

# **Методы стратегического анализа**

Чтобы получить потенциал  
будущей прибыли –

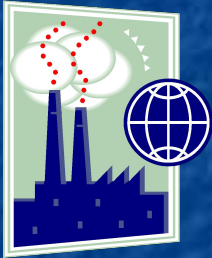
*предприятие должно  
найти свою*

*стратегическую*

*цель во внешней  
среде.*



# Разработка стратегии предприятия:



изучение и оценка окружающей  
обстановки



оценка внутренних ресурсов  
предприятия



выбор между достижением  
немедленного результата и  
хорошими перспективами на  
будущее

# Последовательность анализа среды:

1. анализ макроокружения (макросреды),
2. анализ непосредственного окружения (микросреды),
3. анализ внутренней среды предприятия.



# Источники получения информации:



- анализ материалов, опубликованных в информационных изданиях;



- участие в профессиональных конференциях;



- анализ опыта деятельности организации,

- изучение мнения сотрудников; проведение обсуждений и др.

# Критические точки

- Из всего многообразия действующих на предприятии факторов нужно выделить только те, которые являются для него наиболее важными. Они называются критическими точками. Выявление их позволяет определить пределы анализа среды.
- Для каждой хозяйственной организации существует свой “набор” критических точек.

# Формирование базы данных

- Ограничив значимые факторы внешней и внутренней среды организации, можно приступить к формированию базы данных, которая осуществляется следующим образом:
- сканирование среды (поиск уже сформированной информации);
- мониторинг среды (отслеживание текущей, вновь появляющейся информации);
- прогнозирование (создание информации о будущем состоянии среды)

# Стратегический анализ внешней среды предприятия -

это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие управленческих решений, а также их дальнейшего развития и степени воздействия на предприятие.



# Стратегическая оценка внешней среды компании требует ответа на следующие вопросы:

1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
3. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?
4. Какие компании имеют наиболее сильные / слабые конкурентные позиции?
5. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?
6. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
7. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня в других отраслях?

# КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ :

- изобретения, способные изменить ситуацию в отрасли;
- прорывные технологии;
- возможность резких изменений цен на ресурсы;
- возможность резких изменений на финансовых рынках или в обменных курсах;
- возможность резких изменений спроса, вследствие инфляции, безработицы и т.д.;
- решения федеральных и местных органов власти, влияющие на кредитно-денежную, налоговую, таможенную и т.п. политику в стране;
- возможность военных конфликтов и других форс-мажорных обстоятельств.

# Факторы внешней среды прямого воздействия:



поставщики



Контактные  
аудитории



предприятие



конкуренты



потребители



# **Анализ поставщиков (вход системы):**

- **перечислить всех реальных и потенциальных поставщиков с указанием расстояния транспортировки, объемов поставок, цен и надежности поставщиков;**
- **дать прогноз изменения поставок;**
- **проанализировать варианты привлекательности поставщиков.**



# Анализ потребителей (выход системы):

строятся прогнозы изменения параметров рынка:

- по объему и ассортименту товаров,
- доходности потребителей,
- составу и значению признаков сегментации рынка.



## Анализ факторов конкуренции:

- конкурентная ситуация на рынке;
- анализ деятельности конкурентов.
- На основе анализа факторов конкуренции строятся прогнозы конкурентоспособности основного конкурента и его рыночной стратегии.

# Контактные аудитории.



- Предметом анализа является отношение к предприятию финансовых кругов региона, СМИ, государственных и муниципальных учреждений, общественных организаций.
- На основе анализа необходимо дать предложения по улучшению отношений с контактными аудиториями.

