

Фляйшер К.

Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссаи Б. — М. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. — 541 с.: ил.

Оглавление

Предисловие	14
Об авторах	20
Часть I. Анализ, его взаимосвязь со стратегией и конкурентной информацией.	21
Глава 1. Стратегия и процесс сбора конкурентной информации.	23
Процесс формулирования стратегии	23
Необходимость стратегического мышления	25
Процесс сбора конкурентной информации	27
Увеличившаяся степень конкуренции	28
Глобальная экономика—осведомленная экономика	29
Усилившаяся имитация	30
Возросшая сложность и скорость	30
Глава 2. Анализ и его ловушки_____	32
Анализ	32
Масштаб и направления анализа_____	34
Важность ввода хороших данных для анализа	37
Ловушки анализа	40
Предупреждения при проведении анализа	43
Глава 3. Система ГАКСШТ.	44
Решение ЕАКСШТ в проведении анализа	46
Использование рейтинговой системы ЕАЯОЧТ.	48
Часть II. Методы стратегического и конкурентного анализа.	51
Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	53
Глава 4. Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка».	53
Краткое описание	53
Исторический опыт	53
Стратегическое обоснование и его применение	55
Взаимосвязь с кривой опыта	55
Связь с жизненным циклом товара	56
Совмещение кривой опыта и жизненного цикла товара	57
Всеобщая стратегическая последовательность	59
Сильные стороны и преимущества	59
Общая картина портфеля фирмы	59
Слабые стороны и ограничения	60
Концептуальные недостатки/неправильные предположения	61

Зависимость от определения рынка	62
Искажение стратегического расположения в условиях изменчивости	62
Проблемы практического применения	63
Усыпленный до удовлетворенности	63
Процесс применения метода	63
Этап 1: разделить фирму на стратегические организационные единицы	63
Этап 2: оценить уровень роста рынка каждой стратегической организационной единицы	64
Этап 3: оценить относительную долю рынка каждой стратегической организационной единицы	64
Этап 4: определить положение в матрице для каждой стратегической организационной единицы	65
Этап 5: построить матрицу для всех конкурентов стратегических организационных единиц	67
Этап 6: назначить оптимальную обобщенную стратегию для каждой стратегической организационной единицы	67
Этап 7: далее дезагрегировать анализ	67
Этап 8: представить аналитическую динамику	67
Этап 9: итерация	69
Глава 5. Матрица экрана бизнеса Сепега! E1ec1nc.	72
Краткое описание	72
Исторический опыт	72
Стратегическое обоснование и его применение	75
Привлекательность отрасли	76
Стабильность бизнеса	76
Сильные стороны и преимущества	79
Более богатый набор аналитических переменных значений	79
Гибкость >	79
Интуитивная привлекательность	79
Слабые стороны и ограничения	79
Сомнительные предположения	79
Опасности неправильного применения	80
Неоднозначность	80
Процесс применения метода	81
Глава 6. Отраслевой анализ.	87
Краткое описание	87
Исторический опыт	87
Стратегическое обоснование и его применение	88
Сильные стороны и преимущества	92
Статичный анализ	92
Динамичный анализ	92
Важное дополнение к анализу окружающей среды	93
Предпосылка теории официального сценария	94
Слабые стороны и ограничения	94
Процесс применения метода	95
Глава 7. Анализ стратегических групп.	103
Краткое описание	103
Исторический опыт	103

Стратегическое обоснование и его применение.	104
Воздействие угрозы входа в отрасль новых фирм на стратегические группы.	105
Воздействие внутреннего соперничества на стратегические группы.	106
Воздействие рыночной власти покупателей и поставщиков на стратегические группы.	106
Воздействие угрозы субституции на стратегические группы.	106
Сильные стороны и преимущества.	110
Детальность.	110
Стратегическое направление отраслевого развития.	111
Ориентирование на предложение.	111
Обобщение однородных отраслей из разнородных.	111
Положительные эффекты сильного единства группы.	111
Слабые стороны и ограничения.	112
Ограниченное указание на способности, необходимые для успешного практического применения.	112
Отсутствие четкого утверждения воздействия социополитической стратегии.	112
Предположение того, что у фирмы есть умственные способности и способности к обучению.	112
Негативные воздействия на сильное единство группы.	112
Проблемы с оценкой.	113
Недостаток эмпирической поддержки.	114
Процесс применения метода.	114
Этап 1: завершить анализ пяти сил отрасли на основании методологии, описанной в главе 6.	114
Этап 2: выявить всех основных конкурентов в отрасли на основе конкурентных переменных.	114
Этап 3: составить карту стратегических групп.	116
Этап 4: проверить стабильность барьеров мобильности между группами.	116
Этап 5: проверить стабильность рыночной власти между группами и покупателями и поставщиками отрасли.	117
Этап 6: проверить угрозу субститутов между группами.	117
Этап 7: проверить интенсивность внутреннего соперничества между группами.	118
Этап 8: проанализировать пять сил стратегических групп.	118
Этап 9: выбрать членство в оптимальной стратегической группе.	118
Этап 10: проанализировать отраслевое развитие.	119
Этап 11: внимательно следить за нарушением группового единства.	120
Глава 8. 8\УОТ-анализ.	124
Краткое описание.	124
Исторический опыт.	124
Стратегический рационализм и его применение.	127
Сильные стороны и преимущества.	129
Слабые стороны и ограничения.	130
Процесс применения метода.	132
Глава 9. Анализ стоимостных цепочек.	138
Краткое описание.	138
Исторический опыт.	138

