

Лекция № 4.1

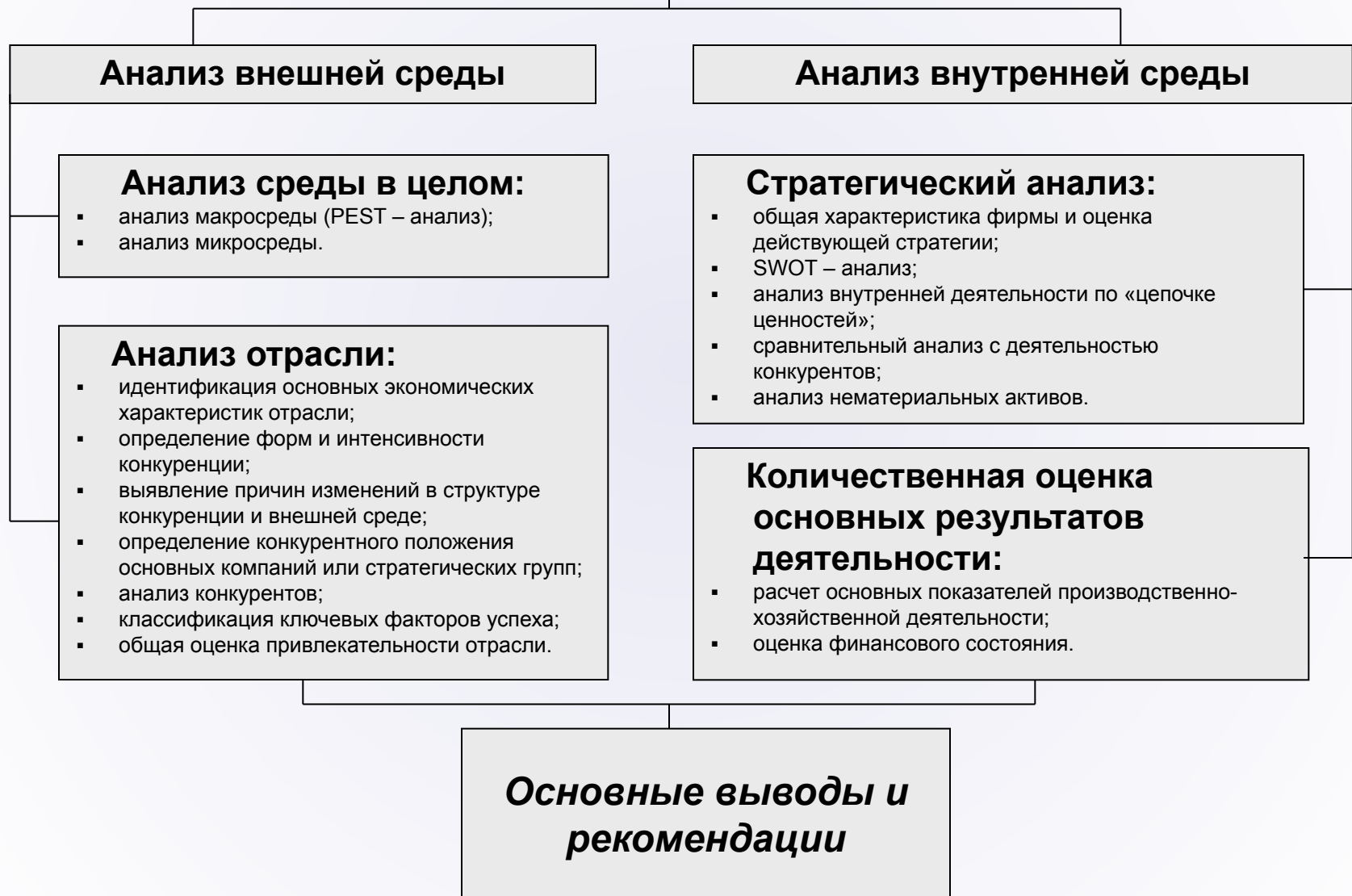
Лекция № 4.1

Диагностика кризисных явлений

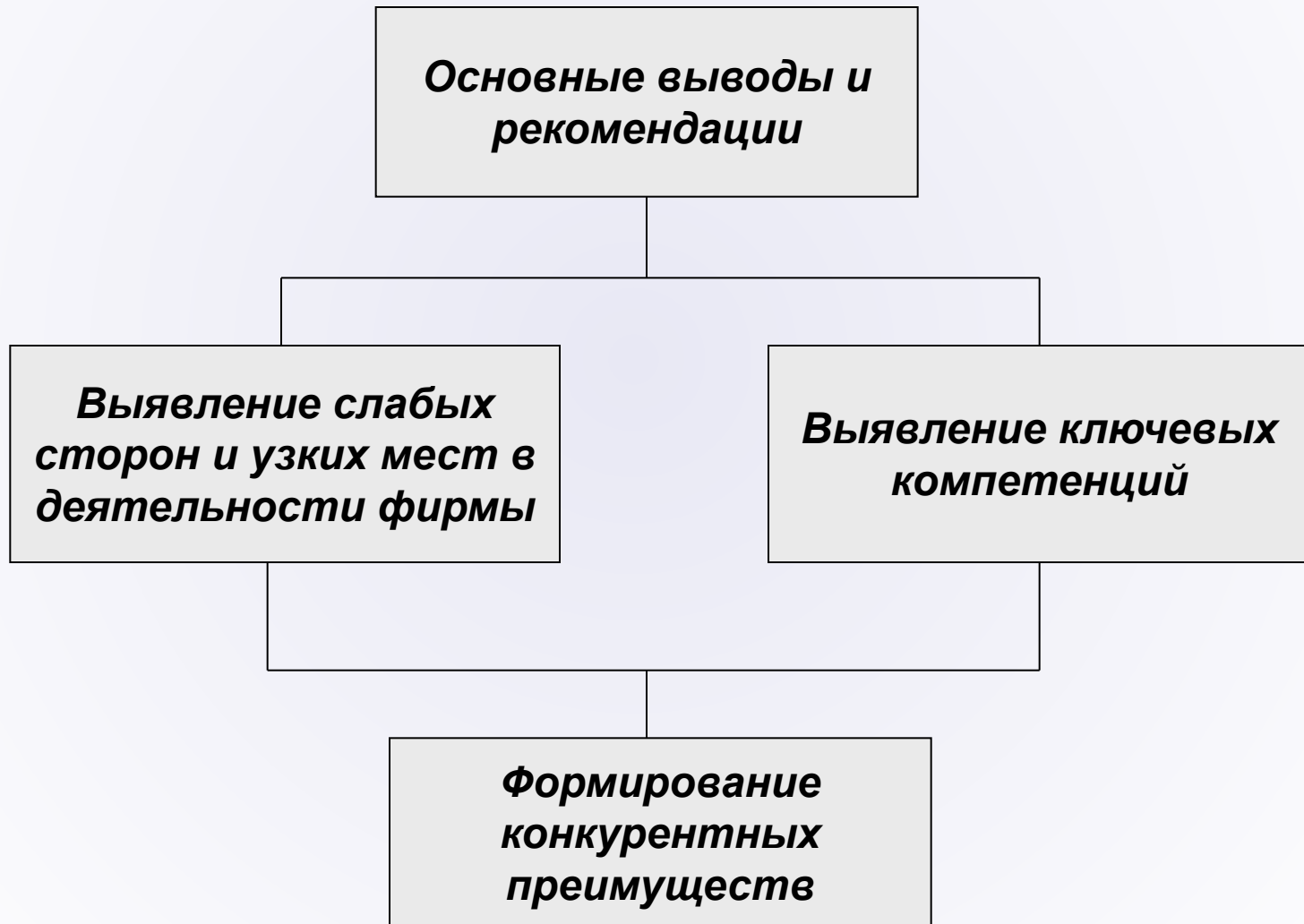
Стратегический анализ положения

предприятия: анализ внешней среды

Стратегический анализ положения фирмы



Стратегический анализ положения фирмы



Внешняя среда фирмы

совокупность факторов, воздействующих на фирму и оказывающих влияние на ее функционирование.

Элементы внешней среды

- макросреда (дальнее окружение);
- микросреда (силы, непосредственно влияющие на фирму).