# Аспекты изучения внутренней среды организации:

- Управление персоналом
- Организационный аспект
- Управление производством
- Маркетинговый аспект
- Управление финансами
- Анализ организационной культуры



# Управление персоналом как аспект внутренней среды

охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

# Организационный аспект внутренней среды включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

# Управление производством как аспект внутренней среды

охватывает такие процессы, как:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

# Маркетинговый аспект внутренней среды организации

охватывает следующие стороны:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

# Управление финансами как аспект внутренней среды

включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

# Организационная культура

изучение :

- существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п.
- насколько об этом осведомлены все сотрудники организации, насколько серьезно они относятся ко всему этому.

# Источники силы и слабости

- Томпсоном и Стриклендом выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации.
- Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации о ее слабых и сильных сторонах.

# Кадры

## Фактор

- Управленческий персонал;
- Мораль и квалификация сотрудников;
- Совокупность выплат работникам
- Кадровая политика;
- Использование стимулов
- Возможность контролировать циклы найма рабочей силы;
- Текучесть кадров и прогулы;
- Особая квалификация сотрудников;
- Опыт

## Вопрос

- Какой стиль управления использует высшее руководство;
- Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства;
- Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации;
- и др.



# Организация управления

## Фактор

- Организационная структура;
- Престиж и имидж фирмы;
- Организация системы коммуникаций;
- Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);
- Организационный климат, культура;
- Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия

## Вопрос

- Четко ли распределены в организации права и обязанности;
- Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек;
- Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации

# Производство

## Фактор

- Стоимость сырья;
- Использование мощностей;
- Закупка;
- Контроль качества;
- Величина издержек;
- Исследования и разработки, инновации и т.д.

## Вопрос

- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня,
- Какова отдача от исследований и разработок и др.

# Маркетинг

## Фактор

- Продукты (услуги), производимые фирмой;
- Сбор необходимой информации о рынке;
- Доля рынка;
- Жизненный цикл основных продуктов;

## Вопрос

- Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации;
- Какова ценовая политика организации

# Финансы и учет

## Фактор

- Возможность привлечения капитала;
- Отношение к налогам;
- Возможность снижения издержек;

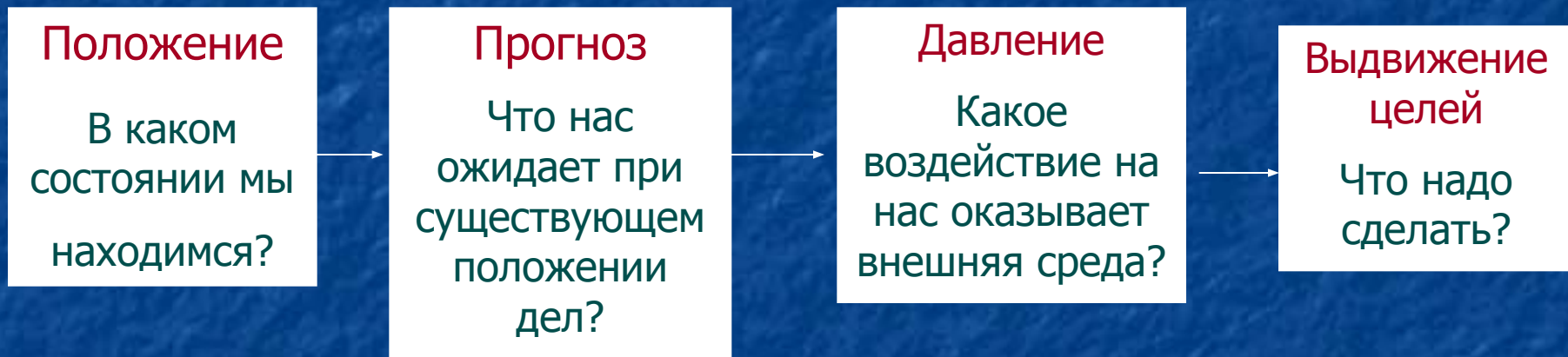
## Вопрос

- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации;
- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями;

