

Министерство образования и науки Российской Федерации
ГОУ ВПО «Гамбовский государственный технический университет»

Бизнес-диагностика предприятия

Методические указания
для студентов 5 курса специальностей 240902, 260601



Гамбов
Издательство ГГТУ
2007

УДК 338.242.2
ББК 65.291-24я73-4
К683

УТВЕРЖДЕНО РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКИМ СОВЕТОМ УНИВЕРСИТЕТА

Рецензент

Кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Финансы и кредит»

Л.С. Тишина

Составитель

Е.М. Королькова

К683 Бизнес-диагностика предприятия : методические указания / сост. Е.М. Королькова. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. – 20 с. – 100 экз.

Рассмотрены методы количественной и качественной оценки состояния предприятия по отношению к внешнему бизнесу.
Предназначены студентам 5 курса специальностей 240902, 260601 всех форм обучения.

УДК 338.242.2
ББК 65.291-24я73-4

© ГОУ ВПО «Тамбовский государственный
технический университет» (ТГТУ), 2007

Учебное издание

БИЗНЕС-ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания

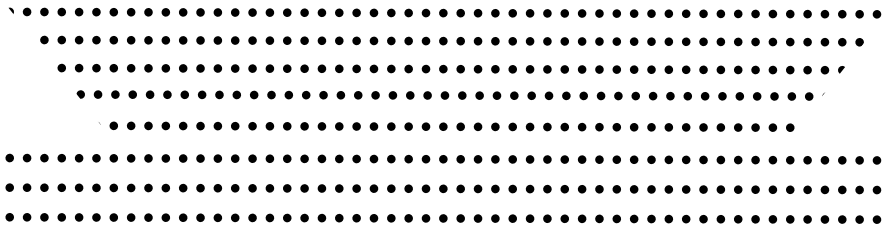
Составитель
КОРОЛЬКОВА Елена Митрофановна

Редактор Е.С. Мордасова
Компьютерное макетирование Е.В. Кораблевой

Подписано в печать 15.06.2007
Формат 60 × 84/8. 1,16 усл. печ. л. Тираж 100 экз. Заказ № 414

Издательско-полиграфический центр ТГТУ
392000, Тамбов, Советская, 106, к. 14

БИЗНЕС-ДИАГНОСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ



ИЗДАТЕЛЬСТВО ТГТУ

ВВЕДЕНИЕ

Комплексная бизнес-диагностика призвана выявить и понять проблемы предприятия, его слабые и сильные стороны, место предприятия на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния предприятия как целостного организма по отношению к внешнему бизнес-окружению и в то же время сложной системы, включающей организационную, производственную, финансовую, управленческую структуры во всех их взаимосвязях.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ПРИНЦИПЫ

Комплексная диагностика включает следующие виды анализа и оценок:

- ситуационный анализ;
- организационно-управленческий анализ;
- финансово-экономический анализ;
- производственно-хозяйственный анализ;
- анализ кадрового потенциала;
- оценку бизнеса и предприятия.

Ситуационный анализ. Предназначен для определения ситуации, в которой находится предприятие, т.е. места, которое оно занимает в общем бизнес-пространстве, основных факторов, воздействующих на функционирование предприятия, а также его укрупненных характеристик в целом. Общая схема ситуационного анализа представлена в табл. 1.

1. Схема ситуационного анализа

Направление анализа	Содержание	Источник информации
SWOT-анализ	Выявление, анализ и оценка сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз, исходя из состояния внешней среды	Информация о внешней среде, сведения о производственной структуре предприятия и пр.
Анализ стратегической позиции	Выявление и анализ стратегических зон хозяйствования и стратегического портфеля в целом	Информация о внешней среде, производственные показатели деятельности предприятия, организационная структура
Анализ сегментов рынка	Определение и анализ рыночных сегментов, на которых функционирует предприятие; анализ покупательского спроса	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
Направление анализа	Содержание	Источник информации
Анализ конкуренции	Определение и анализ видов и основных факторов конкуренции, конкретных конкурентов	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования)
Позиционный анализ	Определение и анализ места, занимаемого предприятием, его продукцией, отдельными торговыми марками и товарами по отношению к другим предприятиям, торговым маркам и продуктам	Внешняя рыночная информация (маркетинговые исследования), анализ собственной продукции

Данные, полученные в ходе ситуационного анализа, определяют весь ход дальнейшей диагностики – цели, направления, порядок и глубину исследований, которые следует проводить в первую очередь, а также сроки, стоимость работ и состав исполнителей. Результаты ситуационного анализа являются основными исходными данными для разработки стратегии развития предприятия.

