

Компоненты анализ состояния бизнеса на предприятии

Дальнее окружение:

Гос. регулирование; Правовое поле

Ближнее окружение:

Товарные рынки

Сырьевые рынки

Конкуренты

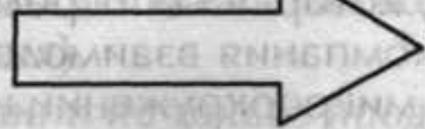
Анализ
хозяйственно-
Финансовой
деятельности
предприятия

Рынок

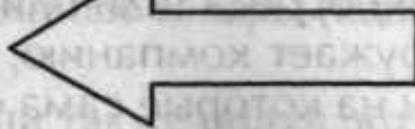
Если отрасль, как мы выяснили, сосредоточена в одном

крестный рынок состоит из группы поставщиков и группы потребителей

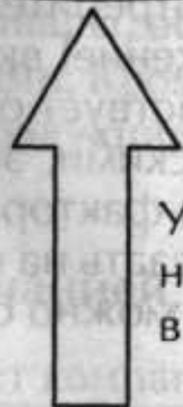
Рычаги воздействия поставщиков



Уровень конкуренции в отрасли



Рычаги воздействия покупателей



Угроза появления новых товаров- или услуг-заменителей

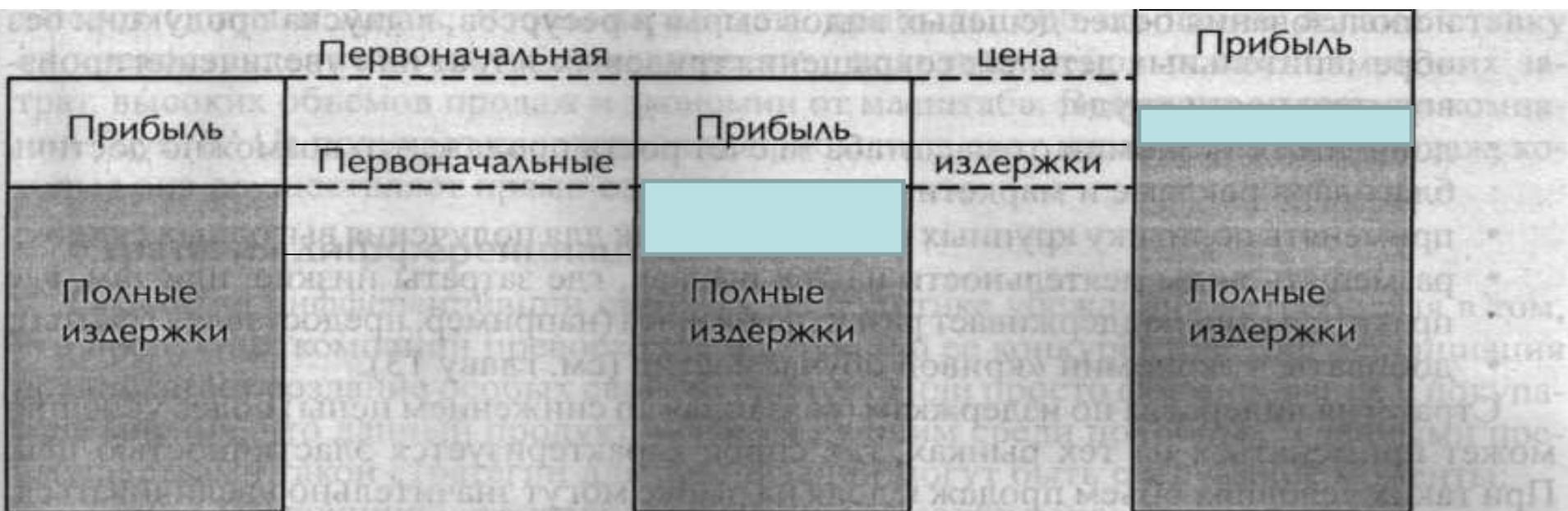
Угроза появления новых конкурентов в отрасли

Конкурентное окружение



Упрощенное представление стратегии издержек и стратегии дифференциации

(здесь: Цена = Полные издержки + Прибыль (моржа))



Отсутствие генерической (родовой) стратегии

Стратегия издержек: цена остается неизменной, но издержки снижаются

Стратегия дифференциации: затраты на добавление высокостоимостных свойств увеличиваются, следовательно, растет и цена товара

Реализация стратегии и менеджмент

Оценка и выбор стратегий

Стратегический выбор включает принятие решения, основанного на оценке всех возможностей.

