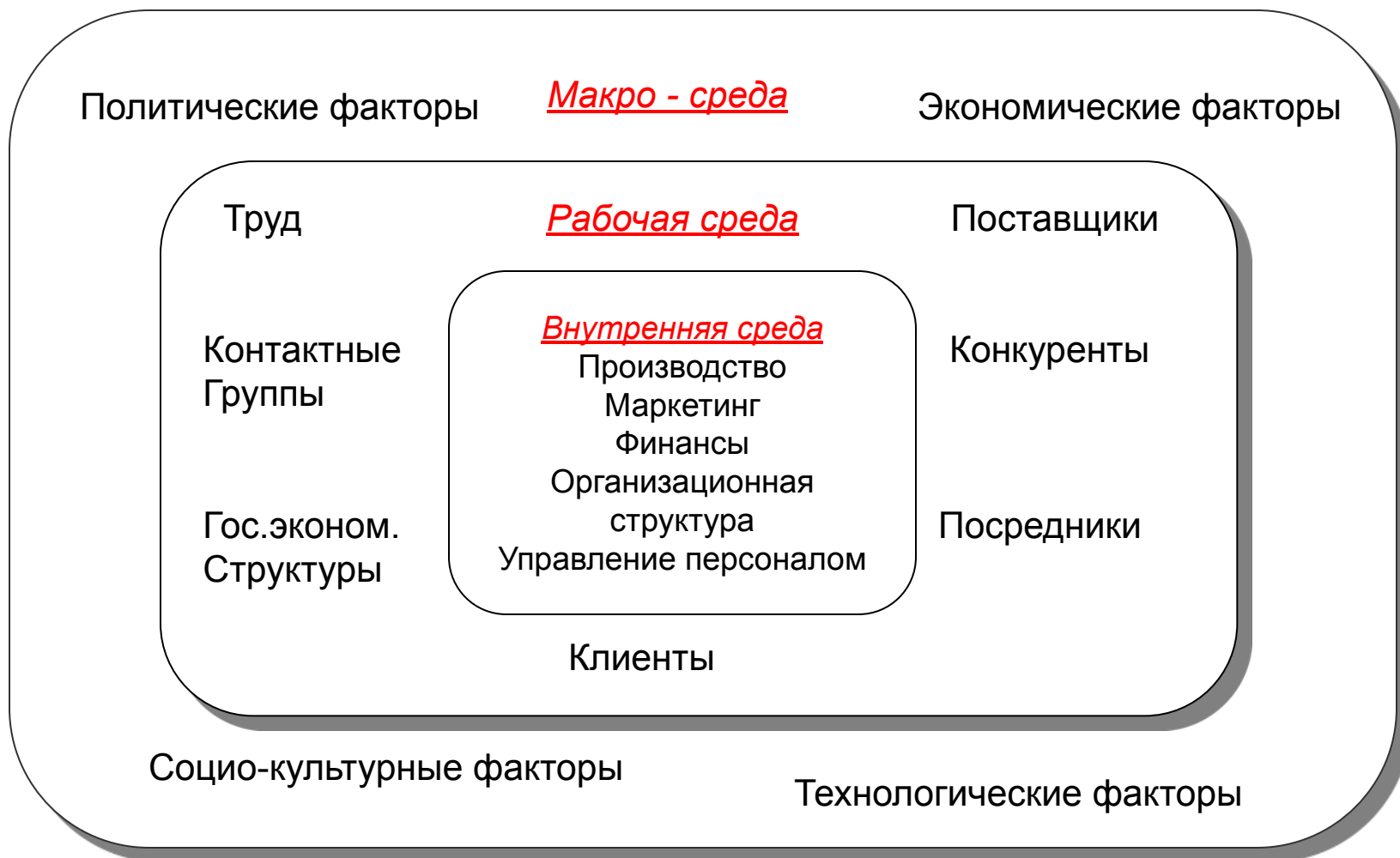


# Стратегический анализ

- **PEST – анализ**
- **Анализ отрасли**
- **Внутренний анализ**

# Уровни стратегического анализа



# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

- АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ: СЕГМЕНТЫ, МОТИВЫ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.
- АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ: ЛИЧНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ, ИМИДЖ ...СТРУКТУРА ИЗДЕЖЕК.
- АНАЛИЗ РЫНКА: ОБЪЕМ, ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА, ПРИБЫЛЬНОСТЬ, БАРЬЕРЫ И ДР.
- АНАЛИЗ СРЕДЫ: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИЧ., КУЛЬТУРНЫЕ, ДЕМОГРАФИЧ. ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФ.- НЕНАСЫЩЕННЫХ ОБЛАСТЕЙ

---

ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ,  
ТЕНДЕНЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