Характеристики методов сбора данных

Метод	Содержание	Ресурсы
<u>Ненаправленное наблюдение</u>	Общий обзор без определенной цели (газеты, журналы и другие СМИ)	Низкие затраты, быстро
<u>Направленное наблюдение</u>	Направленный сбор в более или менее ясно идентифицированной области информации, наряду с готовностью оценить ее важность (каталоги, встречи с профессионалами, посещение конференций и т.д.)	Низкие затраты, среднее время
<u>Неформальный поиск</u>	Ограниченные и неструктурированные усилия для получения определенной информации (телефонное общение с выбранной группой контактов)	Средние затраты, длительное время
<u>Формальный поиск</u>	Плановые усилия для получения специфической информации (рыночные обзоры, экономические модели, прогнозы, исследование потребностей)	Высокие затраты, длительное время

Стратегические показатели: формы измерений

<i>Форма измерений</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Числа	<i>Просты и легки в понимании</i>	<i>Хороши не более чем стратегические цели</i>
Индексы	<i>Позволяют объединить несколько показателей</i>	<i>Сложно понять, что же происходит</i>
Проценты	<i>Хороший показатель для временных промежутков</i>	<i>Может быть истолкован и использован неверно</i>
Рейтинги	<i>Хороший измеритель для качественной информации</i>	<i>Сильное влияние субъективности в методике расчета</i>
Коэффициенты	<i>Измеряет критические соотношения</i>	<i>Может потребоваться дополнительный анализ для получения верного вывода</i>
Ранжирование	<i>Закрывает разрывы для компаний с высоким рангом</i>	<i>Не подходит для компаний с низким рангом</i>

Методы прогнозирования параметров макросреды

- трендовые;
- адаптивные;
- основанные на многомерном статистическом анализе;
- экспертные;
- основанные на имитационных моделях.

Факторы макросреды фирмы (дальнее окружение)

Международные факторы

Заключение международных соглашений: образование свободных экономических зон, зон свободной торговли

Тарифные соглашения и квоты

Уровень и условия международной конкуренции

Финансовая политика транснациональных банков

Уровень стабильности международной торговли

Институциональные факторы

Политическая ситуация

Законодательные нормы

Принципы регулирования экономики

Налоговая система

Антимонопольное законодательство

Охрана окружающей среды (экологические)

Государственные заказы

Факторы макросреды фирмы (дальнее окружение)

Социокультурные факторы

Демографическая ситуация

Социальное расслоение

Мобильность населения

Стиль жизни и традиции

Уровень образования

Структура и защищенность населения

Охрана труда и здоровья

Контроль качества

Климатические особенности

Факторы макросреды фирмы (дальнее окружение)

Экономические факторы

Макроэкономические показатели и их тенденции

Стадия делового цикла

Уровень процентных ставок

Курс национальной валюты

Количество денег в обращении

Уровень инфляции

Уровень безработицы

Контроль над ценами и заработной платой

Цены на энергоресурсы

Предпринимательский климат

Факторы макросреды фирмы (дальнее окружение)

Технологические факторы

Научно-технические тенденции в данной и в смежных отраслях

Новые открытия и изобретения в целом (национальные и мировые)

Расходы на НИОКР из разных источников

Государственная политика в области НТП

Скорость передачи технологий

Элементы микросреды

- поставщики;
- потребители;
- конкуренты;
- контактные аудитории.

Анализ отрасли

Отрасль

группа компаний, чья продукция имеет схожие потребительские свойства и предназначена для одних и тех же потребителей.

РЫНОК

система экономических отношений между людьми (покупателями и продавцами), охватывающая процессы производства, распределения, обмена и потребления.