Наиболее важными элементами ситуационного анализа являются SWOT-анализ и анализ стратегической позиции компании.

Организационно-управленческий анализ. Цель этого анализа – исследование текущего состояния системы управления предприятием. Под *системой управления* понимается совокупность активных социальных и пассивных технических субъектов и объектов, реализующих процессы управления в рамках существующей организационной структуры и культуры.

Схема организационно-управленческого анализа предприятия представлена в табл. 2.

2. Организационно-управленческий анализ

Направление анализа	Содержание	Источник информации
Анализ системы целей компании и стратегий их достижения	Выявление и анализ миссии организации, целей и ограничений на их достижение; определение и анализ стратегий предприятия	Организационная документация, интервью, плановая документация, результаты стратегического анализа
Анализ организационной культуры	Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей	Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование
Направление анализа	Содержание	Источник информации
Анализ процессов управления	Идентификация, моделирование и анализ процессов	Организационная документация, интервью. Результаты анализа организационной структуры
Анализ структуры информации	Анализ и структуризация информации, циркулирующей на предприятии	Документация предприятия
Анализ организационной культуры	Исследование внутрифирменных символов, историй и церемоний	Наблюдения, организационная документация

В результате организационно-управленческого анализа устанавливается существующая система реализации бизнес-процессов и управления ими, а также соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования предприятия. Анализ определяет проблемные и узкие места предприятия, его организационно-управленческий потенциал, а также формирует цели и подходы организационной реструктуризации.

Финансово-экономический анализ. Ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия и является базой для формирования его финансовой политики.

Общая схема финансово-экономического анализа приведена в табл. 3.

Финансово-экономический анализ позволяет оценить результаты и эффективность деятельности предприятия и выявить направления и ограничения финансового развития и реструктуризации финансовой политики предприятия.

Производственно-хозяйственный анализ. Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения предприятием производственных ресурсов для производства и реализации продукции, по сути выявить эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентировано предприятие.

Система показателей эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия приведена в табл. 4.

Производственно-хозяйственный анализ особенно важен в рамках диагностики, поскольку ориентирован на совершенствование конечных результатов деятельности предприятия.

Анализ кадрового потенциала. В конечном итоге успех деятельности предприятия зависит в первую очередь от личностных и профессиональных качеств его работников, их способности работать эффективно и взаимосвязанно. Анализ кадрового потенциала ориентирован на выявление резервов коллектива, структуры индивидуально-психологических и социальных качеств персонала, управленческих факторов.

3. Финансово-экономический анализ

Направление анализа	Содержание	Источник информации
Анализ финансовых результатов деятельности предприятия	Анализ уровня, структуры и динамики прибыли как основного показателя, характеризующего результат (эффективность) деятельности предприятия; оценка факторов, ее определяющих	Отчет о прибылях и убытках
Анализ потока денежных средств	Анализ источников и направлений использования денежных средств. Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности. Оценка достаточности денежных средств для ведения инвестиционной деятельности. Оценка способности расплатиться по долгам	Отчет о движении денежных средств
Анализ финансового состояния	Общая оценка финансового состояния. Анализ финансовой устойчивости. Анализ ликвидности баланса. Анализ деловой активности и платежеспособности. Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности	Баланс предприятия, баланс в индексной и процентной формах
Анализ эффективности деятельности	Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода	Расчетные коэффициенты
Анализ эффективности инвестиционных проектов	Оценка эффективности инвестиционных проектов предприятия	Расчетные коэффициенты

Основные цели анализа кадрового потенциала (оценки персонала): административная; информационная; мотивационная.

Оценка, которая проводится в *административных целях*, необходима для принятия административных решений при планировании кадрового резерва или персональных перемещений (повышение, понижение в должности, увольнение, перевод).