Стратегическое обоснование и его применение	143
Сильные стороны и преимущества	145
Слабые стороны и ограничения.	146
Процесс применения метода	149
Этап 1: определить стратегические организационные единицы фирмы	149
Этап 2: выявить самые важные действия фирмы по созданию ценностей.. . . .	150
Этап 3: провести анализ внутренних издержек	150
Этап 4: провести анализ внутренней дифференциации.	151
Этап 5: вывести фонд прибыли отрасли.	151
Этап 6: проанализировать вертикальные связи	152
Этап 7: итерация.	154
Раздел 2. МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА И АНАЛИЗА	
ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.	159
Глава 10. Анализ «слепых» зон.	159
Краткое описание.	159
Исторический опыт.	159
Семь распространенных источников «слепых» зон.	161
Стратегическое обоснование и его применение	168
Расширение производственных мощностей.	169
Вход в новый бизнес посредством внутреннего развития.	170
Вход в новый бизнес посредством приобретения.	171
Сильные стороны и преимущества	171
Система предварительного предупреждения для системы	
предварительного предупреждения фирмы.	171
Сравнительный.	172
Гибкость.	172
Эффективный по стоимости и легкий в применении.	172
Слабые стороны и ограничения.	173
Процесс применения метода	173
Глава 11. Конкурентный анализ.	185
Краткое описание.	185
Исторический опыт.	185
Стратегическое обоснование и его применение.	186
Сильные стороны и преимущества.	190
Слабые стороны и ограничения.	191
Процесс применения метода	191
Этапы 1 и 2: определить, кто является вашими конкурентами, и кто	
может быть вашими потенциальными конкурентами.	191
Этап 3: решить, какая информация требуется по этим соперникам.	193
Этап 4: создать возможность проведения конкурентного анализа	
с целью сохранения этой информации.	193
Этап 5: провести стратегический анализ собранной информации.	195
Этап 6: представить информацию в доступном формате.	197
Этап 7: убедиться, что специалисты, принимающие правильное	
решение, своевременно получают верную информацию.	199
Этап 8: разработать стратегию, основанную на анализе.	200
Этап 9; постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду	
на предмет появления потенциальных соперников.	200

Глава 12. Анализ сегментации покупателей.	204
Краткое описание.	204
Исторический опыт.	204
Стратегическое обоснование и его применение.	206
Сильные стороны и преимущества.	214
Эффективный и результативный путь к конкурентному преимуществу.	214
Инструмент для достижения маркетинговой ориентации.	214
Эффективное завершение процессов по работе с конкурентной информацией.	214
Стимул для разработки новой продукции.	215
Гибкость.	215
Слабости и ограничения.	215
Сегментация обеспечивает только агрегированные характеристики сегментов.	215
Приспособляемость к массовому изготовлению на заказ.	215
Сегментация—это только одна частичка мозаики.	215
Процесс применения метода.	216
Этап 1: сегментация.	216
Этап 2: нацеливание.	218
Этап 3: стратегическое позиционирование.	220
Глава 13. Анализ покупательской ценности.	225
Краткое описание.	225
Исторический опыт.	225
Стратегическое обоснование и его применение.	227
Модели атрибут/затраты покупательской ценности.	231
Ожидаемые выгоды.	231
Ожидаемые затраты.	233
Модели цель/мотивация покупательской ценности.	234
Сильные стороны и преимущества.	236
Слабые стороны и ограничения.	236
Процесс применения метода.	237
Этап 1: тесная связь с покупателями посредством переговоров.	237
Этап 2: официальный анализ покупательской ценности.	239
Этап 3: стратегическое управление покупательской ценностью.	248
Глава 14. Анализ функциональных возможностей и ресурсов	253
Краткое описание.	253
Исторический опыт.	254
Стратегическое обоснование и его применение.	256
Подход пяти тестов рынка.	258
Модель УКЮ—другой полезный подход.	261
Сильные стороны и преимущества.	265
Слабые стороны и ограничения.	265
Процесс применения метода.	267
Этап 1: определить ключевые факторы успеха фирмы.	267
Этап 2: выявить ресурсы фирмы.	268
Этап 3: оценить ресурсы фирмы.	269
Этап 4: выявить разрывы между ресурсами фирмы и ключевыми факторами успеха.	269
Этап 5: провести диагностику текущей стратегии.	269

