



Ситуационный анализ



Ситуационный анализ –

- это комплексное изучение производственно-коммерческой деятельности компании и ее внешней среды по состоянию на конкретный момент времени.
- Такой анализ дает оценку изменений на рынке, описывает результаты хозяйственной деятельности и способствует формулировке обоснованных, объективных выводов и рекомендации для разработки стратегии фирмы.



Задача ситуационного анализа



Определение ситуации, в которой находится компания, т.е.



определение места, занимаемого компанией в общем экономическом пространстве,



основных факторов, воздействующих на компанию,



а также укрупненных характеристик компании в целом.

Ситуационный анализ складывается:

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

Этапы ситуационного анализа



Этапы
ситуационн
ого анализа

Этап 1. Подготовка к ситуационному анализу

- 1. понимание целей и задач СА
- 2. подготовка нужного информационного обеспечения
- 3. создание рабочей группы, которая способна обеспечить организационное сопровождение СА





Этап 3. Анализ ситуации

- определяются основные факторы, влияющие на развитие ситуации
- проведение анализа профильных ключевых проблем ситуации, включая оценку существующих рисков и опасностей, и также перспектив в развитии ситуации
- оценка устойчивости ситуации к вероятностным изменениям внутренней и внешней среды,
- оценка показателей, которые характеризуют динамику развития ситуации

!!! Результатом этапа является более ясное представление о проблемах, которые необходимо решать предприятию из-за сложившейся управленческой ситуации



Этап 4. Разработка сценариев возможного развития ситуации

- формируется список самых вероятных сценариев развития в анализируемой ситуации
- на основании основных факторов, которые влияют на развитие ситуации, составляются сценарии
- завершается оценкой ожидаемой устойчивости ситуации при реализации разработанных альтернативных сценариев ее развития

Этап 5. Оценка ситуации



оценка наиболее вероятных
сценариев развития ситуации



формирование предложений
возможных вариантов
управленческих решений



сравнительная оценка
возможных вариантов
управленческих решений,
которые могут быть приняты в
исследуемой ситуации



Этап 6. Обработка данных и оценка результатов экспертизы

Во время проведения коллективной экспертизы обязательной является обработка результатов коллективного мнения экспертов при:

- структуризации информации;
- систематизации и отсева информации;
- формировании оценочной системы;
- разработке экспертных прогнозов развития;
- разработке возможных сценариев развития ситуации;
- разработке альтернативных вариантов тактических и стратегических решений;
- сравнительной оценке возможных вариантов управленческих решений.

Степень согласованности оценок экспертов позволяет судить о надежности результата экспертизы, а также содержательно интерпретировать основные точки зрения экспертов при расхождениях между ними.

Этап 7. Подготовка аналитических материалов по результатам ситуационного анализа

Основная задача заключается в подготовке аналитических материалов, которые содержат ряд рекомендаций:

- по принятию управленческих решений в исследуемой ситуации;
- способам и методам их выполнения;
- контролю за выполнением решений;
- сопровождению процесса реализации принимаемых решений;
- анализу результатов, которые включают оценку уровня эффективности принятых решений и эффективности их выполнения.

Виды ситуаций:

- 1. Конкретные (реальное событие) и базовые (обобщенное описание совокупности подобных конкретных ситуаций)
- 2. Стандартные, критические и экстремальные



Принципы ситуационного управления и ситуационного анализа

- 1. Принцип компетентности руководства.
- 2. Принцип отсутствия прецедентов. Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.
- 3. Принцип взаимосвязи ситуационных переменных. Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому так или иначе влияют друг на друга.
- 4. Принцип двойственного влияния факторов. Ситуационные факторы обладают разными, порой даже противоречивыми характеристиками.
- 5. Принцип непрерывности изменений. Изменения в организации и ее внешнем окружении, так или иначе, происходят постоянно.
- 6. Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

Принципы ситуационного управления и ситуационного анализа

- 7. Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.
- 8. Принцип наличия предпосылок к изменениям.
- 9. Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.
- 10. Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности в данном случае является наибольшее приближение организации к поставленным целям.
- 11. Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.



Подход SWOT

SWOT-анализ





Анализ стратегической ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ

- Под анализом стратегической позиции компании понимается выявление СХЗ, их взаимосвязи.
- СХЗ - стратегическая зона хозяйствования, это сегмент окружения компании, на которое она имеет выход или планирует такой выход получить
- 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.

Анализ стратегической позиции компании

Определяющими показателями развития СХЗ являются:

- фаза развития (фаза жизненного цикла);
- размеры рынка;
- покупательская 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.





Анализ сегментов рынка

Примеры критериев:

1. Сегментация потребителей по выгодам, получаемым от использования товара, или 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 (рациональный, эмоциональный, по привычке).
7. Сегментация по приверженности торговой марке.
8. Сегментация потребителей по чувствительности к цене и др.



Анализ конкуренции

Факторы, определяющие конкурентные позиции компании:

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

Позиционный анализ



Позиционирование основано на структуризации совокупности продуктов или компаний исходя из восприятия или предпочтений потребителей.



Объективные сходства и отличия продуктов, торговых марок и компаний отступают на второй план, так как для компаний важны не реальные характеристики продукции, а именно то, как они представляются в глазах потребителей.



Именно характеристики, касающиеся не физических, химических или эксплуатационных свойств продукта, но в большей степени образа продукции, выступают как главные силы в структуризации рынка.

Инструменты позиционирования включают:



- 1) структуризацию рынка (основывается на анализе действительных способов поведения покупателей, их восприятий и предпочтений);
- 2) построение профиля (применяется для сравнения позиций двух объектов - компаний, торговых марок и пр.);
- 3) позиционирование, основанное на сходстве (различиях) торговых марок;
- 4) позиционирование с выявлением идеальных торговых марок;
- 5) позиционирование, основанное на сравнении субъективных и объективных оценок;
- 6) позиционирование по рыночным сегментам;
- 7) позиционирование на основе полезных свойств товаров;
- 8) позиционирование с учетом динамики рынка.