Оценка, проводимая в *информационных целях*, необходима для того, чтобы сотрудники знали о качестве собственной работы и могли взглянуть на себя со стороны.

4. Производственно-хозяйственный анализ

Направление анализа	Содержание	Показатели
Анализ использования основных фондов	Анализ размера, структуры основных фондов, динамики их развития. Анализ оборачиваемости основных фондов Анализ эффективности использования основных фондов. Анализ эффективности затрат по содержанию оборудования	Фондоотдача основных производственных фондов
Анализ использования материальных ресурсов	Определение обеспеченности материальными ресурсами. Выявление дефицитных материалов Определение ритмичности, качества, комплектности поставок. Расчет транспортных расходов. Расчет потерь от замены материалов, простоя оборудования. Оценка влияния снабжения на объем выпуска продукции и себестоимость	Материалоотдача. Материалоемкость
Анализ использования труда и заработной платы	Определение численности, динамики трудовых ресурсов. Состав, структура, уровень квалификации. Анализ влияния численности на динамику продукции. Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста. Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы, оценка резервов повышения эффективности использования фонда заработной платы	Производительность труда. Доля заработной платы в себестоимости продукции

Мотивационные цели оценки персонала – правильно определить возможные методы мотивации (материальной, моральной, властной, принудительной) поведения работников.

Основными *критериями оценки персонала* являются:

- уровень образования и профессиональной подготовки;
- производственный опыт и практические знания;
- организационные качества;
- манера держаться (опрятность и аккуратность, вежливость, корректность, умение владеть собой, обаяние, обязательность, честность, уверенность в себе);
- целеустремленность (стремление к продвижению по службе, энергичность, инициативность, стремление получать новые знания и навыки, усердие);
- интеллектуальные способности (общая эрудиция, способность к абстрактному мышлению, внимательность, уровень суждений, умение вести переговоры);
- стиль ведения разговора (четкое и ясное изложение мысли, многословность, находчивость);
- состояние здоровья, возраст.

Данные критерии оценки носят общий характер. Реализация в практической деятельности предполагает их конкретизацию применительно к должности и выбор методов оценки, которые позволяли бы быстро и эффективно проводить эту работу в соответствии с характером проблем, стоящих перед компанией.

В табл. 5 приведены основные показатели и цели оценки персонала предприятия.

5. Показатели и цели оценки персонала организации

Показатели и цели оценки кадров			
Показатели	Оценка результатов работы	Качество и количество работы, инициативность, способность к руководству, подготовка подчиненных	
	Оценка характера	Поведение на службе: дисциплинированность, чувство ответственности, способность к налаживанию связей, трудовое рвение, степень уклонения от обязанностей	
	Оценка способностей	Особые способности	Знание, технические навыки, здоровье
		Психологические способности	Способность к пониманию, суждению, принятию решения. Способность к выражению, ведению переговоров. Способность к планированию. Способность к руководству, управлению
Цели	1. Обследование достоинств и недостатков. 2. Обследование состояния выполнения работ. 3. Оптимальное и справедливое обращение		Изыскание непроявленных способностей. Руководство работой. Определение зарплаты, перевод на другое рабочее место, продвижение по должности

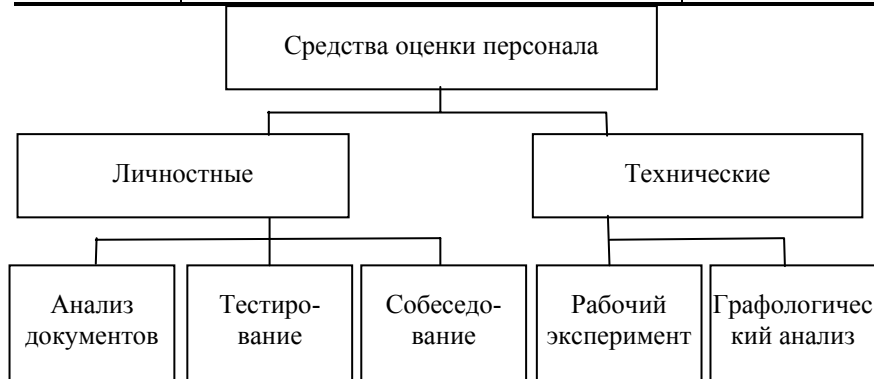


Рис. 1. Средства оценки персонала

На рис. 1 указаны средства оценки персонала в ходе анализа кадрового потенциала.