Этап 6: сформулировать рациональные будущие стратегии	269
Глава 15. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.	276
Краткое описание	276
Исторический опыт.	277
Стратегическое обоснование и его применение.	280
Сильные стороны и преимущества	281
Слабые стороны и ограничения	281
Процесс применения метода	282
1. Анализ личного дела	282
2. Анализ личности менеджеров	283
Типы адаптации.	292
Стили	294
3. Внешняя среда/культура	297
Раздел 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	305
Глава 16. Анализ разногласий.	305
Краткое описание.	305
Исторический опыт.	305
Стратегическое обоснование и его применение.	306
Сильные стороны и преимущества	309
Слабые стороны и ограничения.	309
Процесс применения метода	310
Этап 1: прогнозирование разногласий.	311
Этап 2: оценка разногласий.	315
Этап 3: выбор схем и типов ответной реакции на разногласие.	317
Глава 17. Анализ общей окружающей среды (8ТЕЕР).	323
Краткое описание	323
Исторический опыт.	324
Основные структуры окружающих сред	326
Стратегическое обоснование и его применение.	331
Сильные стороны и преимущества	333
Слабые стороны и ограничения	334
Процесс применения метода	336
Этап 1: понять анализируемый сегмент окружающей среды.	337
Этап 2: понять взаимосвязи между тенденциями.	338
Этап 3: соотнести тенденции с разногласиями.	338
Этап 4: спрогнозировать будущее направление разногласий.	338
Этап 5: прийти к выводам.	338
Глава 18. Анализ сценария.	341
Краткое описание.	341
Исторический опыт.	341
Стратегическое обоснование и его применение.	344
Количественные методы.	345
Качественные методы.	345
Сильные стороны и преимущества	347
Проверка вариантов стратегии представления фирмы на основе ресурсов	347
Организационная гибкость	347
Заполнение пустоты прогнозирования.	348
Управленческий инструмент информационной перегрузки.	348

Слабые стороны и ограничения	348
Перевод формулирования стратегии только к анализу сценария	348
Изначальная тенденция	348
Трудности с групповой согласованностью	349
Связывание сценариев по конкурентным и финансовым убеждениям	349
Процесс применения метода	349
Глава 19. Анализ посредников	357
Краткое описание	357
Исторический опыт	357
Стратегическое обоснование и его применение	359
Сильные стороны и преимущества	360
Слабые стороны и ограничения	361
Процесс применения метода	362
Этап 1: кто является посредниками организации?	363
Этап 2: каковы доли участия посредников?	363
Этап 3: какие сложности и риски представляют посредники для фирмы и конкурентов?	366
Этап 4: какие стратегии и меры должна предпринять компания, чтобы лучше всего разобраться со сложностями и возможностями посредников?	371
Раздел 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ	375
Глава 20. Анализ кривой опыта	375
Краткое описание	375
Исторический опыт	375
Стратегические обоснования логики кривой опыта	376
Стратегическое обоснование и его применение	381
Подчеркивание важности доли рынка	381
Использование кривой опыта для моделирования и анализа отраслевой структуры	383
Решения о входе на рынок	384
Стратегия ценообразования	386
Конкурс на получение контрактов, контроль за уровнем издержек и бенчмаркинг	386
Сильные стороны и преимущества	387
Слабые стороны и ограничения	387
Потеря стратегической гибкости — «слепые» зоны в тихомолку	388
Выборочная относительность	389
Опасные предположения	390
Проблемы оценки и применения	391
Рекомендации упрощенной стратегии	391
Вывод по сильным и слабым сторонам	391
Процесс применения метода	392
Этап 1: установить, соответствует ли ваш товарный рынок анализу кривой опыта	392
Этап 2: определить товарный рынок	392
Этап 3: определить кривую опыта вашей фирмы	392
Этап 4: установить кривые опыта конкурирующих фирм	393
Этап 5: определить кривую опыта отраслевой цены	394