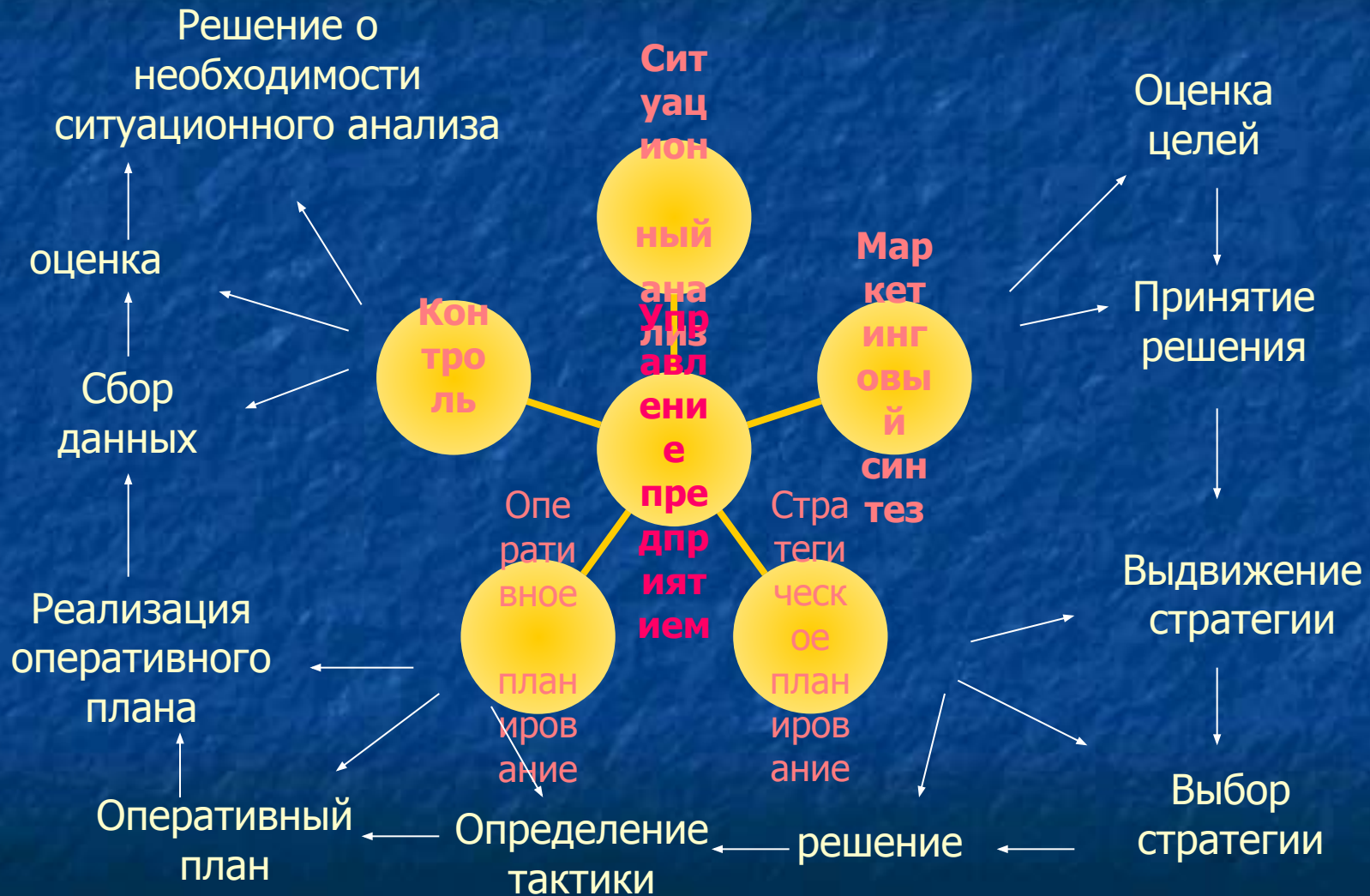
# Ситуационный анализ

- это исследования роли и места, занимаемого организацией в общем социально-экономическом пространстве, основных факторов, воздействующих на нее, а также укрупненных характеристик организации в целом.