Оценка бизнеса и предприятия. Цель данного этапа диагностики – оценка бизнеса и предприятия в целом, анализ целесообразности существования и перспектив развития предприятия и сложившегося бизнеса в рыночном экономическом пространстве.

Для оценки исходного положения предприятия и определения путей возможной реструктуризации необходимо оценить капитал предприятия и провести оптимизацию его структуры и состава. С этой целью проводится инвентаризация имущества и вырабатываются пути реструктуризации имущественного комплекса.

Рыночная оценка активов предприятия дает возможность увеличить размер уставного капитала и тем самым существенно повысить обеспечение минимальной гарантии удовлетворения возможных требований кредиторов, что в свою очередь является залогом устойчивого положения предприятия в рыночной конкурентной среде.

Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса по смыслу похожа на инвентаризацию имущественного комплекса и активов предприятия, но отличается по форме тем, что проводится внешними оценщиками, и представляет собой в определенной степени объективный взгляд на бизнес, инвентаризация же – внутренний процесс на предприятии, собственный взгляд на его состояние.

Оценка рыночной стоимости предприятия проводится с целью определения реальной, а не номинальной стоимости акционерного капитала, что показывает рыночную ценность предприятия и отражает уровень конкурентных преимуществ.

Оценка рыночной стоимости предприятия и бизнеса проводится на основе затратного, рыночного или доходного метода и включает:

- *оценку стоимости имущества и предприятия в целом*, которая в зависимости от предполагаемого использования результатов и объекта оценки определяет следующие виды оценочных стоимостей: стоимость в пользовании (восстановительная стоимость, полная стоимость замещения, стоимость остаточного замещения), стоимость в обмене, рыночная стоимость, инвестиционная стоимость, ликвидационная стоимость;

- *оценку видов имущества предприятия*, которая проводится в отношении материальных активов, финансовых активов, нематериальных активов, предприятия в целом как единого имущественного и производственного комплекса.

2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

2.1. Общие положения

Задачей ситуационного анализа является определение ситуации, в которой находится предприятие, т.е. определение места, занимаемого предприятием в общем экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на предприятие, а также укрупненных характеристик предприятия в целом. Таким образом, ситуационный анализ складывается из:

- анализа сильных и слабых сторон в их взаимодействии с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ);
- анализа стратегической позиции, занимаемой предприятием;
- анализа сегментов рынка;
- анализа конкуренции;
- позиционного анализа.

Ситуационный анализ является первым в ходе диагностики. В процессе этого анализа определяется исходная позиция (где мы сейчас находимся) всего предприятия.

Данные, полученные в ходе таких исследований, определяют весь ход дальнейшей диагностики – цели и направления исследований, которые следует проводить в первую очередь, глубину исследований, порядок проведения диагностики, а также сроки, стоимость работ и состав исполнителей.

Кроме того, результаты ситуационного анализа являются основными входными данными для разработки стратегии развития предприятия, а также формирования целей и задач проекта реструктуризации предприятия.

Следует отметить, что ситуационный анализ не обязательно должен целиком предшествовать другим видам анализа, осуществляемым при диагностике. Целесообразно провести в первую очередь SWOT-анализ и анализ стратегической позиции компании.

2.2. Анализ сильных и слабых сторон предприятия (SWOT-анализ)

Под *SWOT-анализом* понимаются исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз. *Возможности* определяются как нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п. *Угроза* – это то, что может нанести ущерб предприятию, лишить его существующих преимуществ (появление новых конкурентов, товаров-заменителей и т.п.).

SWOT-анализ может быть проведен в течение любого реально имеющегося времени – от 1-2 ч до нескольких дней. Если в первом случае выводы приходится делать на основе экспресс-опроса, то при наличии 2-3 дней удастся предварительно изучить документы, провести необходимые интервью, разработать модель ситуации и детально обсудить проблемы с заинтересованными участниками. SWOT-анализ целесообразно проводить с использованием несложных графологических средств.