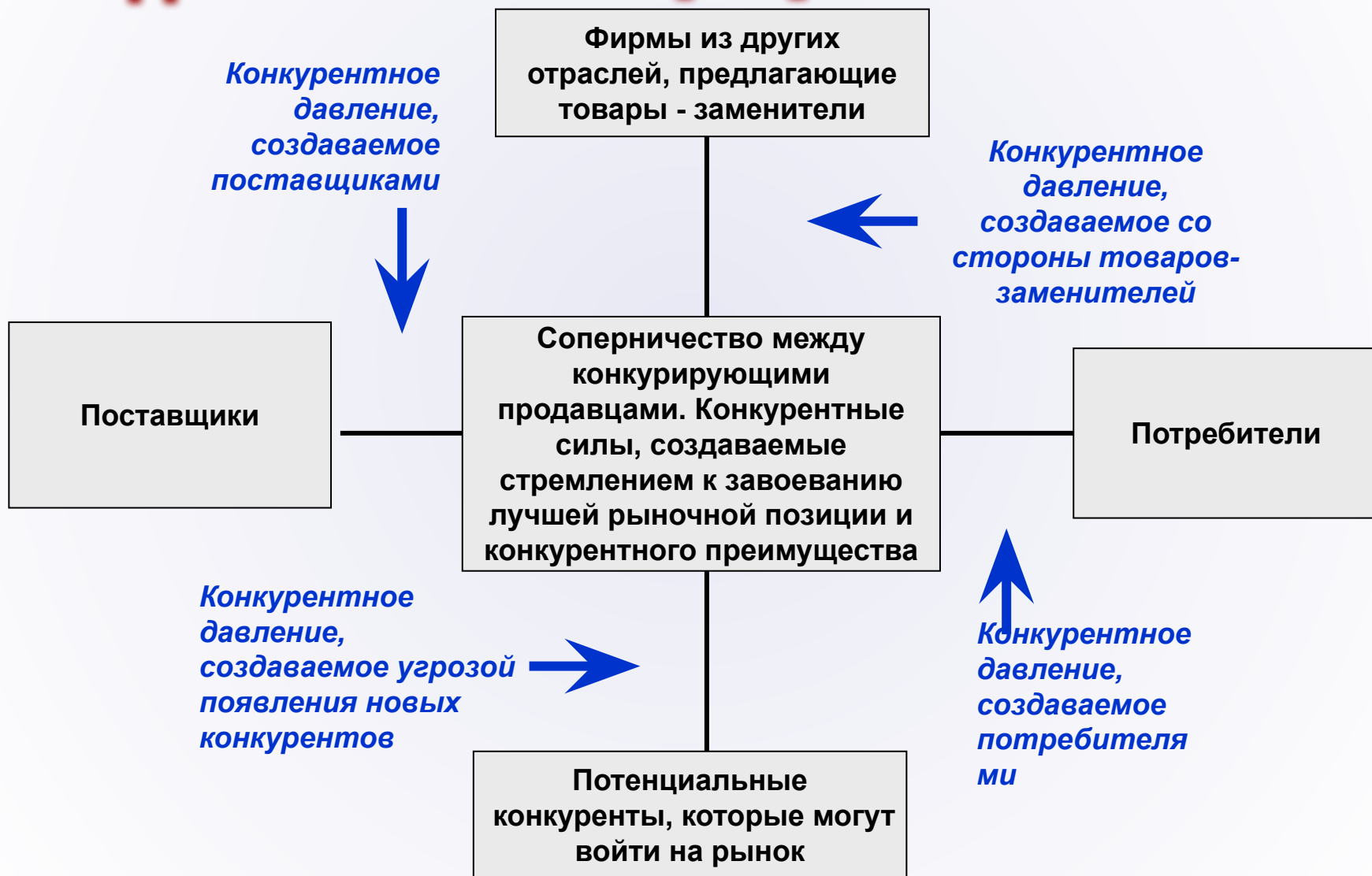
Этапы анализа отрасли

1. Идентификация основных экономических характеристик отрасли.
2. Определение форм и интенсивности конкуренции.
3. Выявление причин изменений в структуре конкуренции и внешней среде.
4. Определение конкурентного положения основных компаний или стратегических групп.
5. Анализ конкурентов.
6. Классификация ключевых факторов успеха.
7. Общая оценка привлекательности отрасли.

1. Экономические характеристики отрасли

- размер рынка;
- масштаб конкуренции;
- скорость роста рынка и стадия цикла экономического роста находится отрасль;
- число конкурентов и их относительная величина;
- число покупателей и их относительное количество;
- вид вертикальной интеграции вперед или назад;
- условия входа в отрасль;
- темп технологических изменений в производстве и продукции;
- анализ продукции конкурентов;
- возможность использования эффекта масштаба;
- коэффициент использования производственных мощностей;
- характер кривой опыта.

Модель 5 сил М. Портера



2. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде

1. Информационные изменения.
2. Глобализация отрасли.
3. Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли.
4. Изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров.
5. Появление новых товаров, обновление старых.
6. Технологические инновации.
7. Маркетинговые инновации.
8. Вход (выход) на рынок крупных (известных) компаний.
9. Распространение прогрессивных ноу-хау.
10. Изменения в издержках и прибыли.
11. Изменение социальных приоритетов, общественных взглядов и стиля жизни.
12. Изменение в законодательстве и государственной политике.
13. Снижение неопределенности и риска.