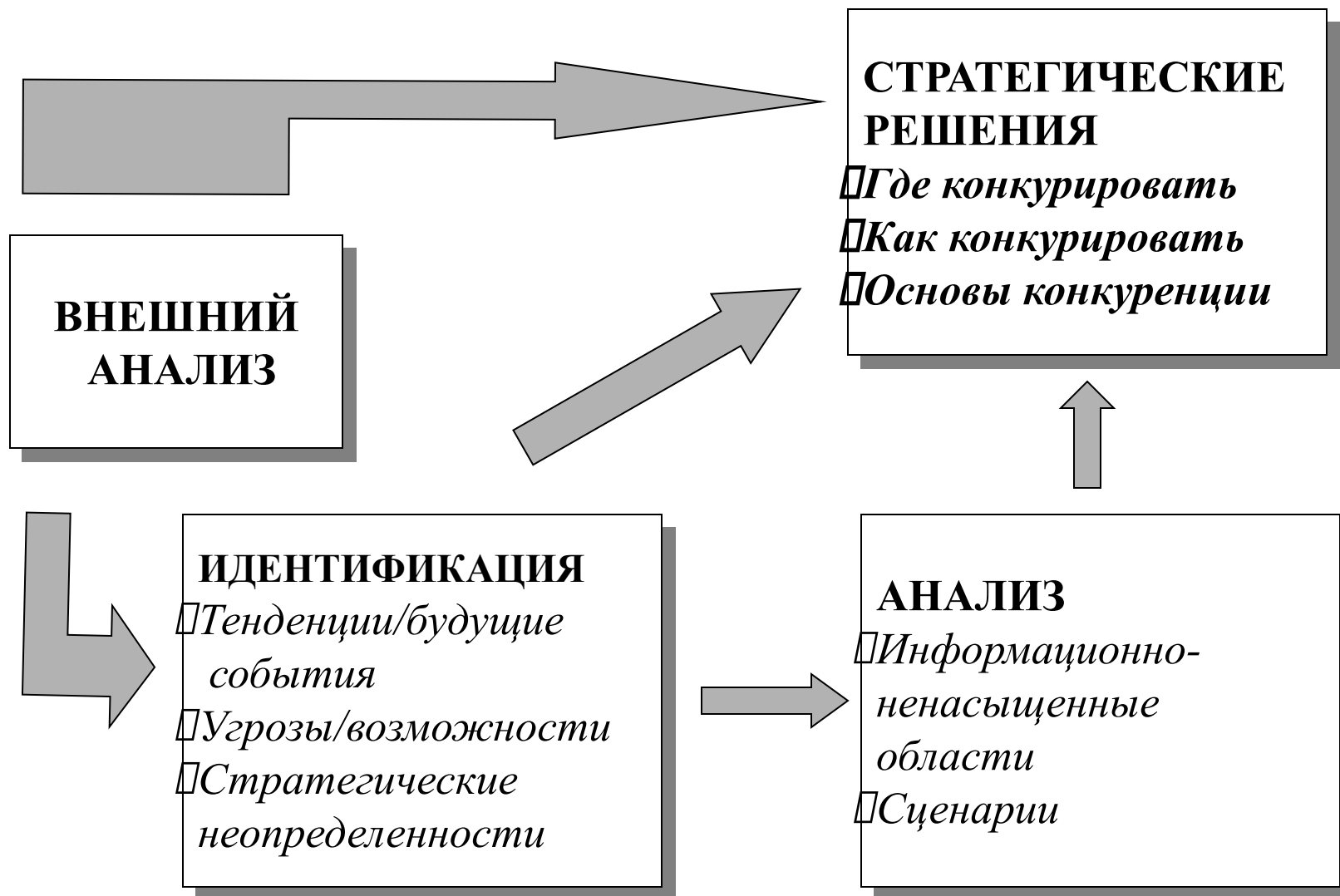
## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

- АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРИБЫЛЬ, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, АНАЛИЗ КАПИТАЛИЗАЦИИ, КАЧЕСТВО ТОВАРОВ, ПОРТФЕЛЯ ТОВАРОВ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ, НАЛИЧИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ, НОВЫХ ТОВАРОВ, ПЕРСОНАЛ И ДР.
- ДЕТЕРМИНАНТЫ СТРАТЕГИИ: ПРОШЛАЯ И ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИИ, СТРАТ. ПРОБЛЕМЫ, ОРГ. СПОСОБНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И ОГРАНИЧ. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.

---

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СИЛЬНЫЕ И  
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ПРОБЛЕМЫ,  
ОГРАНИЧЕНИЯ И  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

# РОЛЬ ВНЕШНЕГО АНАЛИЗА



# ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ PEST - АНАЛИЗА

## **ЭТАПЫ АНАЛИЗА:**

1. ИЗУЧЕНИЕ И МОНИТОРИНГ МАКРОСРЕДЫ С ЦЕЛЬЮ ОБНАРУЖЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ , ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОБЛАСТЯХ;
2. ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ И ЗНАЧИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ ОТРАСЛИ, РЫНКО И ОРГАНИЗАЦИИ;
3. ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ КАЖДОГО ИЗМЕНЕНИЯ И ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОВЛИЯНИЙ ИЗМЕНЕНИЙ;
4. ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗДЕЙСТВИЙ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНОК, ОТРАСЛЬ И КОМПАНИЮ.

