

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Анализ отраслевого окружения

Подходы к определению понятия ОТРАСЛЬ

Народнохозяйственный подход	Совокупность предприятий на территории государства, выпускающие однородную продукцию, оказывающие сходные услуги и выполняющие сходные общественные функции
Конкурентный подход М. Портера	Все <u>предприятия</u> , выпускающие однородную продукцию и <u>непосредственно конкурирующие между собой</u>
Подход стратегических зон хозяйствования (СЗХ) И. Ансоффа	Определенный сегмент внешней среды –СЗХ, на обслуживание которого нацелено предприятие.

Особенности отраслевого окружения

по М. Портеру

1. Базовые предприятия отрасли производят однородный продукт
2. Производители непосредственно конкурируют между собой за поставку ресурсов и реализацию продукции
3. Поставщики и потребители всех базовых предприятий входят в состав отрасли

по И. Ансоффу

1. Внутренняя среда предприятия делится на стратегические хозяйственные центры по видам продуктов (СХЦ_{1...п})
2. По каждому СХЦ формируется собственная отраслевая среда (СЗХ: потребители, поставщики, конкуренты, группы влияния)
3. В состав СХЗ входят лишь непосредственные рыночные контрагенты предприятия

Последовательность анализа отраслевого окружения

1. Анализ доминантных отраслевых характеристик
2. Выявление движущих сил отрасли
3. Оценка влияния конкурентных сил
4. Кластерный анализ поставщиков, потребителей и конкурентов, построение и анализ карт стратегических групп
5. Выявление ключевых факторов успеха в отрасли
6. Оценка конкурентных преимуществ отрасли
7. Анализ отраслевой цепочки ценностей
8. Оценка инновационного потенциала отрасли
9. Оценка отраслевой привлекательности. Выявление угроз и возможностей со стороны отраслевого окружения для предприятия.

Доминантные отраслевые характеристики

Совокупность показателей, дающих общее представление об отрасли, свидетельствующих о ее привлекательности для вновь входящих и уже работающих фирм:

1. Размер отрасли
2. Темп роста отрасли
3. Средняя рентабельность отрасли
4. Концентрация продаж в отрасли
5. Распределение специализаций в отрасли
6. Стадия жизненного цикла отрасли
7. Неравномерность спроса в отрасли
8. Характер интеграции предприятий в отрасли
9. Стандартизация предприятий в отрасли
10. Эффект экономии на масштабах в отрасли
11. Эффект объема
12. Эффект обучения на опыте
13. Эффект размера
14. Сбалансированность спроса и предложения
15. Ориентация отрасли на внутренний или внешний рынок
16. Ресурсоемкость отрасли

1. Показатели размера отрасли

- Совокупный объем продаж в отрасли:
 - в стоимостной выражении
 - в натуральном выражении
- Размер базовых предприятий отрасли в сопоставлении с количеством отраслевых фирм
- Минимальная и максимальная доля рынка отраслевых предприятий
- Вклад рынка в создание валового внутреннего продукта

2. Темп роста отрасли

- $$Tp = \frac{V^1}{V^0}$$

$$T_{пр} = (Tp - 1) \times 100\% = \frac{V^1 - V^0}{V^0} \times 100\%$$

Tp – темп роста отрасли

$T_{пр}$ – темп прироста отрасли

3. Средняя рентабельность отрасли

- $$Re_{отр} = \frac{Pr_{отр}}{K_{отр}}$$

$Re_{отр}$ - средняя рентабельность капитала отрасли

$Pr_{отр}$ - средняя отраслевая прибыль

$K_{отр}$ - средняя стоимость капитала (активов) отрасли

Показывает целесообразность вложений в отрасль

4. Концентрация продаж в отрасли

- Коэффициент рыночной концентрации (C_4):

