

Лекция 4

План лекции

1. Применение системы FAROUT
2. Решение FAROUT в проведении анализа
3. Использование рейтинговой системы FAROUT.

Система FAROUT

Существует несколько причин, объясняющих почему анализ не состоит среди наиболее популярных тем при обсуждении стратегической и конкурентной информации:

1. Анализ сложен для большинства людей. Гораздо проще собирать много данных, чем выяснять, что с ними делать

Продолжение вопроса1

2. Навыки анализа могут быть развиты с течением времени при увеличении опыта и знаний человека, но некоторый опыт анализа потребует некоторую степень тактических навыков или природного творческого подхода.
3. Существует несколько основ понимания того, как определенный компонент анализа может быть направлен в качестве части процесса

Продолжение вопроса 1

формулировки стратегии и обработки конкурентной информации. Однако не все могут подробно объяснить, как анализом можно успешно руководить в соответствии с тремя показателями – результативности, эффективности и действенности

Продолжение вопроса 1

Существует несколько симптомов, объясняющих, почему анализ проводится неправильно

1. Одинаковые инструменты – это основополагающий фактор принципа, состоящего в том, что решая сложные вопросы в этом постоянно меняющемся мире, аналитику необходимо просмотреть множественные модели, чтобы результаты имели ценность

Продолжение вопроса 1

2. Рецепт бизнес-школы – Многие люди, имеющие высокую квалификацию в финансовом и управленческом бухгалтерском учете могут предложить только стандартизированные советы или «рецепты» действий. Стратегический и конкурентный анализ отличается от анализа в бухгалтерском учете своей многогранностью, следовательно аналитики должны быть специалистами широкого профиля.

Продолжение вопроса 1

3. Скрытые показатели- Большинство бизнесменов проводят анализ на основании исторических и финансовых показателей. В лучшем случае аналитику может быть представлено только сравнение и размер разрыва между двумя организациями по конкретному показателю данных или ряду данных. Это не помогает аналитику

Продолжение вопроса 1

объяснить причины того, почему существует разрыв или как его ликвидировать. В этом случае рекомендуется использовать обратный эффект зеркала.

4 Покупка удобства –В ходе анализа люди часто используют данные, которые удалось (случилось) найти, что противопоставляется данным, которые надо получить. Поскольку у аналитика есть определенные данные, он использует

Продолжение 1- вопроса

аналитический метод, который подходит в большей степени данным, нежели фокусированию анализа на вопрос пользователя или на самом деле требуемую информацию.

Для решения проблем, возникающих в ходе проведения анализа и обработки конкурентной информации при разработки стратегии используется система FAROUT,

Продолжение вопроса 1

которая помогает аналитикам как лучшим способом провести процесс анализа.

2. Решение FAROUT в проведении анализа.

Система FAROUT основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками:

Продолжение вопроса 2.

Future orientation (ориентирование на будущее), Accuracy (точность),

Resource efficiency (ресурсная эффективность),

Objectivity (объективность),
Usefulness (полезность) и
Timeliness (своевременность)

Продолжение вопроса 2

Несоответствие всем этим критериям отразится в том, что результаты анализа будут иметь для принимающих бизнес-решения меньшую ценность.

1. Ориентирование на будущее –
Прошлое может быть опасным и неточным предсказателем будущего, если настоящее или будущее имеет

Продолжение вопроса 2

мало общего с прошлым, что чаще всего происходит на современном рынке. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдержать риск, прогнозирующей и изобретательной.

Продолжение вопроса 2

Предвидение не достигается с помощью отражающего зеркала или с помощью использования данных, указывающих на прошлое. Правильно выбранные аналитические методы для разработки стратегии будут ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Продолжение вопроса 2

2. Точность- высокие степени точности трудно сохранить по нескольким простым причинам, как, например, когда данные, предшествующие анализу:
- взяты из одного источника;
 - не прошли перекрестную выверку по устойчивой и медленно развивающейся информации

Продолжение вопроса 2

- должны быть переведены из некоторых источников теми способами, для которых они не были изначально созданы;
- исходят из источников, характеризующихся высокой степенью предубежденности.

На практике часто требуется, чтобы аналитик принимал компромиссные

Продолжение вопроса 2

решения вместо других концептуальных и прагматичных предположений, включая пять других элементов системы.

3. Ресурсная эффективность – чтобы анализ был эффективным, данные должны исходить из источников, которые требуют не только меньших затрат, чем ценность результатов,

Продолжение вопроса 2

но и их сбор не должен занимать слишком много времени, не больше, чем на самом деле требует принятие решения. Когда данные исходят из первичных источников, они влияют на возможный уровень аналитической точности. Это также требует больших навыков и понимания того, что действительно требовалось от

Продолжение вопроса 2

первичных источников. Тем не менее, многие источники вторичных данных могут обеспечить высокую точность и своевременность, но не ориентированы на будущее, что может дорого обойтись.

4. Объективность – относится к существованию предубеждений, вызванных либо аналитиком,

Продолжение вопроса 2

либо организацией. Слишком много хороших анализов прикриты предубеждениями сознания или социальными предубеждениями, начиная от предубеждения априорной гипотезы, группового мышления и заканчивая комфортом при решении вопросов в условиях риска и неопределенности.

Продолжения вопроса 2

для минимизации предубеждений данные или информация должны быть просмотрены и проанализированы с использованием рационального и систематического подхода.

5. Полезность – ценные результаты должны соответствовать основным информационным потребностям принимающего решение в конкретном

Продолжение вопроса 2

контексте решения. Аналитический результат должен соответствовать обязанностям принимающего решения специалиста, организационному контексту и стилю интерпретации.

