новый закон, регламентирующий рекламную деятельность, ужесточающий требования к рекламным текстам и запрещающий использовать в рекламе докторов. В этом году увеличатся ограничения на ввоз сырья и войдут в силу более высокие таможенные пошлины на ввоз.  Рост напряжения в отношениях между нашей страной и страной главного экспортера | В следующем году прогноз по росту ВВП страны – 3%.  Доступность кредитов будет расти. Инфляция прогнозируется на уровне 7%, снижение безработицы – до 10%. Уровень располагаемых доходов населения снизится.  Курсы основных валют будут продолжать расти |
| Социально-культурные факторы | Технологические факторы |
| В обществе растет положительное отношение к натуральным продуктам.  Люди более склонны покупать импортные товары.  Увеличиваются количество покупок через Интернет и использование мобильного Интернета в возрастной категории до 35 лет.  Снижается страх перед кредитованием. Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений.  Растет средняя продолжительность жизни и возрастная группа 35+ увеличивается | Технологического порыва в отрасли не наблюдается.  Игроки нс спешат ввозить технологии, использующиеся на более развитых рынках.  На рынке больше ценится дизайн, чем технологические свойства продукта.  Исследования и новые разработки ведутся только в области улучшения сенсорики.  В ароматизаторах разрабатывается технология, позволяющая снизить стоимость сырья на 15% |

К разновидностям *PEST*-анализа относятся: *PEST*-анализ с расширением *PEST*-анализа на два фактора *(Legal* и *Environmental*); *SLEPT-* анализ (иная аббревиатура факторов анализа плюс правовой фактор) или *STEEPLE*-анализ: социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может включаться и географический фактор.

* 1. **Конкурентный анализ: структура рынка, SWOT-анализ, анализ конкурентных сил М. Портера**

**Понятие конкуренции и структуры рынка**

Знания о соперниках являются законным источником конкурентного преимущества для любой компании.

**Научная дискуссия**

Е. А. Некрасова в своей работе "Конкурентная ситуация в России и влияние сделок слияний и поглощений на ее динамику" пишет: "Конкуренция в настоящее время является предметом активных дискуссий среди специалистов в различных направлениях: сущность понятия “конкуренция”, эволюция теории конкуренции, влияние, которое оказывает конкуренция на развитие национальных экономик, степень государственного вмешательства, необходимого для ее поддержания и др. Многие ученые (например, В. М. Молоканов, А. Ф. Московцев, Ю. В. Тарануха) указывают на отсутствие в настоящее время единого мнения по вопросу содержания термина “конкуренция” и необходимость уточнения данного понятия. (В рамках классического направления следует отметить представления о конкуренции как соперничестве участников рынка, оказывающем влияние на цены, А. Смита и Д. Рикардо[[1]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera" \l "gads_btm), заложившие основы категории “совершенная конкуренция”.) Данные трактовки, как и понимание конкуренции в представлении нсоклассиков, определяют се как вид структуры рынка, преимущественно ассоциируя конкуренцию с формой совершенной конкуренции, что подтверждается более поздними исследованиями данных работ. В частности, американский исследователь Дж. Стиглср полагает, что необходимо сужение понятия “конкуренция” до отсутствия монопольной власти на рынке, ссылаясь, в том числе и на Э. Чемберлина (введенное им понятие чистой конкуренции), и предлагает обозначить данное состояние как “рыночная конкуренция”[[2]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera#gads_btm). <...>

Неоавстрийское направление, в том числе его современные представители, определяет конкуренцию как процесс поиска новых ресурсов и возможностей использования имеющихся ресурсов. Кроме того, по мнению И. Кирцнера, неотъемлемой частью конкурентного процесса является предпринимательская деятельность[[3]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera#gads_btm). <...>

В рамках классического направления следует обратить внимание на взгляды К. Маркса, который определял конкуренцию через систему взаимоотношений рабочих и капиталистов, при этом выделяя ее различные виды. В понимании Маркса конкуренция капиталов представляет собой процесс соперничества, приводящий к созданию новых средств и форм производства. <...>

Й. Шумпетер предлагал понимать иод конкуренцией процесс соперничества, при этом выделяя совершенную форму конкуренции как неэффективную и противопоставляя ей эффективную конкуренцию, представляющую собой динамический процесс, в результате которого возможно образование инноваций[[4]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera#gads_btm). <...>

С точки зрения неоинституциональной теории конкуренцию следует определять как соперничество, при этом представители теории (в рамках теории общественного выбора) также воспринимают государство как иоле для конкуренции за обладание ресурсами, принятие решений в области экономической политики. <...>

Что касается современных направлений, представляется целесообразным привести мнение отечественных ученых, сформированное в ходе научной дискуссии, организованной по этому вопросу журналом “Современная конкуренция”: конкуренция представляет собой соперничество индивидов с целью достижения определенных целей, является контрфактической стороной выбора, совершенного экономическими агентами, либо ее следует считать противоположным монополии и регулируемому государством рынку процессом организации хозяйственной деятельности и др. <...> Теоретик немецкого конкурентного нрава Н. Плассман определяет конкуренцию как “фактическую деятельность вне принадлежащих индивиду прав и обязанностей"[[5]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera#gads_btm). Данное определение формирует основу конкурентного права европейских стран и в настоящее время"[[6]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera" \l "gads_btm).

Согласно структурному подходу, разработанному Дж. Бейном и Э. Мейсоном[[7]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera" \l "gads_btm), конкуренция является частью структуры рынка, которая характеризуется следующими показателями: степенью концентрации продавцов и покупателей, уровнем дифференциации товара, условиями входа на рынок и выхода с рынка, степенью влияния как продавцов, так и покупателей на цену. Идеальное состояние конкуренции (совершенная конкуренция) делает невозможным влияние какого-то одного хозяйствующего субъекта на общие условия обращения товара на рынке. Без конкурентной структуры рынка невозможно получение конкурентного результата развития компаний – его участников. При этом важнейшим показателем, от которого зависит уровень прибыли той или иной компании па данном товарном рынке, является уровень ее концентрации производства. В соответствии со структурным подходом понимается, что чем выше концентрация производства в компании, тем выше уровень ее прибыльности.

По мнению исследователей, именно наличие барьеров для входа в сочетании с высоким уровнем концентрации производителей в отрасли даст возможность фирмам поднимать цены выше предельных затрат и получать положительную экономическую прибыль не только в коротком, но и в длительном периодах, что и обусловливает рыночную власть этих фирм. Там же, где барьеры для входа не существуют или слабы, фирмы даже при высокой степени концентрации вынуждены подчиняться конкурентному поведению из-за потенциальной или реальной угрозы вторжения новых фирм. Например, М. Манн приводит следующие данные, подтверждающие, что для отраслей с высокими барьерами для входа характерен и более высокий уровень доходности (табл. 3.5).