# Процесс анализа ситуации



# Взаимосвязь ситуационного анализа, выбора стратегии, ее исполнения и контроля в маркетинговом управлении предприятием.



# Стратегический или ситуационный анализ складывается из:

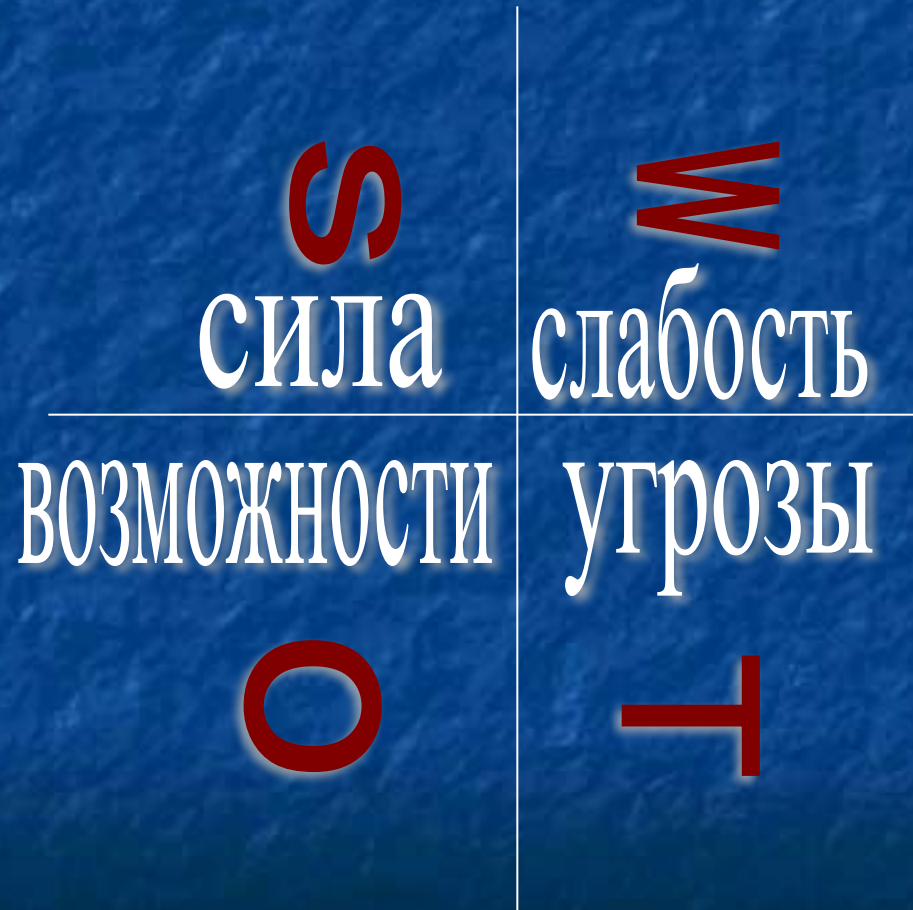
- Анализа сильных и слабых сторон в их взаимодействии с угрозами и возможностями внешней среды (SWOT-анализ)
- Анализа конкуренции и стратегической позиции, занимаемой предприятием
- Анализа портфеля продукции



# SWOT - АНАЛИЗ

- это исследования, направленные на определение и оценку сильных и слабых сторон предприятия, оценку его возможностей и потенциальных угроз.