## **ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО PEST-ФАКТОРА НА:**

- ВНУТРЕННЮЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ;*
- РЫНКИ КОМПАНИИ;*
- ОТРАСЛЬ, В КОТОРОЙ ФУНКЦИОНИРУЕТ КОМПАНИЯ*

# ОГРАНИЧЕННОСТЬ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ

- УЧИТЫВАТЬ ОГРАНИЧЕННОСТЬ И НЕТОЧНОСТЬ АНАЛИЗА МАКРОСРЕДЫ;
- ПРОВОДИТЬ АНАЛИЗ НА НЕПРЕРЫВНОЙ ОСНОВЕ;
- ПОСТОЯННО ОБНОВЛЯТЬ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ ТЕХНИКУ АНАЛИЗА;
- ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ КАК ИСТОЧНИК ЗНАНИЙ;
- ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИНФОРМАЦИЮ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИЙ.

# ОТРАСЛЬ И РЫНОК

□ **ОТРАСЛИ** *ПРОИЗВОДЯТ* ТОВАРЫ И УСЛУГИ, ЯВЛЯЮТСЯ СФЕРОЙ **ПРЕДЛОЖЕНИЯ** В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ.

□ **РЫНКИ** *ПОТРЕБЛЯЮТ* ТОВАРЫ И УСЛУГИ, ПРОИЗВЕДЕННЫЕ ОТРАСЛЯМИ, ЯВЛЯЮТСЯ СФЕРОЙ **СПРОСА** В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЕ.

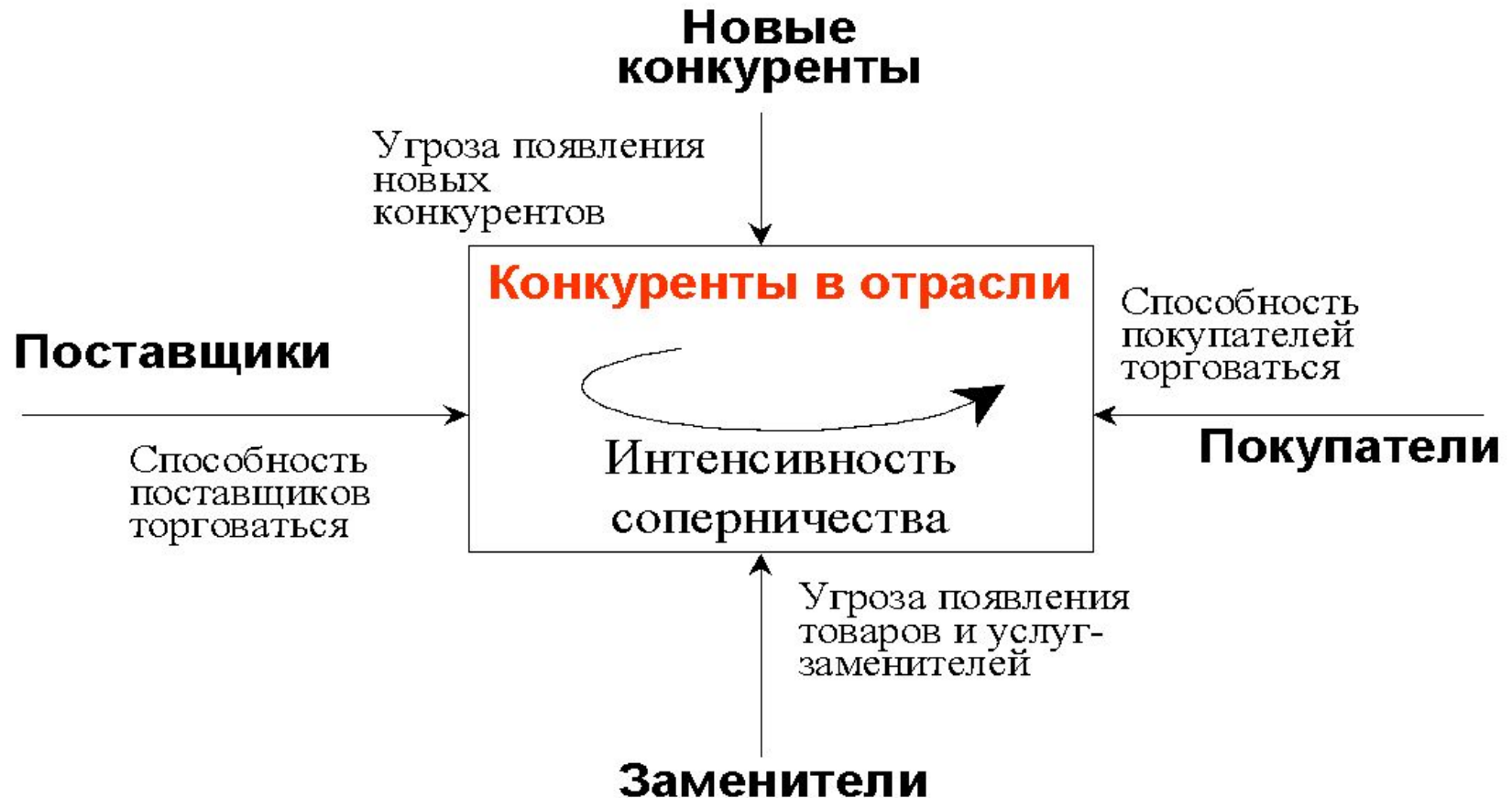
**ОТРАСЛЬ** – ЭТО ГРУППА ПРЕДПРИЯТИЙ, КОТОРЫЕ ПРОИЗВОДЯТ СХОДНЫЕ ТОВАРЫ, ИСПОЛЬЗУЮТ ИДЕНТИЧНУЮ КВАЛИФИКАЦИЮ, ИМЕЮТ АНАЛОГИЧНЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРОИЗВОДСТВА, ТЕХНОЛОГИИ, КАНАЛЫ ПОСТАВКИ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ.