Природа стратегических вариантов

Связаны с решениями, имеющими значение для всей организации, ее позиции по отношению к **продукту, ресурсным рынкам, конкурентам и макросреде**.

Основные вопросы, которые рассматриваются на стратегическом уровне, как правило, затрагивают три основные сферы:

- решения, связанные с выбором продуктов и рынков;
- решения, связанные с генерическими стратегиями и масштабами;
- решения, связанные с ростом и развитием.

Стратегический процесс - **непрерывен**. Стратегический выбор **не является раз и навсегда определенным** видом деятельности, как не являются таковыми стратегический анализ, реализация стратегии и стратегический менеджмент.

Решения, связанные с выбором продуктов и рынков

Вопросы о том, какие выбрать **продукты и рынки**, являются чрезвычайно важными, так как от их решения зависит не только уровень будущих **доходов компании**, но порой и сам факт **выживания организации**.

Категории продуктов и категории рынков

Компании необходимо принять решение, какие виды продуктов она собирается предлагать:

- **товары и/или услуги;**
- **потребительские и/или производственные товары;**
- **товары массового потребления, товары предварительного выбора и фирменные товары.**

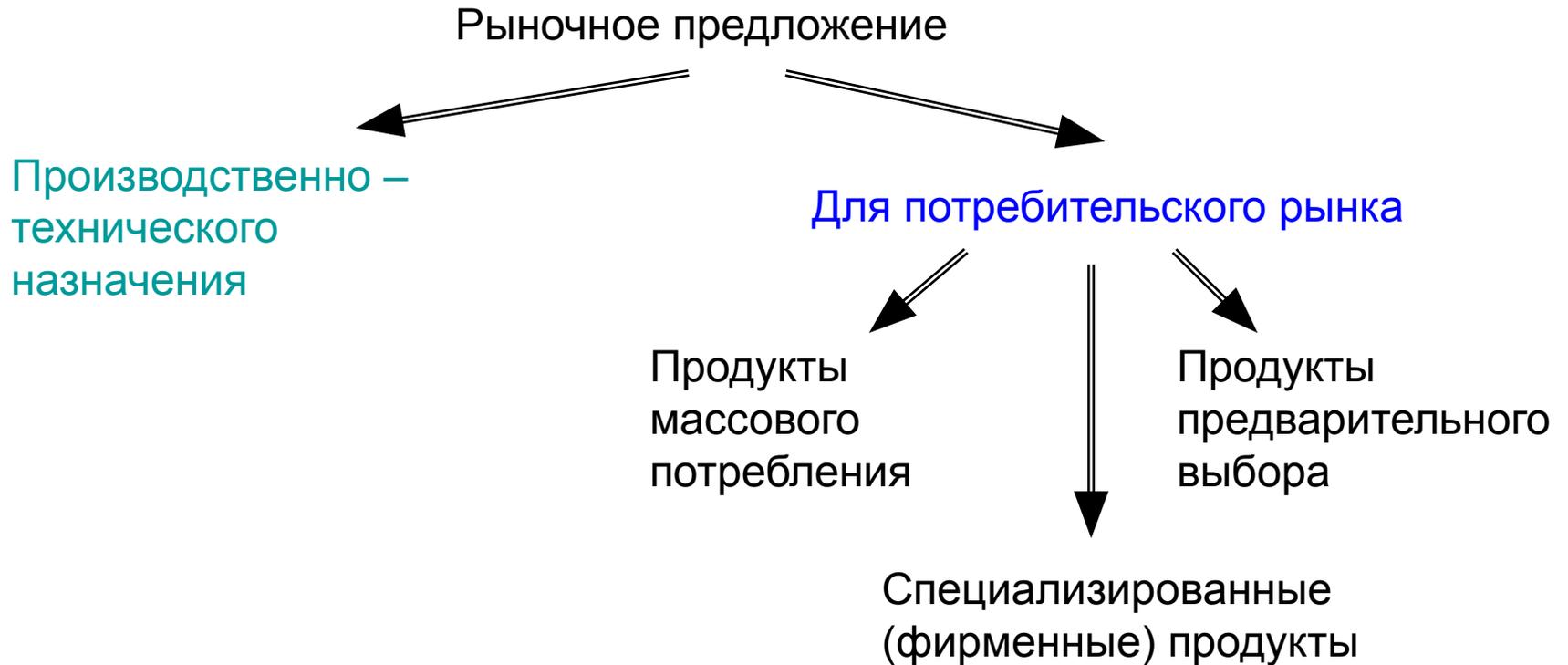
При выборе рынков компания должна рассмотреть следующие моменты:

- **географическое месторасположение;**
- **возможность участия в международных рынках;**
- **преимущества или риски, вероятные в результате сделанного выбора.**

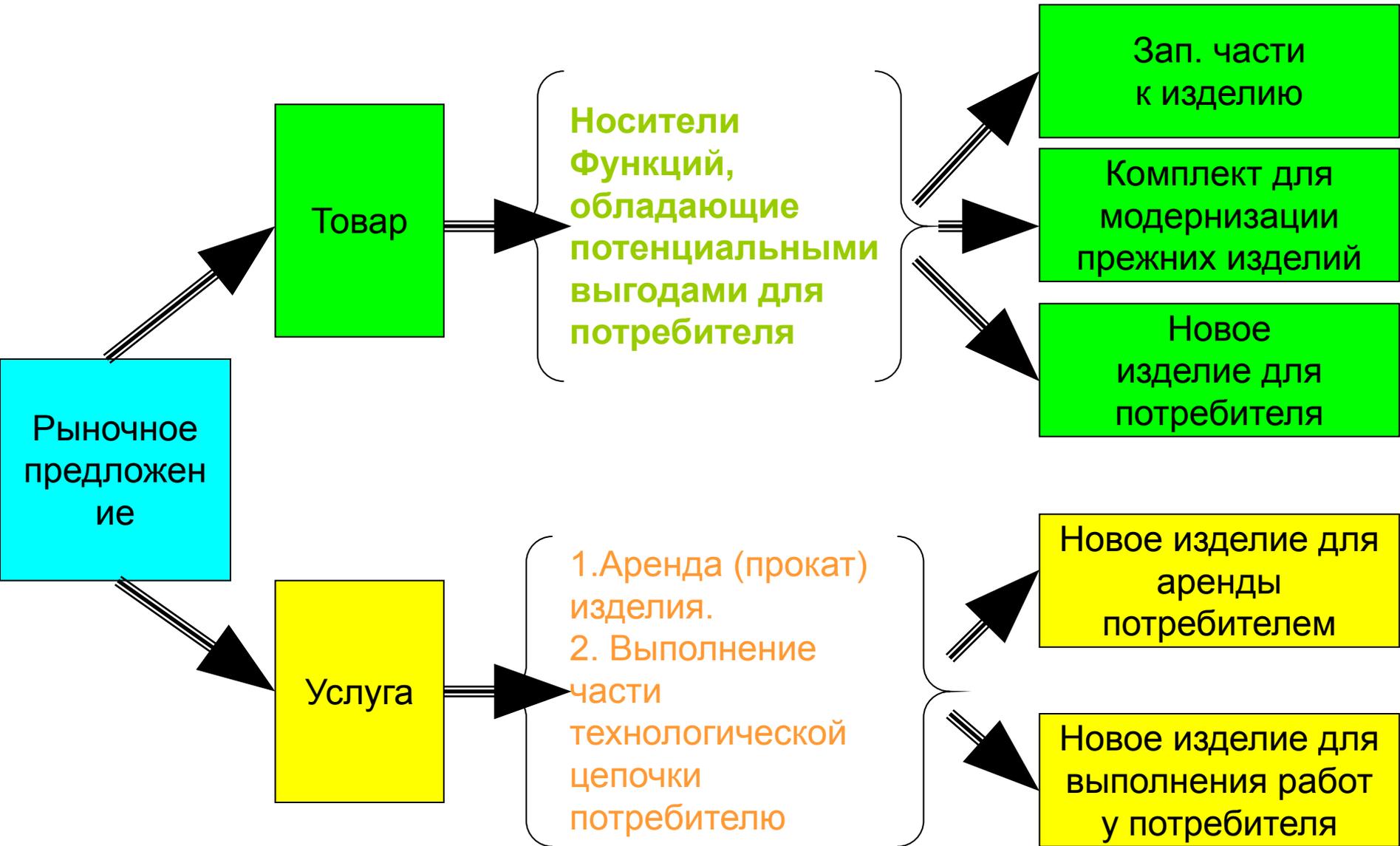
Характеристики продукта

Сочетание свойств, которыми будет наделен продукт, повлияет не только на затраты, связанные с его производством, но и на его рыночную позицию. Мы рассматривали пять уровней свойств (или преимуществ) продукта, разработанных Котлером. Включение или исключение какого-либо свойства отражается на любой из принятых стратегий.