$$C_4 = \frac{V_1 + V_2 + V_3 + V_4}{V_{\text{отр}}}$$

V_1 -... V_4 – объем продаж четырех крупнейших базовых предприятий отрасли

$V_{\text{отр}}$ – совокупный объем продаж отрасли

Показывает долю рынка, приходящуюся на 4 самых крупных производителей отрасли

4. Концентрация продаж в отрасли

- Индекс рыночной концентрации Херфиндела-Хиршмана (НИИ):

$$НИИ = 10000 \sum d_i^2$$

	C₄	Характер концентрации в отрасли	Характер конкуренции в отрасли
2000-10000	70%-100%	Высоконцентрированный рынок	монополистическая
1000-1999	45%-69%	Умеренно концентрированный	олигополистическая
0-999		Низко концентрированный	чистая конкуренция

5. Распределение специализаций в отрасли

Анализ структуры выпускаемой продукции отрасли по ассортименту:

- определение доминирующего продукта отрасли
- определение продукта-аутсайдера отрасли
- оценка изменения структуры продукта отрасли при выводе нового продукта на рынок

6. Стадия жизненного цикла отрасли

Стадия жизненного цикла	Характеристика конкуренции в отрасли
Зарождение	низкая интенсивность конкуренции, отсутствие входных барьеров, смена модификации поколений
Интенсивного роста	Формирование входных барьеров и появление большого числа конкурентов
Замедленного роста	Формируется размер и структура отрасли, вложения в роста мощностей
Стабилизация	Внедрение дифференцирующих и удешевляющих продуктовых инноваций
Спад	Выход предприятий из отрасли, зарождение новой отрасли

7. Показатели неравномерность спроса в отрасли

- Сезонность реализации продукции в отрасли:
 - сезонный пик
 - Сезонный спад
- Среднемесячный объем продаж в отрасли
- Отклонение продаж по месяцам от среднемесячного значения
- Неравномерность ажиотажного спроса
- Неравномерность по длительности производственного цикла

8. Характер интеграции в отрасли

- Доминирование в отрасли вертикально-горизонтально интегрированных или диверсифицированных компаний.

9. Стандартизация товаров в отрасли

- Однотипность предлагаемого товара в отрасли, определяет возможность покупателя по переключению с одного производителя к другому

10. Эффект экономии на масштабах

Сокращение себестоимости единицы продукции по мере увеличения объемов производства.

Источники экономии – рост производительности ресурсов предприятия:

- Снижение заработной платы основных рабочих
- Снижение отчислений на социальные нужды
- Скидки поставщикам
- Сокращение затрат на транспортировку материалов
- Сокращение энергозатрат
- Сокращение условно-постоянных расходов

11. Эффект объема

- Снижение себестоимости при переходе на новые проектные мощности

12. Эффект обучения на опыте

Сокращение себестоимости с увеличением суммарного объема выпуска продукта за все годы работы предприятия за счет:

- Эффективности труда
- Специализации
- Нового процесса производства
- Роста фондоотдачи оборудования
- Изменения набора ресурсов
- Стандартизации продукции
- Совершенствования конструкции продукции

13. Эффект размера

- Эффект продуктового набора: общие издержки производства нескольких видов продукции ниже, чем при производстве каждого отдельно взятого вида продукции.

14. Сбалансированность спроса и предложения

- Разность между объемом сбыта и объемом производства в отрасли должна быть равна 0

15. Ориентация на внутренний или внешний рынок

Доля объема продаж отрасли, приходящаяся на внешний или внутренний рынок:

- 50% экспорта – экспортоориентированная отрасль
- 50% национальных продаж – ориентированная на внутренний рынок
- 50% импорта товаров на рынке – импортоориентированная отрасль
- 25% экспорта – доминирование экспорта

16. Ресурсоемкость отрасли

Доминирование в структуре себестоимости того или иного вида затрат:

- Материалоемкая отрасль
- Трудоемкая отрасль
- Энергоемкая отрасль
- Капиталоемкая отрасль