# Основные цели стратегического анализа отрасли

- ✓ Оценка привлекательности
- ✓ Конкурентный анализ
- ✓ Позиционирование компании в отрасли
- ✓ Определение КФУ
- ✓ Определение движущих сил развития отрасли



# Пять сил Портера



# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

## СТРУКТУРА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ по Д.Аакеру

### КТО ЯВЛЯЕТСЯ КОНКУРЕНТАМИ?

- КТО ЯВЛЯЕТСЯ НАШИМИ ОСНОВНЫМИ СОПЕРНИКАМИ? КОНКУРЕНЦИЯ С КЕМ ЯВЛЯЕТСЯ МЕНЕЕ ИНТЕНСИВНОЙ, НО НЕ МЕНЕЕ СЕРЬЕЗНОЙ? КАКИЕ КОМПАНИИ ПРОИЗВОДЯТ ТОВАРЫ – ЗАМЕНИТЕЛИ?
- МОЖНО ЛИ ОБЪЕДИНИТЬ КОНКУРЕНТОВ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ И НА ОСНОВЕ КАКИХ КРИТЕРИЕВ?
- КАКОВЫ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ КОНКУРЕНТЫ? КАКИЕ БАРЬЕРЫ ЗАЩИЩАЮТ ОТ НИХ РЫНОК? ИМЕЮТСЯ ЛИ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ЗАКРЫТЬ ОТ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ РЫНОК?

# АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ (2)

## ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОВ

- КАКОВЫ ЦЕЛИ И СТРАТЕГИИ СОПЕРНИКОВ? КАКОВ ИХ УРОВЕНЬ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В РЫНКЕ? КАКОВЫ БАРЬЕРЫ ВЫХОДА С РЫНКА?
  
- КАКОВА СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК КОНКУРЕНТОВ? КАК СООТНОСЯТСЯ ИХ УРОВЕНЬ ЗАТРАТ С НАШИМИ ИЗДЕРЖКАМИ?
- КАКОВ ИМИДЖ СОПЕРНИКОВ И ИХ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ?
- КТО ИЗ КОНКУРЕНТОВ ДОБИЛСЯ БОЛЬШЕГО/МЕНЬШЕГО УСПЕХА И ПОЧЕМУ?
- КАКОВЫ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КАЖДОГО КОНКУРЕНТА ИЛИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП?
- КАКИМИ СЛАБЫМИ СТОРОНАМИ (НЕДОСТАТКАМИ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬЮ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ДР.) МОГУТ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ КОНКУРЕНТЫ, ЧТО БЫ ВЫЙТИ НА РЫНОК ИЛИ СТАТЬ БОЛЕЕ СЕРЬЕЗНЫМИ ПРОТИВНИКАМИ?
- ОЦЕНИТЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АКТИВЫ И КОМПЕТЕНЦИИ КОНКУРЕНТОВ.