Типология рыночного предложения (по Копеленду)



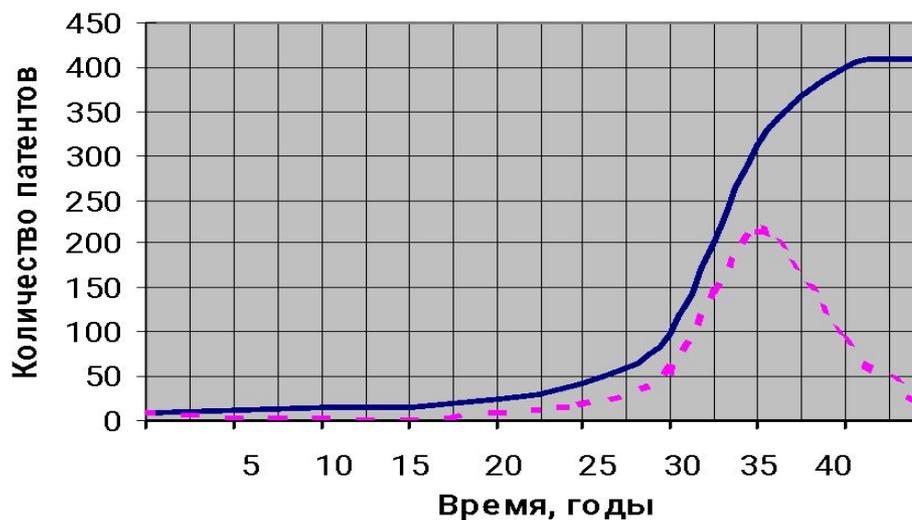
Структура рыночного предложения



Жизненный цикл продукта

Опасность:

- 1 Аналитики (спиногрызы, перехват)
- 2 Защитники (ретрограды)



Схемы внедрения продукта:

1. Снятие сливок (высокие цены)
2. Проникновение (заниженные цены)

Продуктовые и рыночные портфели

Решения, связанные с выбором продуктов и рынков, должны включать вопрос о портфеле продуктов. Степень концентрации или, наоборот, уровень охвата рынков имеет важное значение. Широкий портфель (присутствие во многих секторах рынка данной продукции) дает возможность противостоять спаду в данном секторе, а также использовать преимущества других сфер деятельности компании. И, наоборот, узкий портфель позволяет руководству организации концентрировать свое внимание и развивать профессиональное знание в узкой сфере деятельности.

Вопросы, касающиеся жизненного цикла

Компания должна вынести еще одно важное решение, связанное с продуктами и рынками: решение о продолжительности их жизни. Интуитивно, конечно, можно было бы сказать, что особого внимания заслуживают продукты или рынки, достигшие **периода зрелости** или оказавшиеся в **состоянии спада**. Однако не менее важно постоянно создавать **новую продукцию** и разрабатывать новые рынки

Решения, связанные с выбором генерической стратегии

Решения, принимаемые организацией относительно выбора генерической стратегии, очень важны не только потому, что определяют конкурентное положение организации, но и потому, что определяют, каким образом будет строиться внутренняя деятельность по созданию ценностной цепочки.

Если, например, компания принимает решение следовать стратегии **дифференциации**, то значение этого решения будет ощущаться во всех подразделениях организации. Структура и культура компании должны быть перестроены таким образом, чтобы поддерживать генерическую стратегию. Характеристики продукта и его качество также будут отражать ее генерическую стратегию. Подобным образом необходимо будет перестраивать ресурсную базу организации.

Если компания выбирает стратегию, направленную на **снижение издержек**, ей необходимо будет изучить все те же вопросы, хотя методы реконструирования ее внутренней деятельности могут быть иными.

Решения, связанные с ростом и развитием

Реализация стратегии, как правило, вызывает изменение размера организации. Если компания действует на убывающем рынке, изменение будет происходить в сторону ее сокращения. Однако, большинство развивающихся стратегий предназначены для роста компаний.