Проиллюстрируем использование SWOT-анализа на условном примере. Существует предприятие, которое хочет освоить новую продукцию – моторные лодки для отдыха населения.

На первом этапе SWOT-анализа перечисляются слабые и сильные стороны организации по схеме: сильные стороны; слабые стороны; угрозы; благоприятные возможности.

Таким образом, формируются четыре списка, которые затем удобно расположить в виде матрицы, представленной в табл. 6.

6. Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none">• высокое качество продукции предприятия;• правительственная помощь;• квалифицированный персонал	Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none">• отсутствие новых видов продукции;• слабый маркетинг;• недостаток финансов
Угрозы: <ul style="list-style-type: none">• жесткая конкуренция;• покупатели ожидают разнообразного дизайна	Возможности: <ul style="list-style-type: none">• в данном регионе много озер, прудов и водоемов;• увеличение количества желающих провести досуг на воде

7. Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз возможностей внешней среды

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		высокое качество продукции предприятия	правительственная помощь	квалифицированный персонал	отсутствие новых видов продукции	слабый маркетинг	недостаток финансов
Угрозы	Жесткая конкуренция	5	4	4	5	4	2
	Покупатели ожидают разнообразного дизайна	4	1	2	5	3	1
Возможности	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	2	1	1	3	4	3
	Увеличение количества желающих провести досуг на воде	2	1	1	3	4	3

9. Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		высокое качество продукции предприятия	правительственная помощь	квалифицированный персонал	отсутствие новых видов продукции	слабый маркетинг	недостаток финансов
Угрозы	Жесткая конкуренция	Дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей	Освоение передовых технологий		Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и разнообразным дизайном	Повышение квалификации и персонала в области маркетинга	Получение правительственных субсидий
	Покупатели ожидают разнообразного дизайна	Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет правительственных субсидий		Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна			
Возможности	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	Увеличение объемов продукции	Получение налоговых льгот, льготных субсидий	Разработка продукции максимально приближенной к существующим условиям		Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований	Аккумуляция денежных средств населения (акционирование)
	Увеличение количества желающих провести досуг на воде			Улучшение качества, ввод новых технологий			

Затем рассматриваются различные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями. При этом на пересечении строк и столбцов можно располагать как различные стратегические мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, так и количественные оценки значимости взаимодействия сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями. Полученные результаты представлены в табл. 7.

Вторым шагом анализа будет количественная оценка по 5-балльной шкале сочетания сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (табл. 8).

Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на их основе распределить ресурсы на решение различных проблем.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом, получаем проблемное поле предприятия (табл. 9).

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Количественная оценка проблемы складывается как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой (табл. 10). Существенность для предприятия каждой проблемы определяется величиной оценки и соответственно проблемы ранжируются по степени значимости.

8. Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Сильные стороны		Слабые стороны	
Высокое качество продукции предприятия	13	Отсутствие новых видов продукции	16
Правительственная помощь	7	Слабый маркетинг	15
Квалифицированный персонал	8	Недостаток финансов	9
Угрозы		Возможности	
Жесткая конкуренция	24	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	14
Покупатели ожидают разнообразного дизайна	16	Увеличение количества желающих провести досуг на воде	14

10. Количественная оценка проблем предприятия

Проблема	Оценка
Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и разнообразным дизайном	16
Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований	8
Повышение квалификации персонала в области маркетинга	7
Получение правительственных субсидий	6
Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет правительственных субсидий	5
Дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей	5
Увеличение объемов продукции	4
Освоение передовых технологий	3
Аккумуляция денежных средств населения (акционирование, лотереи)	3
Получение налоговых льгот, льготных субсидий	2
Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна	2
Разработка продукции максимально приближенной к существующим условиям	1
Улучшение качества, ввод новых технологий	1

2.3. Анализ стратегической позиции предприятия

Под *анализом стратегической позиции* (стратегическим анализом, анализом стратегического портфеля, анализом стратегического набора) предприятия понимается выявление стратегических зон хозяйствования, их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик.

