

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

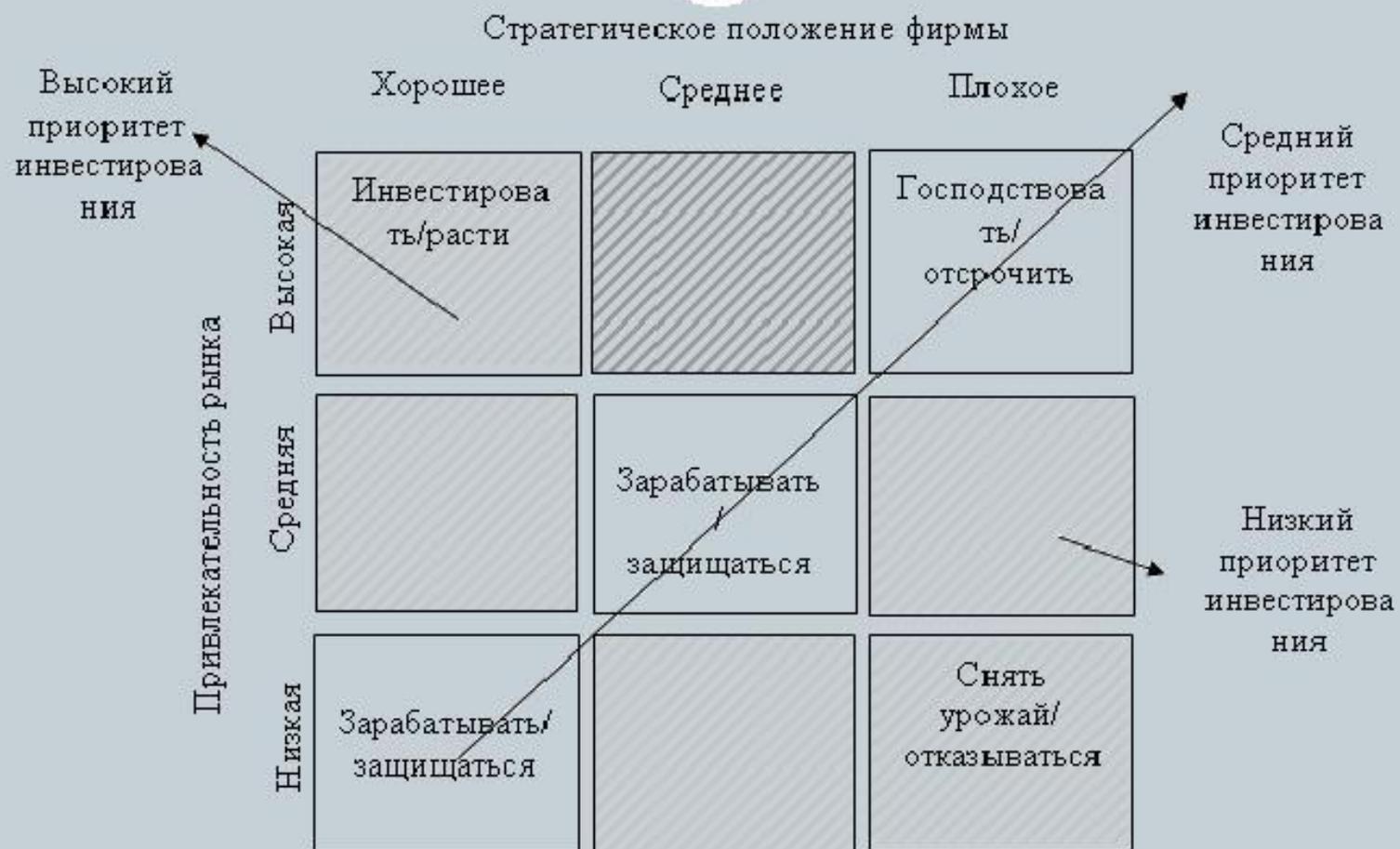
1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия (физические ресурсы, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы, нематериальные активы).
2. Финансовый анализ.
3. Сравнительный анализ (исторический анализ предприятия, сравнение с отраслевыми нормативами).
4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала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

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

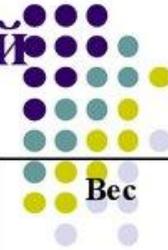
Оценка конкурентной силы фирмы



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