Генерические стратегии Ансоффа предусматривают развитие организации на новых или на уже существующих рынках. Механизмы роста могут быть **внутренними** (органичными) или **внешними**. Каждый выбор, направленный на развитие организации, имеет свои преимущества и, кроме того, связан с определенным риском.

Применение оценочных критериев

Для каждого стратегического выбора применяют четыре критерия, имеющих форму вопросов, задаваемых в отношении каждого варианта. Если ответы, полученные на четыре вопроса, будут утвердительные, то выбор «проходит испытание». Эти четыре вопроса выглядят следующим образом:

- Является ли стратегический выбор *соответствующим?*
- Является ли стратегический выбор *технико-экономически обоснованным?*
- Является ли стратегический выбор *приемлемым/одобренным?*
- Позволит ли стратегический выбор *достичь конкурентного преимущества?*

Критерий соответствия

Стратегический выбор считается соответствующим, если позволяет организации на практике добиться **осуществления стратегических целей**. Если же он хоть как-то препятствует своевременному выполнению поставленных задач, то от такого выбора следует отказаться.

Критерий технико-экономической обоснованности

Стратегический выбор может быть удачен, если он технико-экономически обоснован. Производя оценку выбора с помощью этого критерия, следует помнить, что технико-экономическая обоснованность может быть различной степени. Одни варианты могут быть полностью необоснованными с точки зрения технико-экономических возможностей, другие - иметь большую степень обоснованности, третьи - быть определено технико-экономически обоснованы.

Нехватка какой-либо одной из **ключевых ресурсных составляющих** (материальных, финансовых, человеческих или интеллектуальных ресурсов) создаст **проблему при оценке выбора**. Так, например, если при выборе стратегии учитываются капитал, а у компании его нет, или человеческие ресурсы, которые трудно приобрести, земля и оборудование, которые также сложно приобрести, или если организации необходимы интеллектуальные ресурсы, которые редко встречаются на рынке, то, скорее всего, высокая оценка такого выбора будет маловероятна.

Критерий приемлемости/одобренности

Стратегический выбор считается приемлемым/одобренным, если **все «заинтересованные лица»**, которые должны одобрить стратегию, **принимают сделанный выбор**. Если две (или больше) стороны имеют равную степень влияния, увеличивается вероятность конфликтов.

Критерий конкурентного преимущества

Одной из главных целей стратегии организации является создание конкурентного преимущества. Учитывая этот критерий, любой **стратегический выбор** должен давать ответ на следующий вопрос: «Какой смысл следовать данному выбору, если он не приведет к результатам, **превосходящим результаты деятельности конкурентов**, или не принесет **сверхприбыль?**» Другими словами, стратегический выбор окажется неудачным, если в результате следования ему показатели организации будут обычными или средними для данной отрасли.

Пятиуровневая модель продукта Котлера

Потенциальная выгода

Расширенная выгода

Ожидаемая выгода

Основная выгода

Стержневая выгода

JPS, ЕВРО
– 5

ABC,
курс. уст

Гаран-
тия

Разме-
щение

Переме-
щение

Финансовые инструменты оценки

В первую очередь к процессу стратегического анализа и выбора привлекаются бухгалтеры, так как их знание финансовой ситуации компании является определяющим при выработке дальнейшего хода действий.