В современных условиях даже достаточно мелкое и простое предприятие осуществляет производственно-хозяйственную деятельность в различных сегментах экономического пространства. Такие сегменты называются *стратегическими зонами хозяйствования* (СЗХ). Иными словами, СЗХ – это сегмент окружения предприятия, на которое оно имеет выход или планирует такой выход получить. Совокупность актуальных стратегических зон хозяйствования образует *стратегический портфель* предприятия. Размещение ресурсов по различным СЗХ, взаимосвязь СЗХ между собой и с внешним окружением определяют *стратегическую позицию* предприятия.

Выявление СЗХ происходит в следующем порядке. Стратегическая зона определяется потребностями рынка, технологией, типом клиента и географическим районом. Перспективы развития СЗХ оцениваются с точки зрения роста рынка, нормы рентабельности, нестабильности и ключевых факторов успеха. Определяющими показателями развития зоны хозяйствования являются:

- фаза развития (фаза жизненного цикла);
- размеры рынка;
- покупательная способность (платежеспособный спрос);
- существующие барьеры входа;
- привычки покупателей;
- состав конкурентов;
- вид и интенсивность конкуренции;
- основные каналы сбыта;
- государственное регулирование;
- показатели развития внешнего (экономического, социально политического, технологического) окружения.

Число СЗХ зависит от масштабов деятельности предприятия, но для обеспечения рациональности стратегических решений следует отобрать достаточно узкий круг (не более 50) путем или объединения близких по параметрам зон хозяйствования, или их отсеечения.

После определения совокупности СЗХ, занимаемых предприятием, т.е. стратегического портфеля, необходимо провести исследования текущего состояния данной стратегической зоны хозяйствования, ее перспектив и направлений развития.

2.4. Анализ сегментов рынка

Важной частью ситуационного (маркетингового) анализа является изучение потребительского рынка, который обслуживает организация и/или ее отдельные бизнес-единицы (стратегические центры хозяйствования). Клиенты и потребители данного рынка обладают как сходными, так и различными чертами, которые и следует изучить в ходе ситуационного анализа. Такой процесс, направленный на выявление структуры потребителей и их характеристик, а также определение дискретных групп потребителей (сегментов), называется *сегментированием рынка*.

Существует множество моделей анализа сегментов (сегментации) рынка, которые являются комбинациями различных критериев сегментации, отражающих потребительский спрос.

Примеры критериев:

1. Сегментация потребителей по выгодам, получаемым от использования товара, или по удовлетворению потребностей.

2. Сегментация потребителей по образу жизни.

3. Половозрастная сегментация.

4. Географическая сегментация.

5. Сегментация по потребительским ситуациям (таким, как праздник, обед, командировка и пр.).

6. Сегментация потребителей на основе правил выбора. Существуют три стратегии выбора, которых в основном придерживаются потребители:

- *рациональный выбор* – следование строгой логике при выборе товаров; обычно это два шага: первый – определение и оценивание вариантов выбора по нескольким абстрактным параметрам, второй – получение общей оценки и собственно выбор на основе общей оценки;

- *эмпирический выбор* имеет место, когда выгоды, искомые в товаре, определяются воображением и эмоциями;

- *выбор по привычке*.

7. Сегментация по приверженности торговой марке. Для предприятия очень важно различать сегменты приверженности торговой марке на рынке, так как тип приверженности, равно как и размер сегмента, определяет не только стратегию и тактику маркетинга, но и потенциальную значимость торговой марки.

8. Сегментация потребителей по чувствительности к цене.

9. Сегментация клиентов – юридических лиц с использованием стандартных классификаторов отраслей.

10. Сегментация по способу совершения покупок. Для реализации данного критерия необходимо выявить алгоритмы совершения покупок различными группами потребителей.

Выбор критериев сегментации требует постоянного внимания. Смена стиля жизни, потребительских ценностей, демографические изменения добавляют неопределенность и нестабильность. Например, в период экономического спада потребители могут стать более чувствительными к цене и предпочесть высокому качеству товара более низкую цену. Когда спад заканчивается, они становятся менее чувствительными к цене и возвращаются к своей прежней модели поведения. Это означает, что модели сегментации (наборы критериев сегментации и последовательность их применения) нуждаются в постоянной корректировке.