*Таблица 3.5*

*Классификация рынков США по высоте барьеров входа и рентабельность компаний, 1950–1960 гг.*

|  |  |
| --- | --- |
| Рынок | Рентабельность, *%* |
| Рынки с очень высокими барьерами для входа | |
| Автомобильная промышленность | 15,5 |
| Производство жевательной резинки | 17,5 |
| Производство сигарет | 11,6 |
| Средняя | 16,4 |
| Рынки со средними барьерами для входа | |
| Производство мыла | 13,3 |
| Сталелитейная промышленность | 10,8 |
| Средняя | 11,1 |
| Рынки с невысокими барьерами для входа | |
| Производство стеклянной тары | 13,3 |
| Производство бритвенных принадлежностей | 8,5 |
| Средняя | 10,9 |

Дж. Бейн по высоте и эффективности барьеров входа выделяет следующие четыре вида рынков (рис. 3.3):

* • со свободным входом: уже действующие на рынке фирмы не обладают никакими преимуществами по сравнению с потенциальными конкурентами; обеспечивается полная мобильность ресурсов; цена в отрасли устанавливается на уровне предельных затрат;
* • с неэффективными барьерами для входа: фирмы, действующие в отрасли, могут с помощью различных методов ценовой и неценовой политики препятствовать входу фирм-аутсайдеров, однако такая политика не будет для них предпочтительнее политики получения прибыли в краткосрочном периоде;
* • с эффективными барьерами для входа: возможность препятствовать входу новых фирм сочетается с предпочтительностью такого рода политики для фирм, действующих в отрасли;
* • с блокированным входом: вход новых фирм на рынок полностью блокирован старыми фирмами и в краткосрочном, и в долгосрочном периодах.

С. В. Васильева и А. Г. Секисов приводят следующую классификацию барьеров входа компаний на рынок[[9]](https://studme.org/96006/ekonomika/konkurentnyy_analiz_struktura_rynka_swot-analiz_analiz_konkurentnyh_portera" \l "gads_btm):

* • стратегические, к которым относятся: 1) лимитирующее ценообразование; 2) высокая степень дифференциации продукта; 3) долгосрочные контракты с поставщиками и покупателями; 4) вертикапьная интеграция; 5) согласованная ценовая политика; 6) наличие резервных мощностей; 7) дополнительные инвестиции в оборудование; 8) необходимость значительных расходов на рекламу;
* • нестратегические: 1) емкость отраслевого рынка; 2) барьеры капитальных затрат или объемы первоначальных инвестиций; 3) барьеры, основанные на преимуществе (абсолютном или относительном) в уровне затрат; 4) административные барьеры; 5) состояние инфраструктуры рынка; б) криминализация экономики.



*Рис. 3.3.* **Классификация отраслевых барьеров Дж. Бейна**

Научная дискуссия по поводу структуры анализа конкуренции показывает, что важнейшим итогом любого исследования в этой области служат количественные расчеты, определяющие структуру того или иного товарного рынка.

Конкурентный анализ специфичен:

* по целевому назначению (всестороннее изучение конкурентов для прогнозирования их дальнейшего поведения на рынке);
* своей идеологии (переходу от пассивного наблюдения за конкурентной средой к активному отношению к конкурентам);
* творческому восприятию персоналом компании уникальных свойств данного вида анализа, позволяющих выявить даже латентные резервы;
* возможностям вскрыть зависимость между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентными преимуществами компании;
* методам сбора исходной информации, среди которых все большую роль играет конкурентная разведка.

*Конкурентная разведка* является инструментом изучения конкурентной среды, представляющим собой целенаправленный сбор информации о конкурентах для принятия управленческих решений по дальнейшей стратегии и тактике ведения бизнеса, развития компании. Конкурентная разведка по своим формам и методам проведения противопоставляется промышленному шпионажу как нелегальному и во многом неэтичному получению секретов успешности развития компаний (преимущественно с целью их дальнейшего недружелюбного захвата или разорения).

**SWOT-анализ**

Широкую известность в мире и в России получил так называемый ***SWOT*-анализ** (*Strengths –* сила, *Weaknesses –* слабость. *Opportunities* – возможности, *Threats* – угрозы). Впервые *SWOT*-анализ представил в 1963 г. на конференции в Гарварде проф. Кеннет Эндрюс (К. Andrews). По данным обзора *Survey of SCIР membership conducted by The Pine Ridge Group Inc. and the T. W. Powell Company* (1998), *SWOT*-анализ широко используется в конкурентной разведке в зарубежных компаниях. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован *SWOT*-анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах. В настоящее время имеет встроенные шаблоны в программах (например, шаблоны *SWOT-* анализа в PowerPoint, Mural.ly и ConceptDraw Pro).

На первом этапе *SWOT-*анализа исследуются *конкурентные преимущества компании*  в следующих областях: цена товаров; патентоспособность выпускаемых товаров; прогрессивность технологии; квалификация и стоимость кадров; стоимость ресурсов, применяемых компанией; возраст основных производственных фондов; географическое расположение компании; инфраструктура; система управления (в целом и но се составным элементам); сила конкуренции на "входе" и "выходе" системы управления компанией, которая, как и все предыдущие показатели, самостоятельно оценивается исследователями.

На втором этапе *SWOT*-анализа изучаются *слабости компании.* Один из методов проведения такого анализа – построение дерева показателей конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам: на нулевом уровне – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на первом – полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара; на втором – конкретные показатели и т.д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Далее собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Таким образом определяются слабые стороны в изученных на первом этапе конкурентных преимуществах компании.

На третьем этапе *SWOT*-анализа исследуются *факторы макросреды* компании (политические, экономические, технологические, рыночные и др.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз макросреды и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе изучаются *стратегические и тактические возможности компании* (капитал, активы и т.п.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На последнем, пятом, этапе *SWOT*-анализа *согласуются силы с возможностями* для формирования проекта отдельных разделов стратегии компании.

Возможные факторы *SWOT*-анализа представлены в табл. 3.6.

*Таблица 3.6*

*Ориентировочные факторы SWOT-анализа*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Примерные варианты факторов в *SWOT-* таблице | Сильные стороны | Слабые стороны |
|  | Возможности | Угрозы |
| Внешняя среда | 1. Новые виды продукции.  2. Новые технологии.  3. Новые потребности, мода,  в том числе потребности неосознанные.  4. Захват смежных сегментов – изучение ситуаций переключений потребителей.  5. (Пере) Определение целевой аудитории.  6. Дополнительные услуги.  7. Тенденции спроса.  8. Сотрудничество с другими компаниями.  9. Увеличение рекламы на целевую аудиторию.  10. Формирование уникального торгового предложения.  11. Хорошие связи с общественностью.  12. Государственная поддержка | 1. Продукты-заменители.  2. Новые игроки на рынке.  3. Слабость поставщиков.  4. Жизненный цикл товара (ЖЦТ) на спаде.  5. Смена тенденций спроса/моды.  6. Законодательное регулирование:  а) новые таможенные барьеры:  б) новые законодательные акты.  7. Лоббирование конкурентов.  8. Активность конкурентов:  а) программы продвижения;  б) дополнительные услуги.  9. Сезонный спад.  10. Экономический спад |
|  | Преимущества | Недостатки |
| Внутренняя среда | 1. Большой опыт.  2. Высокое качество продукции.  3. Высокая известность компании.  4. Высокие продажи.  5. Лидерство в отрасли/сегменте.  6. Инновационные технологии, патенты.  7. Низкая себестоимость.  8. Удовлетворенность клиентов.  9. Отработанные бизнес-процессы.  10. Сплоченный коллектив.  11. Качественное оборудование.  12. Широкий ассортимент.  13. Обученный персонал.  14. Потенциал маркетинга.  15. Быстрая обработка заказов.  16. Каналы дистрибьюции | 1. Мало оборотных средств.  2. Слабый имидж продукции.  3. Низкая репутация компании.  4. Слабая дистрибьюция, продвижение.  5. Слабый маркетинг.  6. Нет корпоративной культуры.  7. Отсутствие стратегии.  8. Внутриполитические проблемы.  9. Узкая продуктовая линейка.  10. Низкая квалификация сотрудников.  11. Низкая мотивация сотрудников.  12. Неизвестная торговая марка.  13. Нет послепродажного обслуживания.  14. Мало дополнительных услуг |

Приведем пример проведения *SWOT*-анализа экспертами группы компаний *Danone*[[2]](https://studme.org/96007/ekonomika/swot-analiz" \l "gads_btm) (табл. 3.7).