Этап 6: определить ценовую эластичность кривой опыта	395
Этап 7: периодически повторять этапы	395
Этап 8: разработать стратегию.	395
Глава 21. Анализ вектора роста	399
Краткое описание.	399
Исторический опыт.	399
Стратегическое обоснование и его применение.	401
Сильные стороны и преимущества.	402
Слабые стороны и ограничения.	403
Процесс применения метода	404
Количественные характеристики.	405
Качественные факторы	405
Глава 22. Патентный анализ.	412
Краткое описание.	412
Исторический опыт.	412
Стратегическое обоснование и его применение.	414
Сильные стороны и преимущества.	418
Слабые стороны и ограничения.	418
Процесс применения метода	419
Глава 23. Анализ жизненного цикла продукции.	431
Краткое описание.	431
Исторический опыт.	431
Концептуальное описание стадий жизненного цикла продукции.	433
Стратегическое обоснование и его применение.	434
Стадия 1: появление.	437
Стадия 2: рост.	437
Стадия 3: зрелость.	439
Стадия 4: спад	440
Сильные стороны и преимущества	441
Слабые стороны и ограничения.	442
Процесс применения метода	443
Этап 1: оценить потенциальный спрос	443
Этап 2: определить спектр цен	443
Этап 3: спрогнозировать объемы продаж по спектру возможных цен.	444
Этап 4: рассмотреть риск, связанный со снижением конкурентной цены	444
Этап 5: определить фундаментальную рыночную стратегию для стадии роста	444
Этап 6: определить уровень агрегирования.	445
Этап 7: спрогнозировать переломные точки.	445
Этап 8: модифицировать стратегию для каждой стадии.	447
Этап 9: оставаться бдительным при новом жизненном цикле продукции	447
Глава 24. Анализ 8-кривых (жизненного цикла технологии)	450
Краткое описание.	450
Исторический опыт.	450
Стратегическое обоснование и его применение.	454
Сильные стороны и преимущества.	460
Слабые стороны и ограничения.	461
Процесс применения метода	462

Стадия 1: оценка технологической угрозы, с которой сталкивается фирма . . .	462
Стадия 2: разработка своевременной стратегической ответной реакции на какие-либо выявленные технологические угрозы.	464
Раздел 5. МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА.	472
Глава 25. Анализ финансовых коэффициентов и показателей . . .	472
Краткое описание.	472
Исторический опыт.	472
Главные концепции, лежащие в основе анализа финансовых коэффициентов и показателей.	473
Стратегическое обоснование.	475
Сильные стороны и преимущества.	476
Слабые стороны и ограничения.	477
Процесс применения метода.	480
Основные типы коэффициентов.	480
Методы сравнения коэффициентов или показателей.	489
Объединенный и сегментированный анализ.	492
Глава 26. Программирование стратегических фондов.	495
Краткое описание.	495
Исторический опыт.	496
Стратегическое обоснование и его применение.	497
Сильные стороны и преимущества.	501
Слабые стороны и ограничения.	502
Процесс применения метода.	503
Этап 1: определить существующие финансовые мощности фирмы	504
Этап 2: отделить стратегические программы от эксплуатационного поддержания фирмы.	505
Этап 3: проанализировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций.	506
Этап 4: ранжировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций.	507
Этап 5: выбрать предложение по стратегическому финансированию.	507
Этап 6: инициировать официальное разрешение на стратегические фонды.	508
Этап 7: оценка результатов деятельности и контроль над ними.	508
Глава 27. Анализ уровня устойчивого роста.	513
Краткое описание.	513
Исторический опыт.	513
Стратегическое обоснование и его применение.	516
Входящий поток наличности.	517
Исходящий поток наличности.	517
Рычаги входящего денежного потока наличности.	518
Рычаги исходящего денежного потока наличности.	521
Сильные стороны и преимущества.	524
Слабые стороны и ограничения.	524
Процесс применения метода.	526
Этап 1: собрать информацию по счетам фирмы.	526
Этап 2: вычислить существующий уровень устойчивого роста фирмы	526
Этап 3: завершить программирование стратегических фондов.	526
Предметный указатель.	532