2.5. Анализ конкуренции

Понимание текущего состояния предприятия, того места и той ситуации, в которой оно в данный момент находится, было бы неполным без изучения окружающей конкурентной среды.

Обычно выделяют пять факторов, определяющих конкурентные позиции предприятия:

- текущие конкуренты;
- опасность появления потенциальных конкурентов;
- опасность появления товаров-заменителей;
- способность потребителя идти на сделки;
- способность поставщика идти на сделки.

Эта структура может быть упрощена до текущих конкурентов, потенциальных конкурентов и товаров-заменителей.

Анализ текущих и потенциальных конкурентов обычно проводится по показателям, представленным в табл. 11.

11. Матрица анализа конкурентов

Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом			
	хуже	одина- ково	лучше	приме- чания
<i>Продукт</i>				
Диапазон продуктового комплекса (ассортимента продукции)				
Качество				
Дизайн				
Упаковка				
Техническое обслуживание, сервис				
Гарантийное обслуживание				
Возможность возврата				
<i>Цена</i>				
Позиционирование цены				
Скидки				
Условия платежей				
Условия финансирования				
<i>Продвижение продукта</i>				
Реклама				
Персональные продажи				
Стимулирование сбыта				
Управление торговой маркой				
Связи с общественностью				
<i>Сбыт</i>				
Каналы сбыта				
Плотность сбыта				
Цикл заказа				
Товарные запасы, транспорт				

Для анализа конкурентов, как текущих, так и потенциальных, а также для анализа товаров-заменителей и других аспектов конкуренции широко используются методы и средства позиционирования.

2.6. Позиционный анализ

Целью позиционного анализа (или позиционирования) является определение места, занимаемого предприятием, продукцией, торговой маркой на рынке по отношению к другим предприятиям, продукции, торговой марке и потребителям. Позиционирование основано на структуризации совокупности продуктов или фирм исходя из восприятия или предпочтений потребителей. Объективные сходства и отличия продуктов, торговых марок и фирм отступают на второй план, так как для фирм важны не реальные характеристики продукции, а то, какими их представляют потребители.

Цель позиционирования – выработка ответов руководством предприятия на следующие вопросы:

- где мы находимся (как это воспринимают наши покупатели и клиенты) по отношению к запросам клиентов, конкурентам и другим фирмам, товарам, торговым маркам?
- какое направление предпочтительнее в дальнейшем (если на нашем предприятии предприняты изменения маркетинговой стратегии) или какие действия нам следует предпринимать в ответ на изменения маркетинговой стратегии конкурентов?

При этом позиционировать можно:

- фирмы, торговые марки, продукты, отдельные компоненты или свойства продуктов;
- как существующие торговые марки (и прочее), так и новые, предполагаемые к внедрению;
- на основе субъективных восприятий и предпочтений или на основе объективных оценок.

Инструменты позиционирования включают:

- структуризацию рынка (основывается на анализе действительных типов поведения покупателей, их восприятий и предпочтений);
- построение профиля (применяется для сравнения позиций двух объектов – фирм, торговых марок и пр.);
- позиционирование, основанное на сходстве/различиях торговых марок;
- позиционирование с выявлением идеальных торговых марок;
- позиционирование, основанное на сравнении субъективных и объективных оценок;
- позиционирование по рыночным сегментам;
- позиционирование на основе полезных свойств товаров; позиционирование с учетом динамики рынка.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ

1. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
2. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
3. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
4. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.
5. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
6. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.
8. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо это делать?
9. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
10. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мазур, И.И. Реструктуризация предприятий и компаний : справочное пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро и др. – М. : Высшая школа, 2000.
2. Организационное управление : учебное пособие. – М. : ПРИОР, 1998.
3. Реформирование предприятия. Типовая программа. Методические рекомендации. Опыт реструктуризации : сб. документов. – М. : Издательский центр «Акционер», 1998.
4. Тренин, В.Н. Реформирование и реструктуризация предприятия : Методика и опыт / В.Н. Тренин, В.А. Ириков и др. – М., 1998.
5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; пер. с англ. ; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998.
6. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия / Э.И. Крылов, В.М. Власова, И.В. Журавкова. – М. : Финансы и статистика, 2003.
7. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск : Новое знание, 2000.