# SWOT - АНАЛИЗ



# Матрица использования SWOT-анализа деятельности предприятия

	Возможности предоставленные внешней средой	Угрозы со стороны внешней среды
Сильные стороны	Отправные точки выбора стратегии	Ограничения, препятствующие выбранной стратегии
Слабые стороны	Ограничения, препятствующие выбранной стратегии	Возможные факторы создания кризисной ситуации на предприятии

# Анализ внутренней среды (анализ сильных и слабых сторон)

- Оценка каждого фактора (основная сильная сторона, менее значительная сильная сторона, нейтральный фактор, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона).
- В результате определятся, что предпочтительнее: реализация возможностей имеющимися средствами или поиск более привлекательных перспектив.

# «дерево компетенции»

Стержневые компетенции должны:

1. обеспечивать «доступ к большому числу рынков»;
2. «вносить существенный вклад в создание учитывающей запросы потребителей конечной продукции»;
3. «должны быть трудновоспроизводимы для конкурентов»

(К. Прахалад и Г. Хэмел)



# Анализ возможностей (сильных и слабых сторон) потенциала конкурента.

## *Сферы анализа:*

- продукты,
- система распределения (посредничество),
- маркетинг и сбыт,
- производство,
- научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР),
- издержки,
- состояние финансов,
- потенциал управления,
- организация,
- портфель продукции,
- персонал,
- отношения с другими организациями.

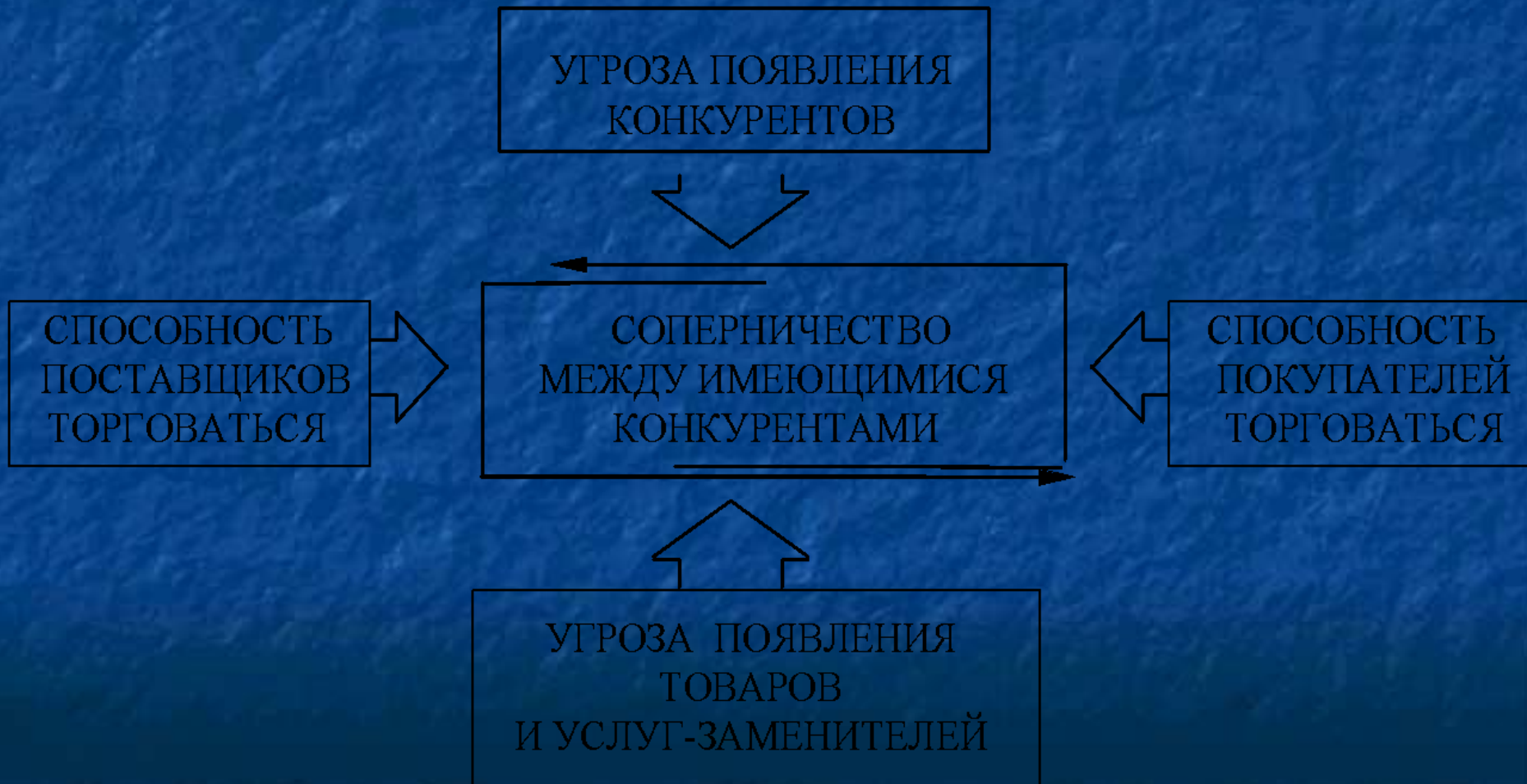
Конкурентная стратегия – способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли.