# ФАКТОРЫ, УСИЛИВАЮЩИЕ ИНТЕНСИВНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ В ОТРАСЛИ

- ПРОСТ КОЛИЧЕСТВА КОНКУРИРУЮЩИХ КОМПАНИЙ, ВЫРАВНИВАНИЕ ИХ РАЗМЕРОВ И ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА*
- ЗАМЕДЛЕНИЕ РОСТА СПРОСА НА ПРОДУКЦИЮ*
- СНИЖЕНИЕ ЦЕН И ДРУГИЕ ПРИЕМЫ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ*
- ЛЕГКОСТЬ И ДОСТУПНОСТЬ СМЕНЫ МАРКИ ТОВАРА*
- ПОПЫТКИ ОДНОЙ ИЛИ НЕСКОЛЬКИХ КОМПАНИЙ УЛУЧШИТЬ СВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ НА РЫНКЕ ЗА СЧЕТ КОНКУРЕНТОВ*
- УСПЕШНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ДЕЙСТВИЙ*
- ЗАТРАТЫ НА ВЫХОД С РЫНКА ПРЕВЫШАЮТ ЗАТРАТЫ НА ПРОДОЛЖЕНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ*
- БОЛЬШИЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ КОМПАНИЯМИ УЧАСТНИЦАМИ – В СТРАТЕГИЯХ, РЕСУРСНОЙ БАЗЕ И УСЛОВИЯХ СТРАН, ГДЕ ОНИ ЗАРЕГИСТРИРОВАНЫ*
- ПРИОБРЕТЕНИЕ КРУПНЫМ ИГРОКОМ ДРУГОЙ ОТРАСЛИ ОДНОЙ ИЗ КОМПАНИЙ (ДАЖЕ СЛАБОЙ) В ДАННОЙ ОТРАСЛИ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ПРЕВРАЩЕНИЕМ ЕЕ В МОЩНОГО КОНКУРЕНТА*

# 5-ТИ ФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ И ДОХОДНОСТЬ

ПЯТЬ ФАКТОРОВ МОДЕЛИ ПОРТЕРА И ДОХОДНОСТЬ (CAMPBALL, 1997)

<b>ФАКТОР</b>	<b>УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ ДОХОДНОСТЬ ВЫШЕ</b>	<b>УСЛОВИЯ, ПРИ КОТОРЫХ ДОХОДНОСТЬ НИЖЕ</b>
РЫЧАГИ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПОСТАВЩИКОВ	СЛАБЫЕ ПОСТАВЩИКИ	СИЛЬНЫЕ ПОСТАВЩИКИ
РЫЧАГИ ВОЗДЕЙСТВИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ	СЛАБЫЕ ПОКУПАТЕЛИ	СИЛЬНЫЕ ПОКУПАТЕЛИ
УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ В ОТРАСЛИ	ВЫСОКИЕ ВХОДНЫЕ БАРЬЕРЫ	НИЗКИЕ ВХОДНЫЕ БАРЬЕРЫ
УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ТОВАРОВ-ЗАМЕТИЛЕЙ ИЛИ УСЛУГ-ЗАМЕТИТЕЛЕЙ	МАЛО ВОЗМОЖНЫХ ЗАМЕТИТЕЛЕЙ	МНОГО ВОЗМОЖНЫХ ЗАМЕТИТЕЛЕЙ
УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ	СЛАБОЕ СОПЕРНИЧЕСТВО	СИЛЬНОЕ СОПЕРНИЧЕСТВО

# НЕДОСТАТКИ МОДЕЛИ М. ПОРТЕРА

- НЕОБХОДИМО ПРОВОДИТЬ  
ОЦЕНКУ ОТРАСЛЕВОЙ  
ДОХОДНОСТИ;
- ПЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ВСЕ ПЯТЬ  
ФАКТОРОВ ОДИНАКОВО ВЛИЯЮТ  
НА КОНКУРИРУЮЩИЕ В ОТРАСЛИ  
КОМПАНИИ;
- НЕАДЕКВАТНО ОПИСЫВАЕТ  
ТОВАРЫ И РЕСУРСНЫЕ РЫНКИ

# Альтернативный подход к анализу конкурентной и совместной деятельности

**Основная концепция** – фирмы и отрасли представляют собой открытые системы, т.е. Они взаимодействуют со многими компонентами окружающей среды. Поле деятельности компании включают:

**Отрасль**, внутри которой компания постоянно приобретает ресурсы и возможности для производства продукции/услуги;

**Ресурсные рынки**, на которых компании, их конкуренты и другие отрасли приобретают необходимые ресурсы:

**Товарные рынки**, на которых компания продает свою продукцию/услугу. В них входят рынки, на которых продает свою продукцию компания, рынки товаров – заменителей и новые рынки, рассматриваемые с точки зрения возможности проникновения

**Другие отрасли**, т.е. Отрасли, в которых другие фирмы имеют схожие с данной компанией компетенции. Они рассматриваются с целью оценки возможности взаимного проникновения.