4. Определение конкурентного положения основных компаний или стратегических групп

Стратегическая группа

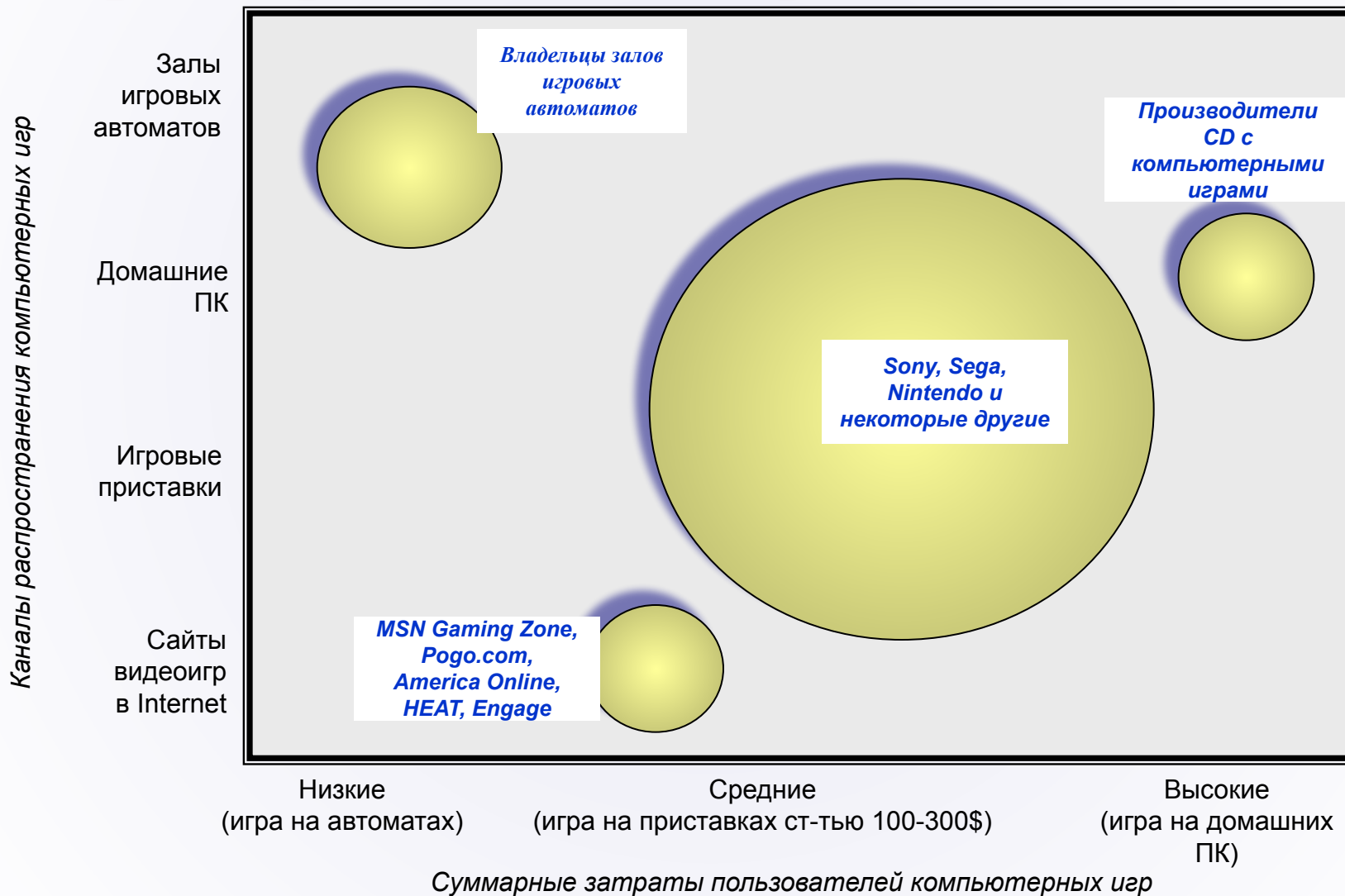
это совокупность соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке.

4. Определение конкурентного положения основных компаний или стратегических групп

Характеристики стратегических групп:

- Ассортимент продукции и число торговых марок.
- Уровень географического охвата и число выделенных рыночных сегментов.
- Используемые каналы распространения продукции.
- Уровень вертикальной интеграции.
- Качество товаров и услуг.
- Лидерство в области технологии.
- Позиции по издержкам.
- Использование производственных мощностей.
- Политика ценообразования.
- Структура собственности и размер предприятия.
- Интенсивность использования рекламы.