*Таблица 3.7*

*SWOT-анализ группы компаний Danone, выполненный внешними экспертами*

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Достоверный анализ рынка.  2. Стабильное благоприятное финансовое положение.  3. Компания – один из мировых лидеров рынка молочной продукции.  4. Разработка и внедрение новинок.  5. Постоянный контроль качества, высокое качество предлагаемой продукции.  6. Активное продвижение продукции.  7. Известность на мировом рынке.  8. Разнообразие предлагаемой продукции.  9. Высококвалифицированный персонал.  10. Мощные внутренние источники финансирования.  11. Забота о здоровье потребителей.  12. Социальная направленность.  13. Четко сформулированная стратегия дальнейшего развития бизнеса.  14. Экономия на масштабах производства.  15. Собственные научные и исследовательские центры.  16. Надежная сеть распределения, гибкая политика продаж.  17. Стратегия учета национально-культурных стандартов и традиций | 1. Наблюдается падение акций компании.  2. Стратегия компании может стать частично неосуществимой.  3. Продукция компании, как правило, имеет более высокую стоимость в сравнении с конкурентами на местных рынках, что вызвано уникальностью технологий.  4. Основной сбыт продукции происходит через крупные супермаркеты, более подверженные негативным последствиям кризисных явлений  и в меньшей степени способные адаптироваться к новых условиям рынка |
| Возможности | Угрозы |
| 1. Расширение ассортимента, внедрение новых разработок.  2. Относительно локальные позиции конкурентов.  3. Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки, наблюдаемое в свете мировой интеграции и глобализации.  4. Большая доступность ресурсов  при использовании местных ресурсных баз каждой страны.  5. Рост уровня спроса на продукцию.  6. Совершенствование технологий производства.  7. Снижение цен за счет совершенствования технологий производства, стабильного благоприятного финансового положения, низкой степени вероятности банкротства.  8. Завоевание доли рынков у конкурентов за счет доверия потребителей, высокого уровня имиджа компании | * 1. Послабление роста рынка, обусловленное его насыщением. * 2. Существование большого числа иностранных конкурентов на местных рынках с товарами низкой стоимости. * 3. Негативный сдвиг в курсах валют.   4. Нестабильность внешних условий бизнеса.  5. Потеря некоторого процента доли рынка.  6. Быстрое развитие сильно отстающих конкурентов |

Существуют также разные расширения матрицы *SWOT*-анализа. Пример представлен в табл. 3.8.

*Таблица 3.8*

*Пример расширения матрицы для ее применения в разработке стратегии развития компании*