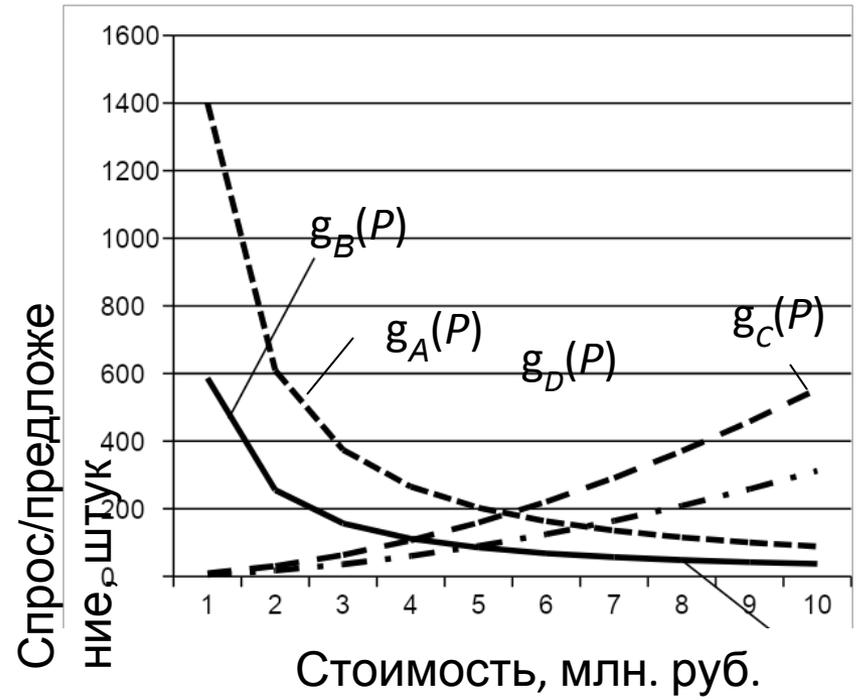
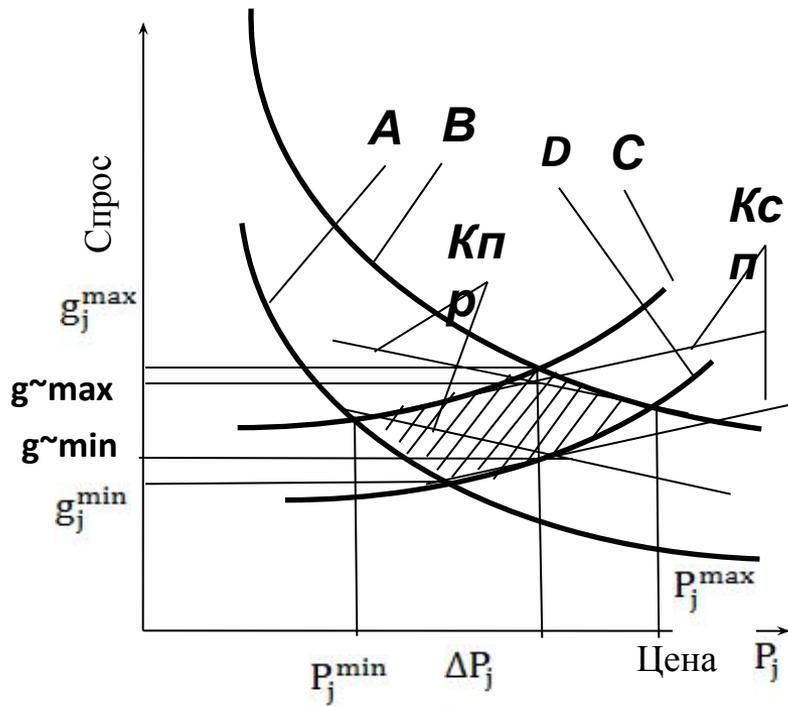
Существуют две основные области финансового анализа:

- прогнозирование денежных потоков;
- оценка эффективности инвестиций.

Прогнозирование денежных потоков

Одним из самых простых финансовых инструментов является анализ денежных потоков. Существенным моментом при этом является прогнозирование ожидаемых доходов, понесенных затрат и на основании этого - прогнозирование чистых денежных доходов и расходов. В большинстве случаев прогнозирование разбивается на месячные периоды, а отчет о результатах хозяйственной деятельности организации (отчет о прибылях и убытках) строится на показателях за месяц. Наиболее удачную стратегию можно определить, если по каждому варианту выбора для сравнения рассчитать одни и те же показатели.