Карта стратегических групп



5. Анализ конкурентов

Классификация целей и стратегий

конкурентов

Масштаб

конкуренции

Местный

Региональный

Национальный

Мультинациональный

Глобальный

5. Анализ конкурентов

Классификация целей и стратегий

конкурентов

Стратегическое намерение

Лидировать на рынке

Опередить сегодняшнего лидера

Войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли

Войти в десятку крупнейших лидеров отрасли

Подняться на одну-две ступени в отраслевой иерархии

Опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли)

Сохранить существующее положение

Просто выжить

5. Анализ конкурентов

Классификация целей и стратегий

конкурентов

Цели в борьбе за конкуренцию

Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста

Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов)

Расширяться за счет приобретений

Сохранить существующую долю рынка с темпами роста на уровне средних по отрасли

Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей (главное-прибыльность, а не масштабы деятельности)

5. Анализ конкурентов

Классификация целей и стратегий

конкурентов

Цели в борьбе за конкурентную позицию

Укреплять и расширять существующую позицию

Укреплять существующую позицию

Сохранить позицию в средних рядах

Улучшить рыночную позицию

Бороться

Отступить на позицию, которую можно удержать

5. Анализ конкурентов

Классификация целей и стратегий

конкурентов

Характер действий

Преимущественно наступательный

Преимущественно оборонительный

Комбинация наступательных и оборонительных действий

Активный, рискованный

Осторожное следование за лидером

Классификация целей и стратегий конкурентов

Конкурентная стратегия

Борьба за лидерство по издержкам

Ориентация на нишу рынка:

- технологически передовую
- технологически отстающую
- географическую
- покупателей со специфическими потребностями
- другую

Дифференциация товара за счет:

- качества
- обслуживания;
- технологического превосходства;
- ассортимента;
- имиджа и репутации;
- потребительской ценности;
- других качеств

6. Ключевые факторы успеха (КФУ)

элементы, способствующие повышению прибыли компании и обеспечивающие ее успех.

Технологические факторы

Качество проводимых научных исследований

Инновации в производстве

Разработка новых товаров

Освоение современных технологий

6. Ключевые факторы успеха

Производственные факторы

Низкая себестоимость продукции

Высокое качество продукции

Интенсивное использование основного капитала

Выгодное месторасположение предприятия

Высокая производительность труда

Низкие затраты на разработку и оформление продукции

Возможность изготовления товаров на заказ

Сбытовые факторы

Широкая сеть оптовых дистрибьютеров

Широкий доступ к точкам розничной торговли

Наличие собственных точек реализации продукции

Низкие издержки реализации продукции

Быстрая и качественная доставка продукции

6. Ключевые факторы успеха

Маркетинговые факторы

Широкий выбор ассортиментных групп товаров

Высокий уровень обслуживания

Точное выполнение заказов покупателей

Высокая квалификация торгового персонала

Привлекательный дизайн продукции

Гарантии качества и обслуживания заочным потребителям

Качественная реклама

Факторы квалификации персонала

Высокий профессионализм работников

Ноу-хау в контроле качества продукции

Опыт в области дизайна

Опыт в области технологий

Опыт и развитие инноваций

6. Ключевые факторы успеха

Организационные факторы

Совершенство организационных систем

Быстрая реакция на изменение рыночной ситуации

Использование информационных технологий

Профессионализм в менеджменте

Прочие КФУ

Позитивный имидж компании

Низкие общие издержки

Выгодное расположение (важно для предприятий розничной торговли)

Доброжелательные работники

Доступ к финансовым ресурсам

Патентная защита

7. Оценка привлекательности отрасли

1. Потенциал роста отрасли.
2. Срок окупаемости инвестиций.
3. Влияние усиления движущих сил.
4. Конкурентная позиция компании и ее возможные изменения.
5. Степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли.
6. Стабильность и надежность спроса.
7. Изменения в показателях прибыльности отрасли.
8. Усиление трудностей и значения проблем, стоящих перед отраслью в целом.

Выводы

1. Анализ стратегического положения предприятия является первым этапом в системе комплексной диагностики кризисных явлений.
2. На данном этапе происходит интегральная оценка положения предприятия на рынке и его основных результатов производственно – хозяйственной деятельности с целью формирования цельного представления об объекте антикризисного управления.
3. По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала фирмы (внутренних возможностей).
4. В результате анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести позиционирование предприятия.