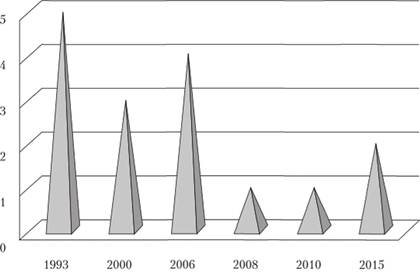
|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | Возможности | Угрозы |
|  | | 1. Рост регионов.  2. Слабые конкуренты.  3. Спрос.  4. Виртуализация.  5. Легализация | 1. Кризис.  2. Консолидация российских участников.  3. Конкуренция СПО.  4. Квалификация.  5. Пиратство |
| Сильные стороны  1. Лидер.  2. Стабильность.  3. Партнерская сеть.  4. Ассортимент.  5. Присутствие.  6. *HR* | | *SO –* стратегия наступления  Активно использовать партнерскую сеть, войти в регионы, информировать клиентов о продуктах, чтобы удовлетворить спрос. Удовлетворить существующий спрос, включая виртуализацию | *ST* – стратегия приспособления  Через партнерскую сеть увеличить свое присутствие, с помощью партнерской программы повысить квалификацию партнеров. Начать действия по борьбе с пиратством (главное – не переборщить) |
| Слабые стороны  1. "Лишние" позиции.  2. Нет разработки.  3. Лицензии.  4. Госструктуры | | *WO –* стратегия обороны  Выходить в регионы на волне легализации ПО (главное – не переборщить). Сообщать в СМИ о продуктах, поднять тему виртуализации. Налаживать отношения с государственными структурами | *WT –* стратегия выживания  Противостоять консолидации российских участников. налаживая отношения с государственными структурами.  Воздействовать по поводу пиратства (главное – не переборщить, чтобы не ухудшить еще больше отношения) |
| **Методика проведения конкурентного анализа М. Портера**  Свою теорию проведения конкурентного анализа Майкл Портер начинает со следующего определения конкурентной стратегии: "Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения". В самом начале автор вводит и такое понятие, как "интенсивность конкуренции". "Состояние конкуренции в отрасли, – пишет он, – зависит от пяти основных конкурентных сил".  Эти силы представлены на рис. 3.4.  Силы, определяющие отраслевую конкуренцию  *Рис. 3.4.* **Силы, определяющие отраслевую конкуренцию**  Конкуренция, по мнению автора, в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество.  Все пять конкурентных сил совместно определяют интенсивность отраслевой конкуренции и прибыльность, при этом наиболее мощная сила или силы приобретают решающее значение с точки зрения формулирования стратегии.  "Основную структуру отрасли, – советует М. Портер, – определяющую конкурентные силы, следует отделять от множества краткосрочных факторов, которые способны временно повлиять на конкуренцию и прибыльность. Например, изменения экономических условий в процессе производственного цикла воздействуют на краткосрочную прибыльность практически всех компаний во многих отраслях: такой эффект могут производить дефицит материалов, забастовки, резкие скачки спроса и пр. Несмотря на то что эти факторы могут иметь тактическое значение, основное внимание анализа структуры отрасли, или “структурного анализа", направлено на выявление базовых, основополагающих характеристик отрасли, коренящихся в ее экономике и технологии и обрисовывающих арену, на которой предстоит разворачиваться конкурентной стратегии. Каждая фирма, взаимодействуя со структурой отрасли, будет обладать уникальными преимуществами и слабыми сторонами. В то же время структура отрасли может изменяться и действительно постепенно меняется с течением времени. Тем не менее понимание структуры отрасли служит отправным моментом стратегического анализа".  Далее автор подробно рассматривает действие каждой из пяти конкурентных сил в отдельности. В частности, он выделяет шесть основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль: 1) экономию на масштабе; 2) дифференциацию продукта; 3) издержки переключения, которые несет покупатель при переходе от одного поставщика товара к другому; 4) доступ к оптовым и розничным каналам сбыта; 5) стоимостные препятствия, не связанные с масштабом; 6) государственную политику.  "Условия вхождения в отрасль, – делает вывод М. Портер, – могут быть обобщены с помощью важного гипотетического понятия, называемого ценой предотвращения вхождения, которая представляет собой такую структуру цен (и связанных с ней качества продукции и услуг), которая уравновешивает потенциальные выгоды вхождения (прогнозируемые потенциальным пришельцем) с ожидаемыми издержками преодоления структурных барьеров вхождения и риска сопротивления. Если текущий уровень цен выше, чем цена предотвращения вхождения, потенциальные пришельцы будут прогнозировать превышение прибыли над средним уровнем и вхождение состоится. Естественно, что цена предотвращения вхождения зависит от ожидаемых потенциальными конкурентами будущих, а не текущих условий.  Угроза вхождения в отрасль может быть устранена, если действующие компании-лидеры принимают решение или вынуждены под давлением конкуренции устанавливать цены ниже этой гипотетической цены предотвращения вхождения. Если же устанавливаемые ими цены выше нее, то выгоды такой политики ценообразования с точки зрения прибыльности могут быть кратковременными, так как они будут нейтрализованы расходами на борьбу или на сосуществование с новыми конкурентами".  Далее М. Портер обращает внимание на значимость изучения при проведении конкурентного анализа силы рыночной власти групп покупателей или групп продавцов.  "Группа покупателей обладает значительной властью при наличии следующих условий.  Группа характеризуется высокой концентрацией или покупает значительную долю продукции продавца...  Закупаемая отраслевая продукция составляет значительную долю закупок или издержек покупателя...  Покупаемые в отрасли продукты являются стандартными или недифференцированными...  Покупатель не несет существенных издержек переключения...  Покупатель имеет низкий уровень прибыли...  Имеется реальная угроза осуществления покупателями вертикальной интеграции предшествующих стадий производства...  Продукт отрасли не оказывает влияния на качество продукта или услуги покупателей...  Покупатель располагает полной информацией..."  Группа поставщиков приобретает значительную рыночную власть при выполнении следующих условий:  1. "В ней доминируют незначительное число компаний и уровень концентрации выше, чем в отрасли, которой она продает/поставляет".  2. "При обслуживании данной отрасли она не конкурирует с другими продуктами-субститутами".  3. "Отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков".  4. "Продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя".  5. "Продукция группы поставщиков дифференцирована или создает издержки переключения".  6. "Группа поставщиков выдвигает реальную угрозу вертикальной интеграции последующих стадий производства".  "Условия, определяющие власть поставщиков, – пишет далее М. Портер, – не только подвержены изменениям, но и часто находятся вне влияния фирм. Однако иногда фирма способна улучшить ситуацию с властью поставщиков, как и с властью покупателей, с помощью стратегии. Она может, например, выдвинуть угрозу интеграции предшествующих стадий производства, стремиться к устранению издержек переключения и т.п. <...>  С точки зрения стратегического анализа, как правило, полезнее анализировать то, как правительство влияет на конкуренцию посредством пяти конкурентных сил, чем рассматривать его как самостоятельный фактор. В то же время стратегия вполне может включать рассмотрение государства в качестве объекта влияния. <...>  Определив силы, воздействующие на конкуренцию в отрасли, и лежащие в их основе причины, фирма получает возможность приступить к выявлению относительных преимуществ и слабостей своей позиции в отрасли. Со стратегической точки зрения решающими преимуществами и слабостями фирмы является ее положение по отношению к источникам каждой конкурентной силы".  Сначала М. Портер рассматривает три варианта конкурентной стратегии фирмы, предусматривающей наступательные или оборонительные действия, а именно ее позиционирование, когда структура отрасли принимается как данность и к ней приспосабливаются сильные и слабые стороны компании; воздействие на баланс сил, при котором компания не просто приспосабливается к действующим силам, а вмешивается в их причины; стратегию использования изменений. К ним же он добавляет стратегию диверсификации.  Далее М. Портер разбирает три потенциально успешных базовых стратегических подхода, с помощью которых осуществляется противодействие пяти конкурентным силам и достижение лучших показателей по сравнению с другими компаниями, представленными в отрасли:   * 1) абсолютное лидерство в издержках, что обеспечивается созданием производственных мощностей экономически эффективного масштаба; * 2) дифференциация, т.е. создание такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные; * 3) фокусирование "на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка".   Ниже представлены "некоторые имеющие общее значение условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии" (табл. 3.9).  *Таблица 3.9*  **Значимые условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегий компаний но противодействию пяти конкурентным силам**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Базовая**  **стратегия** | **Общие требования к ресурсам и квалификации** | **Общие требования к организационным условиям** | | Абсолютное лидерство в издержках | Реальные инвестиции и доступ к капиталу | Жесткий контроль за уровнем издержек | | Навыки технологической разработки процессов | Частые и летальные контрольные отчеты | | Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами | Четкая организационная структура и ответственность | | Конструирование изделий, облегчающее производство | Стимулирование на основе четких количественных показателей | | Низкозатратная система распределения и сбыта |  | | Дифференциация | Высокий потенциал маркетинга | Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга | | Конструирование изделий | | Творческие способности | Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей | | Высокий потенцией фундаментальных исследований | | Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы | Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала | | Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях |  | | Тесная кооперация с каналами сбыта |  | | Фокусирование | Сочетание указанных выше условий и мер. направленных на достижение конкретной стратегической цели | Сочетание указанных выше условий и мер. направленных на достижение конкретной стратегической цели |   М. Портер указывает на риски каждой из указанных выше стратегий, связанных с различными изменениями в отрасли, в результате которых та или иная стратегия перестает действовать.  "Конкурентная стратегия, – пишет он, – предполагает такое позиционирование бизнеса, которое позволит увеличить до максимума его потенциал, что отличит его конкурентов. Отсюда следует, что центральным аспектом формулирования стратегии является всесторонний анализ конкурента".  Базовая методика анализа конкурентов представлена на рис. 3.5.  Методика анализа конкурентов компании  *Рис. 3.5.* **Методика анализа конкурентов компании**  М. Портер пишет: "Несмотря на то что обсуждаемые здесь методика и вопросы сформулированы в отношении конкурентов, те же приемы могут быть применены к самоанализу. Те же подходы дают компании возможность определить собственную позицию по отношению к внешней среде".  И далее он подробно – с помощью вопросника – останавливается на каждой из позиций рисунка. Например, для анализа преимуществ и слабых сторон конкурента он выделяет следующие характеристики.  "Продукция.  Положение продуктов с точки зрения пользователей на каждом сегменте рынка.  Широта и полнота отраслевого производственного профиля.  Оптовые и розничные каналы сбыта/Дилерская сеть.  Качество и полнота каналов.  Эффективность взаимосвязей между каналами.  Возможности обслуживания каналов.  Маркетинг и сбыт.  Квалификация по каждому элементу структуры маркетинга.  Квалификация в области исследования рынка и разработки новой продукции.  Подготовка и навыки персонала системы сбыта.  Производственная деятельность.  Уровень и факторы издержек производства – экономия на масштабе, кривая обучения, степень обновления оборудования и т.д.  Технологический уровень производственных мощностей и оборудования.  Степень гибкости производства и оборудования.  Защищенное собственностью ноу-хау, уникальные патенты или преимущества в издержках производства.  Квалификация в области создания дополнительных мощностей, управления качеством, оснастки и наладки и т.д.  Размещение производства, включая факторы стоимости рабочей силы и транспортных расходов.  Рабочий климат на производстве; отношения с профсоюзами.  Обеспеченность и стоимость сырьевых материалов.  Степень вертикальной интеграции.  Исследования, инжиниринг.  Патенты и авторские права  Внутренний потенциал исследований и разработок (разработка продуктов, разработка процессов, фундаментальные исследования, конструкторские разработки, копирование достижений и т.д.).  Квалификация персонала НИОКР по показателям творческих способностей, качества, надежности и т.д.  Доступ к внешним источникам исследований и инжиниринга (например, сотрудничество с поставщиками, потребителями, подрядчиками).  Общий уровень издержек.  Общий относительный уровень издержек.  Затраты и виды деятельности, совместно используемые различными подразделениями бизнеса.  Ключевые факторы, обеспечивающие уровень издержек конкурента (масштаб производства и др.), и их источники.  Финансовое положение.  Движение денежной наличности.  Кратко- и долгосрочная кредитоспособность (отношение задолженности к собственному капитану).  Способность дополнительного выпуска акций в обозримом будущем.  Качество финансового менеджмента, в том числе в области ведения переговоров, мобилизации капитана, кредита, оборотного капитана и дебиторе кой задолженности.  Организация.  Единство ценностных установок и четкость организационных целей.  Организационная выносливость с учетом выдвигаемых к ней требований.  Согласованность организационных мер и стратегии.  Общий потенциал менеджмента.  Качества высшего руководителя как лидера, его способности к мотивированию сотрудников.  Способности координировать различные функции или группы функций (например, производство и исследования).  Возраст, подготовка и функциональная ориентация менеджеров.  Способность менеджмента решать возникающие проблемы.  Гибкость и адаптивность менеджмента.  Корпоративный портфель.  Способность корпорации осуществлять плановые изменения во всех деловых подразделениях с точки зрения финансовых и других ресурсов.  Способность корпорации поддерживать или развивать преимущества бизнес-подразделений.  Прочие.  Связи или особые отношения с правительственными органами.  Текучесть кадров".  Чтобы провести такой анализ, необходима информация. М. Портер подробно излагает этот вопрос. Он считает, что "эффективный сбор информации требует организованного механизма – своего рода системы конкурентной разведки". К источникам полевых данных он относит: агентов по сбыту, инженерный персонал, оптовые и розничные каналы, поставщиков, рекламные агентства, бывших работников конкурентов, нанятых фирмой; профессиональные собрания, торговые ассоциации, фирмы но исследованию рынка, специалистов по инженерному анализу, специалистов по рынку ценных бумаг и другие источники. Среди источников публикуемых данных он называет статьи; издания, выходящие в местах расположения конкурентов; объявления о найме работников; правительственные документы; выступления менеджеров; аналитические доклады; отчеты, представляемые правительству и государственным органам регулирования; патентную информацию; судебную информацию и др.  М. Портер вводит новое понятие – "сигналы рынка". К ним он относит: "предварительное объявление о действиях", "объявления о действиях или результатах после их совершения", "публичные обсуждения отрасли конкурентами", "обсуждение и объяснение конкурентами своих действий", "тактику конкурентов в сравнении с их возможностями", "способ изначального осуществления стратегических изменений", "перекрестное парирование", "активный бренд", "частые антимонопольные судебные иски".  По его мнению, "исследование истории взаимосвязей между заявлениями фирмы и ее действиями или между различными вариантами потенциальных сигналов и последующими результатами может существенно улучшить качество восприятия сигналов".  "В большинстве отраслей, – пишет далее М. Портер о конкурентных действиях, – центральной характеристикой конкуренции является взаимозависимость участников: фирмы испытывают на себе действия друг друга и стремятся реагировать на них. В такой ситуации, которую экономисты называют олигополией, результат конкурентного действия одной из фирм зависит, по крайней мере в некоторой степени, от ответных действий ее соперников. “Плохие” или “иррациональные” ответные действия конкурентов (в том числе слабых) часто способны превратить "хорошие” стратегические действия в неудачу. Таким образом, успех может быть обеспечен лишь в том случае, когда конкуренты выбирают или вынуждены выбрать ответную реакцию, не являющуюся деструктивной.  В ситуации олигополии фирма часто стоит перед дилеммой. Она может преследовать цели, соответствующие интересам (прибыльности) отрасли в целом (или некоторой подгруппы фирм), и, таким образом, не возбуждать конкурентной реакции либо действовать в собственных узких интересах с риском вызвать противодействие и эскалацию конкурентного сражения в отрасли. Эта дилемма встает потому, что выбор фирмой вариантов стратегий или ответных действий, не связанных с риском сражения и благоприятных для всей отрасли (их можно назвать стратегиями сотрудничества), может означать ее отказ от потенциальной прибыли или доли рынка... В условиях олигополии... если фирмы сотрудничают, они все могут заработать разумную прибыль. По если одна фирма предпринимает в собственных интересах стратегическое действие, на которое другие не находят эффективного ответа, она может получить более значительную прибыль. Если же конкуренты энергично противодействуют, все могут иметь худший результат по сравнению с ситуацией сотрудничества".  Подчеркивая необходимость развития отношений сотрудничества, М. Портер анализирует причины вспышек конкурентной борьбы, разрушающей, но сути, экономику компании. "Длительная история конкурентных отношений, или продолжительность взаимодействия между сторонами, может благоприятствовать стабильности, поскольку содействует установлению доверия (уверенности, что конкуренты не стремятся обанкротить друг друга) и более точному прогнозированию ответной реакции конкурентов. Напротив, отсутствие длительных отношений повышает шансы на вспышки конкурентной борьбы. Длительность взаимоотношений зависит не только от стабильности состава конкурентов, но и от стабильности менеджмента этих конкурентов".  В зависимости от того, как проявляется конкуренция, М. Портер выделяет следующие типы конкурентных действий: "действия, основанные на сотрудничестве или не содержащие угрозы", "угрожающие действия" и "оборонительные действия".  Обращая внимание на то, что в бизнесе необходимо учитывать как можно точнее все затраты и выгоды, а также на то, что фирмам для обеспечения максимально возможной выручки необходимо осмысленно подходить к выбору покупателей, М. Портер указывает на такую позицию затрат, как стоимость обслуживания покупателей одного и того же продукта, которая может значительно различаться. На нее влияют: "размер заказа; прямая продажа или продажа через распределительную сеть; время, необходимое для реализации заказа; равномерность поступления заказов для целей планирования и логистики; транспортные расходы; сбытовые расходы; потребность в приспособлении к особым запросам клиентов или модернизации".  "Проводимые компаниями варианты стратегии конкурентной борьбы в отрасли могут отличаться друг от друга, – пишет М. Портер, – по многим параметрам. Тем не менее перечисленные ниже направления стратегии, как правило, охватывают возможный стратегический выбор, имеющийся у компании в данной отрасли". Это:   * специализация; * узнаваемость брендов; * сбыт через сеть или на основе прямых продаж; * выбор оптовых и розничных каналов сбыта; * качество продукции; * технологическое лидерство; * вертикальная интеграция; * позиция по издержкам; * обслуживание; * политика ценообразования; * левередж; * отношения с материнской компанией; * отношения с правительствами страны базирования и принимающей страны.   "Первый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит, – отмечает М. Портер, – в характеристике вариантов стратегий всех основных конкурентов по указанным стратегическим направлениям. Эта работа позволяет затем выделить в отрасли стратегические группы. Стратегическая группа представляет собой группу фирм отрасли, следующих одинаковым или сходным вариантам стратегии. В отрасли может быть только одна стратегическая группа, если все фирмы проводят в сущности одну и ту же стратегию. Другая крайность – каждая фирма может представлять самостоятельную стратегическую группу. Однако, как правило, имеется небольшое количество стратегических групп, отражающих существенные различия в стратегии между фирмами отрасли". Именно стратегические группы определяют характер конкуренции внутри отрасли.  Па основе использования понятия "стратегическая группа" М. Портер уточняет, что следует понимать под "барьерами вхождения в отрасль" – именно барьеры вхождения в ту или иную стратегическую группу. Кроме того, следует говорить и о барьерах для смены стратегической позиции и перехода из одной стратегической группы в другую. Эти барьеры он называет "барьерами мобильности", или факторами, препятствующими смене фирмами стратегической позиции. Это существенно облегчает отраслевой анализ, границы которого четко весьма сложно определить.  "Барьеры мобильности представляют первую важную причину, объясняющую устойчивость более высокой прибыльности одних фирм в отрасли по сравнению с другими. Различные стратегические группы в зависимости от своих характеристик обладают различным уровнем барьеров мобильности, обеспечивая тем самым одним фирмам устойчивые преимущества перед другими. <...>  После составления карты стратегических групп в отрасли следующим шагом внутриотраслевого структурного анализа является оценка высоты и структуры барьеров мобильности для каждой группы. <...>  Третий шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит... в оценке относительной рыночной власти каждой стратегической группы в отрасли по отношению к поставщикам и покупателям. <...>  Четвертый шаг... состоит в оценке относительной позиции каждой стратегической группы по отношению к продуктам-субститутам".  Развивая свою мысль о позитивном взаимодействии между фирмами одной отрасли вместо борьбы, М. Портер вводит понятие "стратегическая дистанция" – "степень, в которой стратегии различных групп разнятся между собой но своим ключевым параметрам (узнаваемость брендов, позиции по издержкам, технологическому лидерству и т.д.)", также по внешним условиям (отношениям с материнскими компаниями и государством)". Правда, он приходит, на наш взгляд, к весьма спорному выводу: "...чем больше стратегическая дистанция между группами, тем вероятнее более энергичные столкновения между ними, при прочих равных условиях". Это связано с тем, что фирмы не понимают друг друга и из-за этого не могут избежать вспышек соперничества.  "Пятый шаг внутриотраслевого структурного анализа состоит в оценке характера рыночной взаимозависимости между стратегическими группами и их уязвимости в конкурентной борьбе, инициируемой другими группами", – пишет он.  На основе проведенного анализа М. Портер выделяет уже девять факторов прибыльности фирм исходя из ее рыночной позиции.  "Общие характеристики отрасли  1. Общеотраслевые элементы структуры, определяющие интенсивность пяти конкурентных сил и воздействующие в равной степени на все фирмы. К ним относятся темпы роста спроса на продукцию отрасли, общие возможности дифференциации продукта, структура отраслей – поставщиков данной отрасли, технологические характеристики и другие факторы, устанавливающие общие условия конкуренции для всех фирм отрасли.  Характеристики стратегических групп  2. Высота барьеров мобильности, защищающих стратегическую группу фирмы.  3. Рыночная власть стратегической группы фирмы по отношению к потребителям и поставщикам.  4. Уязвимость стратегической группы фирмы перед продуктами-субститутами.  5. Подверженность стратегической группы фирмы соперничеству со стороны других групп.  Позиция фирмы в рамках ее стратегической группы  6. Уровень конкуренции внутри стратегической группы.  7. Масштаб фирмы в сравнении с другими участниками группы.  8. Издержки вхождения в группу.  9. Способность фирмы проводить или реализовывать выбранную стратегию на оперативном уровне".  "Формулирование конкурентной стратегии в отрасли может рассматриваться как выбор стратегической группы, где будет конкурировать фирма. Это может быть выбор существующей группы, который предполагает поиск наилучшей альтернативы между потенциалом прибыльности и затратами на вхождение в группу, или создание совершенно новой стратегической группы. Внутриотраслевой структурный анализ указывает на факторы, которые будут определять успех фирмы в конкретном стратегическом позиционировании".  Преимущества и слабые стороны фирмы М. Портер представляет следующим образом (табл. 3.10).  *Таблица 3.10*  **Преимущества и слабые стороны фирмы**   |  |  | | --- | --- | | **Преимущества** | **Слабые стороны** | | Факторы, создающие барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы | Факторы, снижающие барьеры мобильности, защищающие стратегическую группу фирмы | | Факторы, усиливающие рыночную власть группы в отношениях с покупателями и поставщиками | Факторы, ослабляющие рыночную власть группы в отношениях с покупателями и поставщиками | | Факторы, ограждающие группу от соперничества со стороны других фирм | Факторы, подвергающие группу соперничеству со стороны других фирм | | Значительные масштабы фирмы относительно ее стратегической группы | Меньшие масштабы фирмы относительно ее стратегической группы | | Факторы, способствующие более низким издержкам при вхождении в стратегическую группу фирмы по сравнению с другими группами | Факторы, вызывающие более высокие издержки при вхождении в стратегическую группу фирмы по сравнению с другими группами | | Высокая способность реализации стратегии по сравнению с конкурентами | Низкая способность реализации стратегии по сравнению с конкурентами | | Ресурсы и компетенции, позволяющие фирме преодолеть барьеры мобильности и войти в желаемые стратегические группы | Недостаток ресурсов и компетенций, которые могли бы позволить фирме преодолеть барьеры мобильности и войти в желаемые стратегические группы |   Далее М. Портер выделяет следующие стратегические возможности, которыми располагает фирма в отрасли: создание новой стратегической группы; переход в стратегическую группу, имеющую более благоприятную позицию; укрепление структурной позиции существующей группы или позиции фирмы в группе; переход в новую группу и укрепление структурной позиции этой группы.  Кроме того, он обращает внимание на необходимость учета в конкурентной стратегии фирмы эволюции отрасли: "Она может привести к изменениям инвестиционной привлекательности отрасли и зачастую требует от участников внесения корректив в стратегию. Важность понимания процессов эволюции отрасли и способности прогнозировать изменения определяется тем фактом, что издержки ответных стратегических действий, как правило, увеличиваются при возрастании необходимости изменений, а фирма, которая первой предпринимает верные стратегические действия, получает наибольшие выгоды. <...>  К таким процессам относятся: долгосрочные изменения темпов роста; изменения в обслуживаемых сегментах рынка; накопление покупателями знаний о продукте; снижение уровня неопределенности; распространение владельческих (являющихся исключительной собственностью) знаний; накопление опыта (кривая обучения); расширение (или сокращение) масштабов; изменения стоимости исходных ресурсов и валютных курсов; освоение новой продукции; инновации в сфере маркетинга; инновации технологических процессов; структурные изменения в смежных отраслях; изменения государственной политики; вхождение новых и уход старых конкурентов".  В другой своей книге – "Международная конкуренция" М. Портер отмечает: "...мало национальных чемпионов с мировым именем, которые бы не имели никакой конкуренции на внутреннем рынке. Большинство из них были неконкурентоспособны, хотя они защищались и субсидировались государством. Во многих важных отраслях промышленности, в которых есть только один национальный конкурент, таких как аэрокосмическая и телекоммуникации, правительству принадлежит основная роль в искажении процесса конкуренции...  Конкуренция на внутреннем рынке, как и любая другая конкуренция, принуждает фирмы совершенствовать производственные процессы и внедрять новшества. Местные конкуренты заставляют друг друга понижать цены, улучшать качество и обслуживание, создавать новые товары и технологические процессы. Хотя фирмы не всегда могут сохранить преимущество на долгий период, активное давление со стороны соперников стимулирует инновации как из страха отстать, так и из желания вырваться вперед[[2]](https://studme.org/96008/ekonomika/metodika_provedeniya_konkurentnogo_analiza_portera#gads_btm)".  Представленный аналитический подход к проведению конкурентного анализа детально (но не количественно) раскрывает технологию проведения лишь одного из направлений экономического анализа, подчеркивая важность глубины раскрытия задач прикладных исследований, от которых напрямую зависят финансовая устойчивость, успешность работы компании на рынке, обладающем признаками конкурентного. | | |

