

# 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<sub>1...п</sub>)
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

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

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

$T_p$  – темп роста отрасли

$T_{\text{пр}}$  – 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 (HHI):

$$HHI = 10000 \sum d_i^2$$

	<b>C<sub>4</sub></b>	<b>Характер концентрации в отрасли</b>	<b>Характер конкуренции в отрасли</b>
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