

# Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

# Показатели эффективности действующей стратегии организации

- Рост объемов продаж компании по сравнению с ростом объемов продаж в отрасли; увеличение (уменьшение доли рынка).
- Привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении старых.
- Изменение прибыли компании и ее сравнение в прибылью конкурентов.
- Изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга.
- Изменение внутренних показателей (себестоимость единицы продукции, процент брака, количество возвратов, оборачиваемость запасов, мотивация персонала и пр.).
- Динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций (в сравнении с аналогичными показателями конкурентов).
- Репутация и имидж компании в глазах потребителей.

## ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ М.ПОРТЕРА



# Схема анализа потенциала предприятия

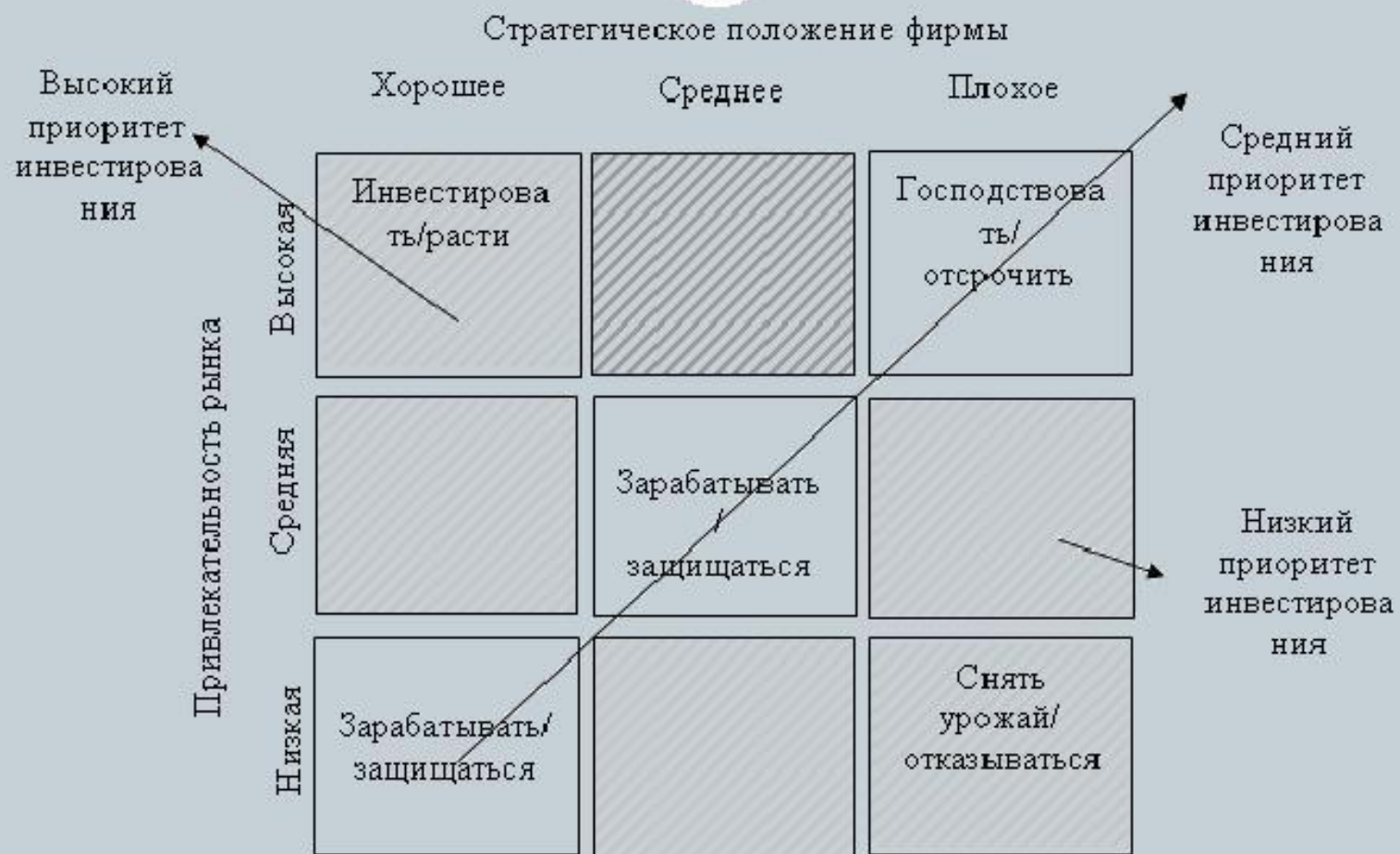
1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия (физические ресурсы, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, нематериальные активы).
2. Финансовый анализ.
3. Сравнительный анализ (исторический анализ предприятия, сравнение с отраслевыми нормативами).
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