* 1. **Бенчмаркинговый подход**

Большую роль в улучшении результатов деятельности компании может сыграть сравнительная оценка уровня ее организации производства и управления с лучшими на рынке или в отрасли – так называемый бенчмаркинг (образован из английских слов *bench* и *mark* и буквально переводится как "уровень или высота" и "отметка"). В русском языке термин "бенчмаркинг" заменяется также понятием "эталонное сравнение".

**Бенчмаркингом** называется систематическое сравнение компании с аналогами для разработки и принятия мер по улучшению всех ключевых сфер ее деятельности.

На протяжении многих лет бенчмаркинг рассматривается руководителями зарубежных компаний как один из главных, существенных инструментов менеджмента (рис. 3.6) наряду со стратегическим планированием, отдельно – с разработкой видения и миссии компании, нацеленностью на удовлетворение потребителей, контроля качества, проведения конкурентного анализа, применения гибких систем оплаты труда (до 2000 г.), заключения стратегических альянсов, аутсорсинга (с 2000 г.), реинжиниринга бизнес-процессов, управления отношениями с клиентами, сегментацией клиентов и рядом других. При этом бенчмаркинг не только не уходит из топ-группы ключевых инструментов успешности компаний на протяжении 22 лет, но занимает в ней одно из первых мест именно в последние 15 лет[[1]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod#gads_btm).



*Рис. 3.6. Место бенчмаркинга среди главных инструментов успешного современного менеджмента, по мнению руководителей компаний разных стран мира в 1993–2015 гг.*

Другой информационно-аналитический ресурс выделяет иную "десятку" важнейших бизнес-процессов, представляя бенчмаркинг в качестве самого важного в настоящее время[[2]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod#gads_btm).

По данным исследований, проведенных в Великобритании, в бенчмаркинге участвуют от 60 до 85% британских компаний. Аналогичное исследование в масштабах Европы показало, что в бенчмаркинг в той или иной степени вовлечено до 88% европейских компаний. Проведенные в 2003 г. международные исследования применимости различных средств и методов менеджмента показали, что 84% американских компаний участвуют в бенчмаркинге[[3]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm), в том числе благодаря развитию в большей степени прикладных исследований в данной сфере и их применению при обучении кадров в высшей школе. Для предупреждения нарушения законов о конкуренции в 1992 г. Американским центром производительности и качества *APQC (American Productivity* & *Quality Center)* был разработан Кодекс поведения при бенчмаркинге, а в 1996 г. – Европейский кодекс. В Российской Федерации представлен Этический кодекс, разработанный коммерческим клубом бенчмаркинга "Деловое совершенство".

Специалисты выделяют несколько видов бенчмаркинга.

1. *Внутренний бенчмаркинг.* Он предполагает сравнение деятельности различных подразделений в рамках одного компании. В силу простоты применения и доступности информации он получил наибольшее распространение.

2. *Родовой бенчмаркинг –* сравнение компании с наиболее сильным конкурентом. Этот вид более сложный, чем внутренний, так как требует выбора конкурента и получения о нем достоверной информации. Однако, как подчеркивается в исследованиях, с 1980-х гг. зарубежные компании в большей степени прибегают к открытому обмену информацией, чем к промышленному шпионажу[[7]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod#gads_btm).

3. *Функциональный бенчмаркинг* предполагает сравнение с организацией, не относящейся к числу внутриотраслевых конкурентов, но осуществляющей функциональную деятельность (например, транспортировку, хранение, упаковку, обслуживание и пр.), в улучшении которой заинтересована данная компания. Сложность функционального бенчмаркинга заключает в адаптации результатов проведенных исследований к решению проблем конкретной компании.

4. *Общий бенчмаркинг* позволяет сравнивать бизнес-процессы, протекающие в организациях, относящихся к разным отраслям.

В соответствии с Руководством по бенчмаркингу, представленным на сайте EFQM, классификация бенчмаркинга включает такие его виды: стратегический, конкурентный, продуктовый (сервисный), процессный, функциональный, внутренний, внешний и международный бенчмаркинг[[8]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

Согласно классификации Г. X. Ватсона целесообразно проводить комплексную (совмещенную) классификацию бенчмаркинга на виды по двум критериям – источнику данных и целям проведения (табл. 3.11).

*Таблица 3.11*

**Комплексная (совмещенная) классификация бенчмаркинга**по двум критериям – источнику данных и целям проведения[[9]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod#gads_btm)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| По источнику данных  По целям. проведения. | **Конкурентный**  **бенчмаркинг** | **Функциональный**  **бенчмаркинг** | **Внутренний**  **бенчмаркинг** | **Общий**  **бенчмаркинг** |
| Стратегический  бенчмаркинг | Сопоставление общих принципов ведения бизнеса предприятий, прямо конкурирующих друг с другом в одной области или на определенном рынке | Эталонное сравнение с признанным в данной области лидером для выбора наилучшей стратегии совершенствования бизнеса | Проводимое предприятием сопоставление работы своих отдельных подразделений с целью выявления возможности их совместного успешного сотрудничества | Знакомство одного предприятия с опытом применения новых технологий предприятия из другой отрасли |
| Операционный  бенчмаркинг | Сопоставление производственных процессов прямо конкурирующих друг с другом предприятий с целью выявления лучшего опыта | Изучение определенного процесса на предприятии, лидирующем в своей отрасли, и поиск способов достижения аналогичных результатов | проводимое предприятием исследование работы своих подразделений и определение факторов, влияющих на успешность их деятельности | Исследование одним предприятием схожего процесса на другом предприятии, работающем в другой отрасли, и поиск путей совершенствования этого процесса |

**Зарубежный опыт**

Компания *Xerox* одной из первых с успехом применила технологию бенчмаркинга еще в 1979 г. В конце 1970-х гг. компания столкнулась с рядом серьезных проблем. В то время *Xerox* стали постепенно вытеснять с рынка копировальной техники ее японские конкуренты. Доходность активов, составлявшая в 1974 г. 22%, к 1984 г. сократилась до 4%. Обратившись к опыту ведущих мировых компаний, к 1987 г. *Xerox* догнала своих конкурентов в тех областях, где до этого у нее имелись очевидные недостатки[[10]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm). Сегодня бенчмаркинг остается ключевым элементом стратегии *Xerox,* в которой разработано четыре оценочных показателя: удовлетворенность покупателя: удовлетворенность работника: доля рынка; фондоотдача.

Как видим, показатель прибыли, который в Гражданском кодексе РФ обозначен как главный в деятельности коммерческих организаций, в компании *Xerox* не используется.

В ходе бенчмаркинговых исследований было выделено 10 секторов, подразделенных, в свою очередь, на 67 бизнес-процессов, каждый из которых был признан кандидатом на улучшение: 1) маркетинг, ориентированный на покупателя; 2) работа с покупателями; 3) выполнение заказов; 4) поддержка продукта; 5) оплата счетов; 6) финансовый менеджмент; 7) управление активами; 8) управление бизнесом; 9) информационные технологии; 10) управление персоналом.

В зависимости от решения той или иной конкретной проблемы выбирается компания или группа компаний. Например, в 1981 г., когда компания *Xerox* занималась бенчмаркированием процессов хранения и сбыта продукции, был собран и проанализирован материал об 11 компаниях. Некоторые результаты бенчмаркинговой деятельности компании *Xerox* приведены в табл. 3.12.