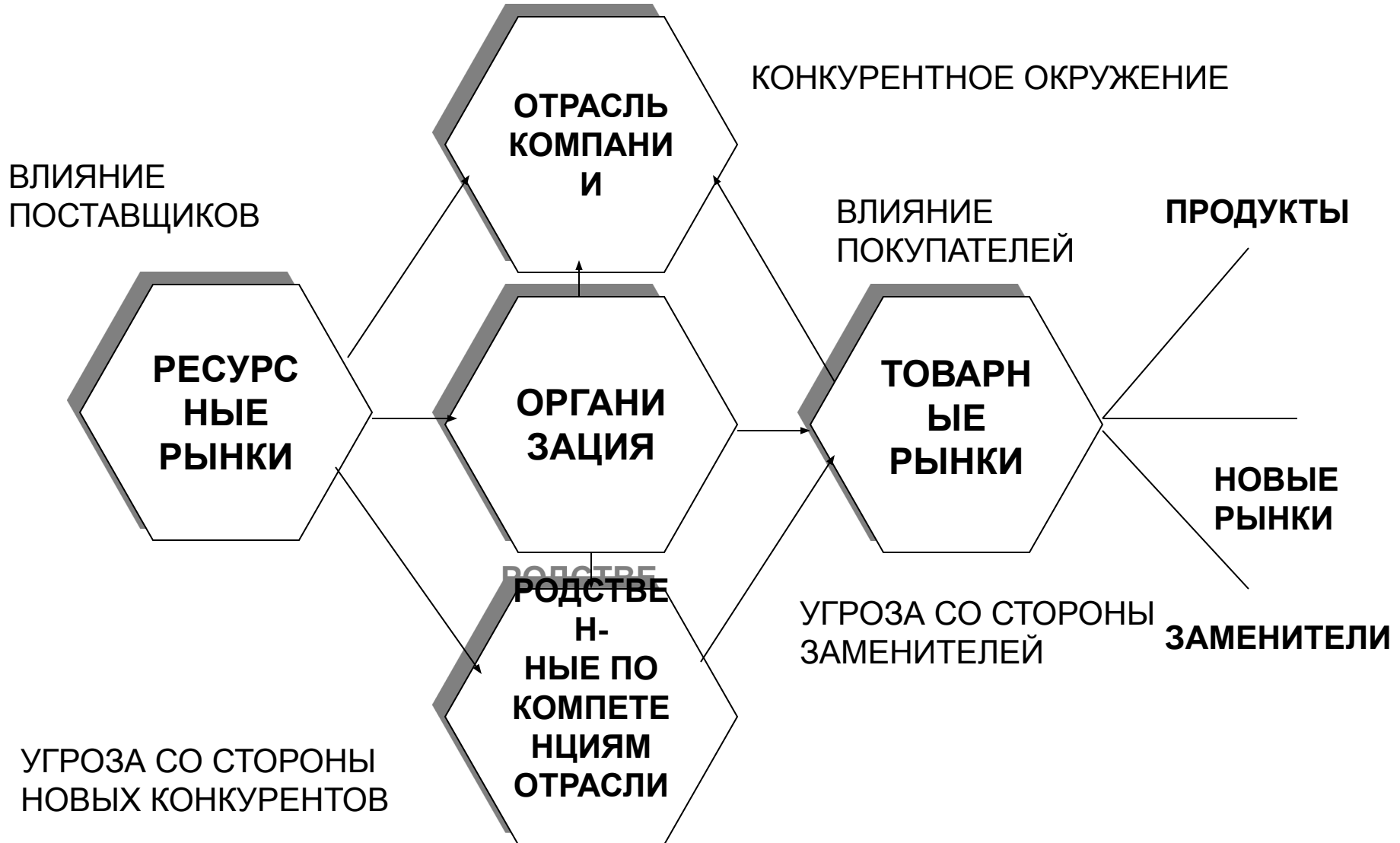
# РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К АНАЛИЗУ СРЕДЫ

## НЕДОСТАТКИ СУЩЕСТВУЮЩИХ МОДЕЛЕЙ АНАЛИЗА:

- НЕ РАССМАТРИВАЮТ ВНУТРЕННИЙ И ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ;
- ОСНОВЫВАЮТСЯ НА КОНКУРЕНТНОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ КОМПАНИЙ И НЕ УЧИТЫВАЮТ СОТРУДНИЧЕСТВА;
- ОСНОВНОЙ АКЦЕНТ ДЕЛАЕТСЯ НА АНАЛИЗЕ ТОВАРНЫХ, А НЕ РЕСУРСНЫХ РЫНКОВ;
- НЕ УЧИТЫВАЮТ ТОГО, ЧТО КОМПАНИИ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СВОИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ПРИОБРЕТЕНИЯ НОВЫХ ВОЗДЕЙСТВУЮТ НА КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ;
- НЕ УЧИТЫВАЮТ ТОГО ФАКТА, ЧТО ФИРМЫ , ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОТРАСЛИ И РЫНКА РАССМАТРИВАЕМОЙ КОМПАНИИ МОГУТ ПРЕДСТАВЛЯТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНУЮ КОНКУРЕНТНУЮ УГРОЗУ И НАОБОРОТ (ОБЛАДАНИЕ СХОЖИМИ СТЕРЖНЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ).