# Матрица БКГ (boston consulting group)



Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"
Отступление	Денвестирование	"Собаки", "Проблемы"

# Матрица Мак-Кинси



# SWOT-анализ

	<b>Возможности (O)</b> 1. 2. 3.	<b>Угрозы (T)</b> 1. 2. 3.
<b>Силы (S)</b> 1. 2. 3.	<b>SO</b> Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	<b>ST</b> Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
<b>Слабости (W)</b> 1. 2. 3.	<b>WO</b> Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	<b>WT</b> Как минимизировать слабости и избежать угроз

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЗАТРАТ

фиксирует положение затрат компании относительно затрат конкурентов.

*•Первоначальным аналитическим инструментом стратегического анализа затрат является концепция цепи издержек, определяющая работы, функции и процессы, которые должны быть осуществлены при разработке, изготовлении, маркетинге, поставке и поддержке продукции или услуг.*

*Создание стоимости, превосходящей затраты на ее получение, является фундаментальной задачей бизнеса.*

*Существует три основных области в цепи издержек компании, в которых могут возникать важные различия в затратах:*

- Поставщики*
- Собственная деятельность компании*
- Каналы доставки продукции конечному потребителю*



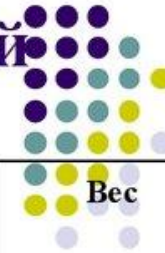
# Оценка конкурентной силы фирмы



Это количественная оценка по сравнению с соперниками каждого из ключевых факторов успеха и каждого существенного индикатора конкурентной силы.

1. Первый шаг – составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли и важнейших показателей конкурентных преимуществ или недостатков (обычно достаточно 6-10 показателей).
2. Второй шаг – оценка фирмы и ее конкурентов по каждому показателю. При этом используют шкалу от 1 до 10.
3. Третий шаг – взвешивание оценок по степени важности для конкуренции в данной отрасли.
4. Четвертый шаг - получение интегральной оценки путем сложения произведений рейтингов на веса.
5. Пятый шаг – сравнение суммарных оценок и оценок по отдельным факторам нашей фирмы и фирм-конкурентов. Чем выше наша оценка, тем конкурентоспособнее фирма.

# Пример взвешенной оценки конкурентной СИЛЫ



Ключевые факторы успеха/оценка силы	ABS	Firm 1	Firm 2	Firm 3	Firm 4	Бес
Качество/характеристики товара	8/0,8	5/	10/	1/	6/	0,1/
Репутация/имидж	8/0,8	7/	10/	1/	6/	0,1/
Производственные возможности	2/0,2	10/	4/	5/	1/	0,1/
Грамотное использование технологии (технологические навыки)	10/0,5	1/	7/	3/	8/	0,05/
Сбытовая сеть	9/0,45	4/	10/	5/	1/	0,05/
Маркетинг/реклама	9/0,45	4/	10/	5/	1/	0,05/
Финансовое положение	5/0,5	10/	7/	3/	1/	0,1/
Издержки в сравнении с конкурентами	5/1,75	10/	3/	1/	4/	0,35/
Обслуживание клиентов	5/0,75	7/	10/	1/	4/	0,15/
Взвешенная общая оценка	6,2	8,2	7	2,1	2,9	1,00