Оценка пределов цены и спроса на инновационный продукт



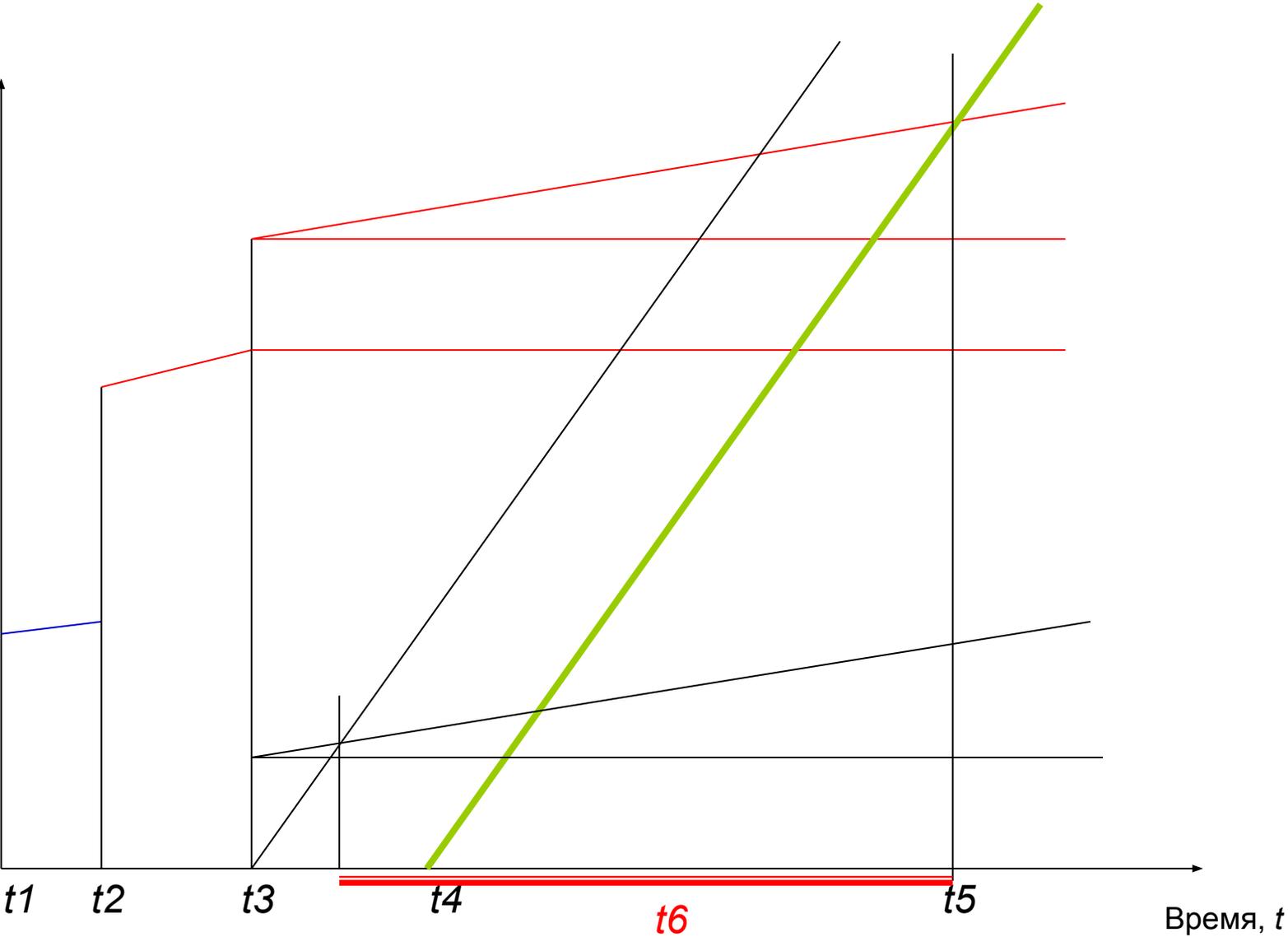
Оценка эффективности инвестиций

Исходя из самого простого определения, инвестиции - это деньги, вложенные в проект с целью получения в будущем большего количества денег. Основной вопрос, возникающий при оценке эффективности инвестиций, заключается в следующем: «**Какую прибыль получит организация при той или иной инвестиционной стратегии?**».

При оценке эффективности инвестиций учитывается **временной фактор**, так как доходность по инвестициям может существовать в течение ряда лет, а иногда и десятилетий. Таким образом, данный фактор часто встраивается в расчеты, чтобы учитывать **процесс инфляции**.

Графическое отражение финансовых инструментов оценки

Затраты/
доходы, F



Многокомпонентный выбор с использованием положений теории нечётких множеств

Формирование альтернатив принимаемых решений.

Выбор критериев и ограничений.

Выбор в условиях конфликтов:

- конфликта целей;
- конфликта ограничений;
- конфликта целей и ограничений.

Выбор в условиях неоднородности информации:

- результаты замеров и учётов;
- результаты расчётов и оценок;
- мнения экспертов;
- результаты опросов.