# РЕСУРСНАЯ МОДЕЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ОКРУЖЕНИЯ



# **ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ИЗМЕНЕНИЙ В ОТРАСЛИ**

***□ Развитие Интернет и электронной коммерции***

***□ Растущая глобализация отрасли***

***□ Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли***

***□ Новый состав потребителей, появление новых способов использования товаров***

***□ Внедрение новых товаров***

***□ Развитие технологий***

***□ Маркетинговые инновации***

***□ Выход (уход) на рынок крупных компаний***

***□ Распространение прогрессивных ноу-хау***

***□ Изменение в издержках и прибыли***

***□ Рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары***

***□ Изменения в законодательстве и государственной политике***

***□ Новые общественные ценности и образ жизни***

***□ Снижение неопределенности и риска для бизнеса***

# Ключевые факторы успеха

**Важный итог отраслевого анализа –  
определение и последующий прогноз  
ключевых факторов успеха (КФУ) отрасли.**

**КФУ** – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

## **Они зависят от:**

- ❖ Экономической и технической характеристики отрасли;
- ❖ Используемых в отрасли средств конкурентной борьбы

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ

ОТРАСЛЬ	ВОЗМОЖНЫЕ КФУ
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации
Авиаперевозки	Производственные фонды, квалифицированный персонал, имидж.
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, клиентская база
Фармацевтическая	Финансовые ресурсы, инновации, исследовательская база, сбытовая сеть

# Стратегические возможности для разных типов отраслей

Характеристика отрасли	Возможности
<b><u>Неструктуриро-ванная</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Консолидация,</li><li>• Достижение эффекта масштаба,</li><li>• Изменение структуры собственности</li></ul>
<b><u>Зарождающая-</u> <u>ся</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Технологическое лидерство,</li><li>• Развитие стратегических ресурсов и способностей,</li></ul>
<b><u>Зрелая</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание стандартов,</li><li>• Совершенствование продукта</li></ul> инвестирование в качество обслуживания

## Стратегические возможности для разных типов отраслей (продолжение)

<b><u>Стареющая</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Организация инновационного процесса,</li><li>• Лидирование,</li><li>• Удачная рыночная ниша,</li><li>• Сбор урожая,</li><li>• Выход</li></ul>
<b><u>Глобальная</u></b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Милтинациональные стратегии,</li><li>• Глобальные стратегии</li></ul>

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Управленческий анализ – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем

# ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

## **СТРУКТУРА АНАЛИЗА:**

- РЕСУРСНЫЙ АНАЛИЗ;
- ПРОВЕРКА И АНАЛИЗ КОМПЕТЕНЦИЙ;
- АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МОДЕЛИ ЦЕННОСТНОЙ ЦЕПОЧКИ М.ПОРТЕРА;
- СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ (СОПОСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ С ПОКАЗАТЕЛЯМИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ ПРИ ПОМОЩИ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА И БЕНЧМАРКИНГА);
- ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И КУЛЬТУРА;
- ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ;
- ПРОДУКТЫ И ИХ ПОЗИЦИЯ НА РЫНКЕ



# Ресурсный подход к стратегическому анализу



# Ресурсы предприятия

РЕСУРСЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

ОСЯЗАЕМЫЕ

НЕОСЯЗАЕМЫЕ

Физические  
активы

Финансовы  
е  
активы

Репутаци  
я

Ноу – Хау

Интеллек-  
туальный  
Капитал и  
т.д.

# СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – СВОЙСТВО ИЛИ РЯД СВОЙСТВ, ПРИСУЩИХ ВСЕМ ИЛИ БОЛЬШИНСТВУ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ. ЛИШЬ ОБЛАДАНИЕ ДАННЫМИ СВОЙСТВАМИ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ОТРАСЛИ ИЛИ ВЫЖИТЬ В НЕЙ.

**СТЕРЖНЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ** (ИЛИ ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ) - СВОЙСТВО ИЛИ РЯД СВОЙСТВ, СПЕЦИФИЧНЫХ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ЕЙ ПРОИЗВОДИТЬ ТОВАРЫ КАЧЕСТВОМ ВЫШЕ СРЕДНЕГО, ПРИНЯТОГО В ДАННОЙ ОТРАСЛИ.

**РЕСУРСЫ** – ЭТО ВСЕ ТО, ЧТО ПРИВНОСИТСЯ В КОМПАНИЮ ИЗВНЕ. УСПЕХ КОМПАНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВО МНОГО М ТЕМ, НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ОНА ПРВРАЩАЕТ СВОИ РЕСУРСЯ В ГОТОВУЮ ПРОДУКЦИЮ.

# СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

**КОМПЕТЕНЦИЯ** – СВОЙСТВО ИЛИ РЯД СВОЙСТВ, ПРИСУЩИХ ВСЕМ ИЛИ БОЛЬШИНСТВУ КОМПАНИЙ ОТРАСЛИ. ЛИШЬ ОБЛАДАНИЕ ДАННЫМИ СВОЙСТВАМИ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ СТАТЬ УЧАСТНИКОМ ОТРАСЛИ ИЛИ ВЫЖИТЬ В НЕЙ.

**СТЕРЖНЕВАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ** (ИЛИ ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ) - СВОЙСТВО ИЛИ РЯД СВОЙСТВ, СПЕЦИФИЧНЫХ ДЛЯ КОНКРЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯЮТ ЕЙ ПРОИЗВОДИТЬ ТОВАРЫ КАЧЕСТВОМ ВЫШЕ СРЕДНЕГО, ПРИНЯТОГО В ДАННОЙ ОТРАСЛИ.

**РЕСУРСЫ** – ЭТО ВСЕ ТО, ЧТО ПРИВНОСИТСЯ В КОМПАНИЮ ИЗВНЕ. УСПЕХ КОМПАНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ВО МНОГО М ТЕМ, НАСКОЛЬКО ЭФФЕКТИВНО ОНА ПРВРАЩАЕТ СВОИ РЕСУРСЯ В ГОТОВУЮ ПРОДУКЦИЮ.

# ВЫБОР МЕСТА ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

<b>Стратегическая важность</b>	<b>Высокая</b>	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
	<b>Средняя</b>	Сочетай	Сочетай	Делай сам
	<b>Низкая</b>	Покупай	Покупай	Покупай
		<b>Низкая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>

**ДИСТИГНУТАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ (ПРОФЕССИОНАЛИЗМ) ПО СРАВНЕНИЮ С ЛУЧШЕЙ В ОТРАСЛИ**

# ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА И УРОВЕНЬ СОВПАДЕНИЯ С КОРНЕВЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ ФИРМЫ

Привлекательность сегментов рынка

Высокая  
Низкая

Совпадение с корневыми компетенциями

Сильное

Слабое

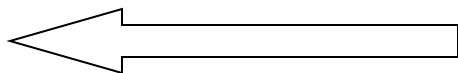
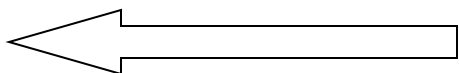
<p><b>Корневые бизнесы</b></p> <p><i>Привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>	<p><b>Иллюзорные возможности</b></p> <p><i>Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>
<p><b>Периферийные бизнесы</b></p> <p><i>Непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>	<p><b>Бесперспективные направления</b></p> <p><i>Непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совместимости компании</i></p>

# Анализ конкурентоспособности компании на основе цепочки создания ценности



# Оценка внутренних возможностей компании

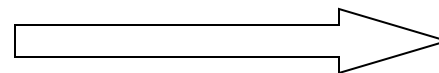
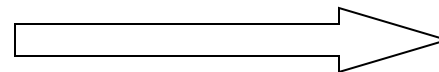
**Анализ производства**



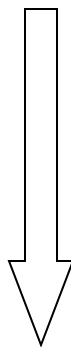
**Финансовый анализ**



**Анализ маркетинга**



**Анализ трудовых  
ресурсов**



**Анализ менеджмента**



# Анализ внутренней среды

<p><b><u>ПРОИЗВОДСТВО</u></b></p>	<p><i>Размеры и мощность</i> Тип и возраст оборудования Источники поставок Производительность Инновационные возможности Применяемая технология Уровень брака</p>
<p><b><u>МАРКЕТИНГ</u></b></p>	<p><i>Номенклатура продукции</i> Качество продуктов Размеры и доля рынка Уровень маркетинговых исследований Эффективность рекламы Организация продаж и сервиса</p>

# Анализ внутренней среды (продолжение)

<p><u>ФИНАНСЫ</u></p>	<p><i>Активы</i></p> <p>Валовые накопления</p> <p>Доходность</p> <p>Показатели поступлений</p> <p>Источники денежных поступлений</p>
<p><u>УПРАВЛЕНИЕ</u> <u>ПЕРСОНАЛОМ</u></p>	<p><i>Программы обучения</i></p> <p>Процедуры привлечения и отбора кадров</p> <p>Анализ трудовых операций</p> <p>Содержательность труда</p> <p>Система мотивации труда</p>
<p><u>ОРГАНИЗАЦ.</u> <u>СТРУКТУРА</u></p>	<p><i>Характер делегирования полномочий</i></p> <p>Тип организационной структуры</p> <p>Стиль руководства</p> <p>Распределение полномочий</p> <p>Эффективность менеджмента</p>

# Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтраль.	W слабая
1.	Стратегия организации			
2.	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
3.	Бизнес № 1 и т.д.			
4.	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Состояние текущего баланса			

# Базовые показатели оценки эффективности деятельности фирмы

Показатели	Способ расчета
1. Рентабельность продаж	Балансовая прибыль/выручка от реализации
2. Рентабельность активов (ROA)	Балансовая прибыль/стоимость активов
3. Норма прибыли на собственный кап. (ROE)	Балансовая прибыль/собственные средства
4. Норма чистой прибыли на собств. кап.	Чистая прибыль/собственные средства
5. Эффективность труда	Выручка от реализации/численность работ-их