

ГАР-АНАЛИЗ.  
ДЕЛОВОЙ КОМПЛЕКСНЫЙ  
АНАЛИЗ.  
ИЗУЧЕНИЕ ПРОФИЛЯ  
КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ.

Выполнила: Исаева Екатерина гр.521у

**Gap Analysis** — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

### **Эти разрывы в общем виде могут включать:**

Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса.

Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.

Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны — теоретически необходимыми целями и задачами.

Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks).

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Другими словами **ГЭП-анализ** позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании (малоиспользуемый, скрытый), максимально используя внешние возможности. Кроме того, **ГЭП-анализ** позволяет снять проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов.

**GAP-анализ** может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений компании, так и в процессе стратегического планирования. В последнем случае применение **ГЭП-анализа** наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность планируемых целей и задач до того, как они будут согласованы, утверждены и на них будут выделены финансовые средства.

**GAP-анализ** это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем, а также на основе собранной информации оценка возможности для организации понимания путей достижения задач и собственно их принципиальной достижимости.

**Гар-анализ** применяется в случаях, когда текущие результаты компании имеют расхождения с запланированными (рис.8.2).

**Рисунок 8.2. Гар-анализ компании**



- После анализа разрабатывается план действий по устранению разрыва. Таким образом, цель gap-анализа – определить, существует ли разрыв между целями и возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его. Применение анализа разрыва означает:
  - - определение интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования;
  - - выяснение реальных возможностей с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
  - - определение конкретных показателей стратегического плана;
  - - установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
  - - разработка программ, необходимых для заполнения разрыва.
- Возможны следующие варианты проведения gap-анализа:
  - 1) определение расхождений по показателям продаж компании со средними показателями отрасли или отраслевого лидера;
  - 2) определение расхождений по времени разработки продукта;
  - 3) определение расхождений по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами или параметрами лидера;
  - 4) определение расхождений по качеству продукции.
- В случае если стратегический интерес компании представлен одновременно несколькими параметрами используется расширенное представление gap-анализа, которое предполагает одновременную оценку деятельности по нескольким стратегическим направлениям.

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, использующая около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.



- Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, главным образом североамериканских и европейских компаний. Можно сравнить данные, характеризующие деятельность предприятий, функционирующих в соответствующей отрасли, с данными эмпирического материала модели. Использование эмпирического материала является ее огромным достоинством, так как это позволяет сократить разрыв между абстрактным (теоретическим) и конкретным (практическим). Решающие факторы прибыльности для любой отрасли в соответствии с моделью PIMS представлены на рисунке. Эти факторы подразделяются, на три группы: конкурентная ситуация, производственная структура, рыночная ситуация. На схеме знак "+" означает благоприятный эффект на прибыльность, а знак "-" означает неблагоприятный эффект. Факторы ранжированы.

Самое сильное влияние на норму прибыли, в порядке убывания, оказывают:

- • капиталоемкость;
- • относительное качество продукта;
- • относительная доля компании на рынке;
- • производительность труда.

Большое преимущество модели PIMS состоит в том, что ее

авторы пытаются измерить относительное качество продукта,

так как решающим условием успеха в бизнесе является удовлетворение потребителей. В этой модели делается попытка оценить соответствие структуры производства структуре потребностей.

# Методы изучения профиля

- Профилем называется сумма характеристик, благодаря которым компания или ее часть известна важной целевой группе потребителей. Корпоративный профиль – это образ компании или ее продукции в глазах целевой группы.
- С определением данного образа связаны методы изучения профиля (их еще называют методами перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования по каждому из установленных критериев и дается оценка, которая может быть представлена графически.