*Таблица 3.12*

**Некоторые компании, на базе которых проводился бенчмаркинг**

|  |  |
| --- | --- |
| Бизнес-процессы, в которых был проведен бенчмаркинг | Наименование компании-аналога |
| Производственные процессы | *Saturn* (*General Motors) Fuji-Xerox* |
| Безопасность производства | *DuPont* |
| Размещение производственных мощностей | *Cummins Engine* |
| Исследования и разработка продукта | *Hewlett-Packard* |
| Дистрибьюция | *L. L. Bean Inc.* |
| Финансовая отчетность | *American Express* |
| Управление качеством | *Toyota* |
| Улучшение качества | *Florida Power and Light* |
| Работа с поставщиками | *Honda Manufacturing of America* |

Благодаря тому что каждый бизнес-процесс компании *Xerox* бенчмаркирован, были достигнуты следующие результаты: проверка качества поступающих сырья и материалов улучшилась на 5%; запасы и связанные с этим затраты уменьшились на 2/3; эффективность деятельности маркетинговых служб повысилась на 1/3; расходы на гарантийное обслуживание продукции уменьшились на 30%; эффективность системы дистрибьюции продукции выросла на 8–10%[[11]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

При этом компания *Xerox* выделяет следующие этапы проведения бенчмаркинга:

* • определить бизнес-процесс, влияющий на конкурентное преимущество компании и его отдельных подразделений ("ключевую компетенцию");
* • определить показатели оценки результатов данного бизнес-процесса;
* • отобрать группу лучших компаний для сравнения;
* • определить разницу между эффективностью исследуемого бизнес-процесса в сравниваемых компаниях;
* • выяснить, почему существует разница;
* • разработать тактическую программу сокращения разрыва;
* • внедрить программу и вновь сравнить эффективность[[12]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

Ю. П. Воронов обращается внимание на трехэтапный подбор партнера для бенчмаркинга, который называется процессом *STC.* Это название образовано из начальных букв трех английских слов – *skim, trim, cream.* Первый этап *– S –* беглый обзор (от *to skim –* бегло прочитать, пробежать глазами), когда делают общий обзор имеющихся источников информации, а также собирают дополнительные доступные данные. Второй *– Т –* приведение в порядок (от *to trim –* отделывать, шлифовать, приводить в порядок), подробное описание имеющихся к этому моменту сведений. Третий *– С–* выбор лучших (от *to cream –* снимать сливки, выбор подходящих партнеров). Ю. П. Воронов приводит в своей статье интересный пример: на ирбитском мотоциклетном заводе один из сотрудников, читая журнал, узнал, что в индийской мотоциклетной компании *Royal Enfield* выпускают 25 мотоциклов в год на одного работающего. На ирбитском заводе в расчете на одного работающего выпускалось всего 1,7 мотоцикла. Ознакомление с работой далекого коллеги и привело к ряду организационно-технических решений, сокративших простои оборудования[[13]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

В 1982–1984 гг. в компании *General Motors* проводилось бенчмаркинговое исследование, направленное на поиск альтернативных способов менеджмента качества и надежности. *General Motors* на основе изучения опыта таких компаний, как *Hewlett- Packard,* 3*M, John Deer,* сформулировала 10 гипотез о факторах, наиболее влияющих на качество. В результате исследования ей удалось дать объективную комплексную оценку систем менеджмента качества, существовавших в компаниях – участниках бенчмаркинга. "Это позволило понять, – считает Г. X. Ватсон, – в какой степени общая эффективность работы предприятий зависит от управления качеством. Открытие связи между качеством и эффективностью предприятий предвосхитило в 1980-х гг. два главных события в области менеджмента качества: появление Национальной премии по качеству имени Малкольма Болдриджа и серии стандартов ИСО 9000, установивших общие требования к системам менеджмента качества. Отчет об исследовании, проведенном *General Motors* и партнерами, вышел в свет в сентябре 1984 г., в то время как аналогичные результаты исследований, обосновывающие критерии модели Болдриджа и требования стандартов ИСО 9000, стали доступны для общего пользования только в конце 1998 г. <...> Бенчмаркинг должен быть одной из важных составляющих непрерывного процесса управления компаниями, а получаемую при его проведении информацию необходимо регулярно обновлять"[[14]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

Г. X. Ватсон отметил, что финская транснациональная компания *Nokia* многие свои открытия относительно качества как средства конкурентной борьбы сделала, опираясь на результаты бенчмаркингового исследования, проведенного в американской компании *Hewlett-Packard.* Кроме того, представители *Nokia* посетили испанское отделение *Ericsson* в Мадриде и завод пейджеров *Motorola* в городе Бойнтон- Бич, чей проект по созданию особо надежного пейджера *Bandit Pocket 1* стал главным основанием для присуждения компании премии имени Малкольма Болдриджа.

Выяснилось, что *Motorola* и *Ericsson* применяют существенно различающиеся между собой подходы к менеджменту качества. На рис. 3.7 представлена схема проведения бенчмаркинговых исследований для *Nokia Mobile Phones.*



*Рис. 3.7.* **Схема проведения бенчмаркинговых исследований для *Nokia Mobile Phones***

Всего за пять лет, с 1994 по 1999 г., отмечает Г. X. Ватсон, произошло впечатляющее развитие *Nokia Mobile Phones* и улучшение всех ее показателей включая более чем 50%-ное ежегодное увеличение валового дохода, прибыли и объемов отгрузки продукции. За 1994–1999 гг. доля *Nokia* на рынке выросла с 8 до 25%. "Нельзя сказать, – считает исследователь, – что только стратегический бенчмаркинг повлиял на столь впечатляющие достижения. Тем не менее он стал катализатором роста компании, позволив ей рационализировать использование всех имеющихся ресурсов, избежать ошибок, выявленных в работе конкурентов, и тем самым увеличить свою долю на рынке"[[15]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

В свою очередь корпорация *Hewlett-Packard {ПР)* определяла направление своих дальнейших усилий в области повышения качества продукции на 25 лет также с помощью бенчмаркинга – стратегического. При подготовке к исследованию высшее руководство *HP* решило: 1) проводить исследование опыта работы мировых лидеров в собственной отрасли из трех регионов: США, Европы и Японии; 2) выбрать для исследования компании, которые добились высочайших темпов развития и успешно разрабатывают инновационные продукты, отвечающие требованиям рынка; 3) ограничить масштабы исследования до пяти компаний из каждого региона[[16]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

Для успешного запуска проекта производства и продаж автомобиля *Ford Taurus*, впервые представленного в декабре 1985 г., бенчмаркинговым исследованием компании была охвачена вся мировая автомобильная промышленность начиная с *BMW* и заканчивая *Opel Senator.* Было проанализировано более 50 моделей автомобилей ориентировочно но 400 конструктивным параметрам. В результате новый автомобиль компании *Ford* был назван автомобилем года и стал безусловным лидером продаж.

"В последующие годы, – отмечает Г. X. Ватсон, – конструктивные недостатки, выявившиеся в трансмиссии *Taurus,* сильно подорвали репутацию автомобиля и повлекли за собой серию доработок, каждая из которых все больше отклонялась от первоначальной концепции. К концу 1990-х гг. объемы продаж *Taurus* упали с 400 до 60 тыс., а в августе 2006 г. будет выпущена последняя партия автомобилей этого семейства. *Ford* вынес для себя главный урок: конкурентный бенчмаркинг не может быть одноразовым событием"[[17]](https://studme.org/96009/ekonomika/benchmarkingovyy_podhod" \l "gads_btm).

Очевидно, что важнейшая стратегическая цель развития экономики нашей страны заключается в том, чтобы российские компании стали не только аналогами друг для друга, но и для своих зарубежных партнеров из стран с развитой рыночной экономикой.