Выбор стратегии определяют:

- структура отрасли, в которой действует фирма
- позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли
- процесс изменения структуры отрасли

**NB**

# Модель Портера. Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли.





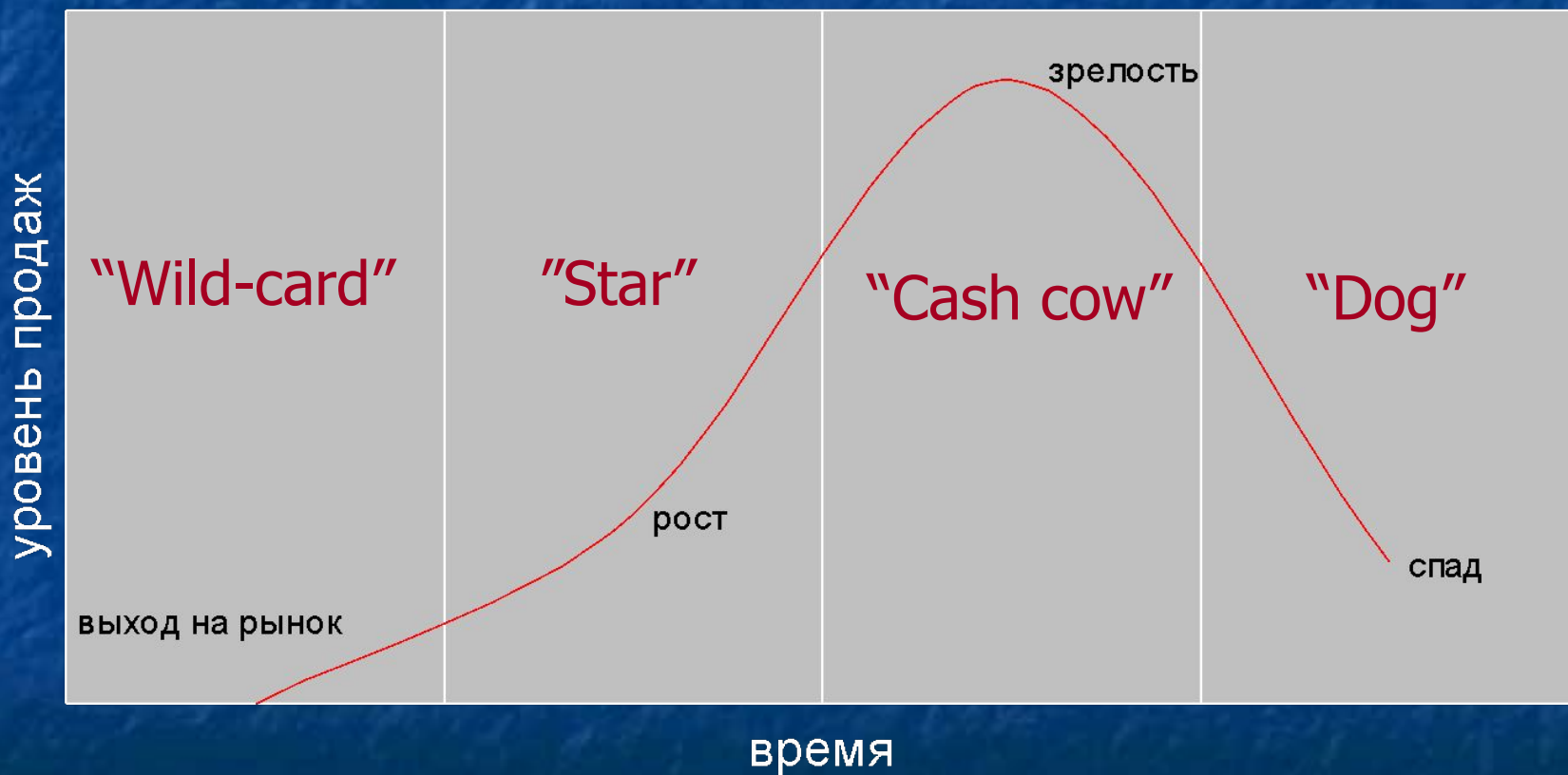
# Анализ портфеля продукции

- это оценка руководством организации состояния всех входящих в состав организации производств (отделений, ассортимента или отдельного товара).

Свойство портфеля продукции называют «синергия».

Синергия означает стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа продуктов, предприятий в одних руках.


# Жизненный цикл продукта



# Матрица Boston Consulting Group

Доля рынка (относительно доли главного конкурента)

Рост рынка (спроса)

	высокая	низкая
высокая	<p>Star</p>  	<p>Wild-card</p>  <p>???</p>
низкая	<p>Cash cow</p>  	<p>Dog</p> 

# Анализ стратегии организации.

## Внешние факторы

Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы

Привлекательность отрасли и уровень конкуренции

Возможности и угрозы фирмы



**Стратегическое положение фирмы**



Сила и слабость фирмы, конкурентные возможности

Личные устремления, философия бизнеса, этические принципы

Общие принципы и корпоративная культура

Вывод о степени влияния внутренних и внешних факторов на стратегию фирмы



Выбор и оценка стратегических альтернатив



Выработка стратегии полностью отвечающей реальному положению фирмы