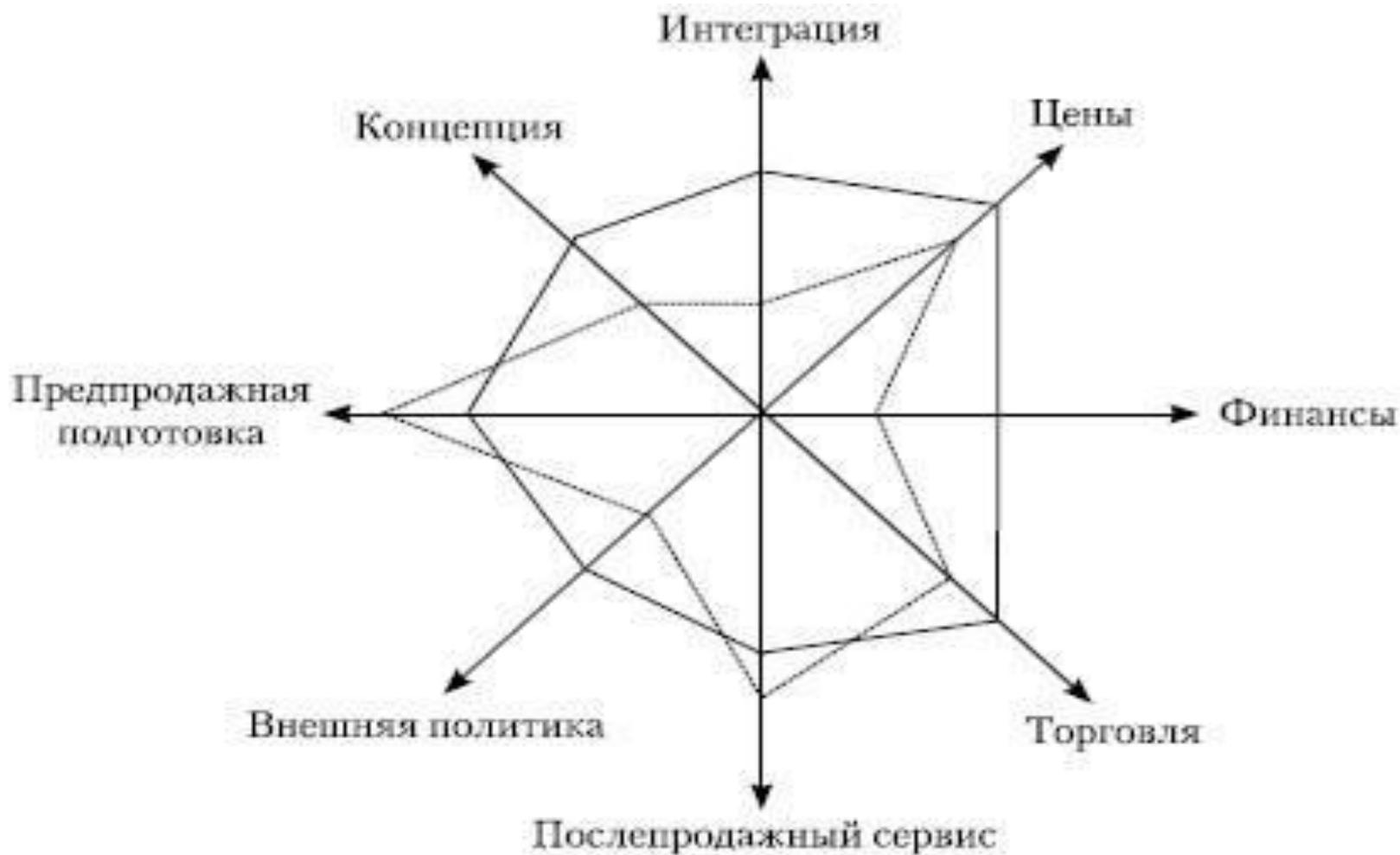
## Изучение профиля конкурентных позиции фирмы.

Таблица наглядно позволяет увидеть все достоинства и недостатки этого метода. В таблице и рисунке видно, как оцениваются конкурентные позиции одной фирмы по отношению к лидеру рынка.

Конкурентные позиции фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	очень плохо (0)	плохо (25)	средне (50)	хорошо (75)	очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции		● ●			
Цена и условия заключения контрактов			●	●	
Условия присутствия на рынке			●		●
Условия сбыта		●	●		
Условия коммуникаций			●	●	
Рыночная доля		●			●

The graph plots two profiles across six criteria. The solid line (Company A) has scores: 25 (product competitiveness), 50 (contract terms), 50 (market presence), 25 (sales conditions), 50 (communication conditions), and 75 (market share). The dashed line (Company B) has scores: 25 (product competitiveness), 75 (contract terms), 100 (market presence), 25 (sales conditions), 50 (communication conditions), and 0 (market share).

# Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм.



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!!!**