6. Своевременность – то, сколько времени анализ занимает у аналитика, либо помешает, либо поможет использованию информации организацией.

Продолжение вопроса 2

Большая часть бизнес-информации и конкурентных данных ограничили «срок хранения» особенно там, где эти решения принимаются в динамичных, гиперконкурентных или турбулентных условиях. Информация теряет свою ценность, чем дольше она остается исключенной из решений, определяющих

Продолжение вопроса 2

организационные действия.

Определенные методы анализа могут предоставить необходимую информацию, но занимают много времени на разработку. Другие методы анализа могут потребовать немного времени, но не проявить требуемые признаки объективности, точности, полезности и ресурсной эффективности.

Продолжение вопроса 2.

Предлагаемая система предоставит достаточно времени организации для внедрения принятых действий, рекомендованных анализом.

3. Применение системы FAROUT

Проведение анализа бизнес- и конкурентных данных – сложная задача и не существует методов «анализа за 10мин.» или программных средств

Продолжение вопроса 3

которые могут заменить хороший баланс науки и творчества.

Продолжение вопроса 3

При проведении анализа не желательно чтобы анализ основывался на только одном аналитическом методе или инструменте. Более того, обычно будет требоваться сочетание нескольких методов.

Каждый аналитический метод имеет уникальные ограничения, и эти ограничения множатся, когда он применяется в каждом конкретном организационном контексте.

Продолжение вопроса 3

Использование системы FAROUT позволит аналитику объединить подходящие инструменты в приложении к задачам анализа для максимизации ценности информации. Хорошие аналитики выявляют ограничения и внимательны к этим ограничениям, ассоциирующимся с любым конкретным аналитическим методом или приемом.

Продолжение вопроса 3

Внимательный аналитик может обратиться к этим вопросам посредством полного процесса обработки конкурентной информации для преодоления выявленных ограничений. Пятибалльная рейтинговая шкала FAROUT для оценки каждого аналитического метода представлена по уровням пятибалльной шкалы от низкого (1) до высокого (5)

Продолжение вопроса 3

шкала FAROUT

1.	Балл1 соответствует тому, что результат модели проявляет низкий уровень ориентирования на будущее. Б5 модель хорошо ориентирована на будущее
2.	Б1 отражает низкий уровень точности данной модели, принимая во внимание возможные источники данных.Б5 уровень точности увеличился
3	Б1 данная модель требует большого объема ресурсов и, вероятно, характеризуется низким уровнем действенности.Б5 метод эф-ен в ис-нии рес.

Продолжение таблицы

- | | |
|---|--|
| 4 | Б1инструмент не был высокоэффективным, часто в следствии существования предубеждений и разных мнений.Б5 потенциал предубеждений м.б. минимизирован |
| 5 | Полезность определенного инструмента основывается на стратегических результатах, которые может предоставить данный ин-т. Модель,оцененная в 5 баллов , обеспечивает высокий уровень оцениваемого результата, а модель оцененная в 1 балл, обеспечивает низкий уровень результата |

Продолжение таблицы

- | | |
|----|---|
| 6. | Балл 5 показывает, что определенная модель требует мало времени для проведения анализа, по сравнению с баллом 1, который показывает, что данный метод анализа требует очень много времени для его эффективного завершения |
|----|---|

Продолжение вопроса 3

Каждый метод, применяемый в анализе, оценивается по шести элементам шкалы. Оптимально лучший анализ будет ориентирован от настоящего на будущее и будет точным, ресурсноэффективным, объективным, полезным и своевременным. В реальном мире попытки добиться оптимального анализа потребуют некоторых компромиссов между

Продолжение вопроса3

шестью элементами шкалы.

Предложение основы FAROUT состоит в оказании аналитикам помощи в оценке результатов различных аналитических методов для убеждения в большой информационной значимости. Если результаты анализа соответствуют всем шести характеристикам, аналитики

Продолжение вопроса3

и принимающие решения специалисты могут быть уверены в том, что данная информация внесет нечто другое. Действительные результаты конкурентного анализа ориентированы на будущее, помогают менеджерам разработать особенные конкурентные стратегии, выявить планы и стратегии настоящих и будущих конкурентов

Продолжение вопроса 3

а также помогают ЛПР и специалистам понять свою бизнес среду и конкурентную среду лучше, чем конкуренты.

Пример оценки методов

1	стратегич-кие анал-кие мет- 1ды	О б	т	Р э	о	п	св
	SWOT- анализ	2	3	4	3	4	4
2	М-ды кон-го ан-за и ан-за пок-лей						
	Анализ сегментации покуп- лей	2	3	2	3	5	1
	М-ды ан-за внеш-ней среды						
	Анализ ЖЦ продукции	2	2	3	3	3	4
	Анализ фин-ых коэф-тов	1	3	5	5	2	5

Продолжение таблицы

Методы финансового анализа						
Анализ финансовых коэффициентов и показателей	1	3	5	5	2	5
Анализ уровня устойчивости роста	4	4	5	4	4	5

Вопросы к лекции 4.

1. Назовите причины сложности применения анализа
2. Роль системы FARAOUT в ходе анализа
3. Перечислите основные характеристики системы

Задание к практическому занятию

1. Прочитайте ситуацию о фирме «Спорт»
2. Определите проблемы фирмы
3. Составьте картотеку фирмы
4. Определите масштаб решения
5. Определите сферы получения информации и ее точность по шкале FAROUT.