## Внутренние факторы

# Матрица выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию и конкурентной позиции организации

Быстрый рост рынка

1. Пересмотр стратегий концентрации
2. Горизонтальная интеграция или слияние
3. Сокращение
4. Ликвидация

1. Концентрация
2. Вертикальная интеграция
3. Концентрическая диверсификация

← Слабая конкурентная позиция

→ Сильная конкурентная позиция

1. Перегруппировка сил
2. Диверсификация
3. Сокращение
4. Ликвидация

1. Концентрическая диверсификация
2. Конгломератная диверсификация
3. Совместное предприятие в новой области

Медленный рост рынка

# Матрица возможностей по товарам и рынкам

## РЫНОК

Т  
О  
В  
А  
Р

	старый	новый
старый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
новый	Разработка товара	диверсификация

# Оценка выбранной стратегии

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения
2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации
3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии



# АВС-АНАЛИЗ

- это эффективный метод выделения из множества влияющих факторов и элементов тех, которые имеют особое значение для достижения поставленных целей и поэтому должны обладать высоким приоритетом.

# Применение ABC-анализа.

- При ABC-анализе сопоставляются показатели в натуральном и стоимостном выражении.
- На многих предприятиях небольшие натуральные величины имеют большие стоимостные характеристики.
- Если руководители всех уровней будут интенсивно выявлять эти величины, то можно быстро достичь хороших результатов!