

# Стратегический анализ внутренней и внешней сред организации

Тема 4

# План

- Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия
- PEST-анализ среды предприятия
- Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли
- Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды
- Анализ сильных и слабых сторон предприятия
- Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей»
- Анализ организационной культуры

# Цели внешнего анализа

## Основное назначение анализа внешней

**среды** — выявить и уяснить возможности и угрозы, которые могут возникнуть для предприятия в будущем, с тем чтобы правильно определить стратегию и общую политику предприятия.

Под **возможностями** понимаются положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

**Угрозы** — это отрицательные тенденции и явления, которые способны при отсутствии соответствующей реакции предприятия ослабить его конкурентный статус

**Внешняя среда предприятия** представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны руководства организации и могут оказать влияние на ее стратегию

**По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:**

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;
- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

**PEST-анализ** состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

**Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:**

- политико-правовые;
- экономические;
- социокультурные;
- технологические.

**Цель PEST-анализа** — отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений

| <b>Политика</b>   | <b>Экономика</b>  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правительственная стабильность</li> <li>2. Изменение законодательства</li> <li>3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности</li> <li>4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли</li> <li>5. Налоговая политика</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)</li> <li>2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования</li> <li>3. Уровень инфляции</li> <li>4. Уровень безработицы</li> <li>5. Цены на энергоресурсы</li> </ol> |
| <b>Социум</b>   | <b>Технология</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демографические изменения</li> <li>2. Изменение структуры доходов</li> <li>3. Отношение к труду и отдыху</li> <li>4. Социальная мобильность населения</li> <li>5. Активность потребителей</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Государственная техническая, политика</li> <li>2. Значимые тенденции в области НИОКР</li> <li>3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)</li> <li>4. Новые патенты</li> </ol>  |

# Порядок проведения PEST-анализа

- Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
- Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.
- Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
- Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

## Содержание отраслевого анализа

**Целью отраслевого анализа** является определение привлекательности отрасли и ее отдельных товарных рынков. Такой анализ позволяет понять структуру и динамику отрасли, характерные для нее возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха и на этой основе разрабатывать стратегию поведения предприятия на рынке.

### Выделяют следующие стадии анализа отрасли:

- определение экономических характеристик отраслевого окружения;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- определение ключевых факторов успеха;
- заключение о степени привлекательности отрасли.



# I Определение экономических характеристик отраслевого окружения

Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

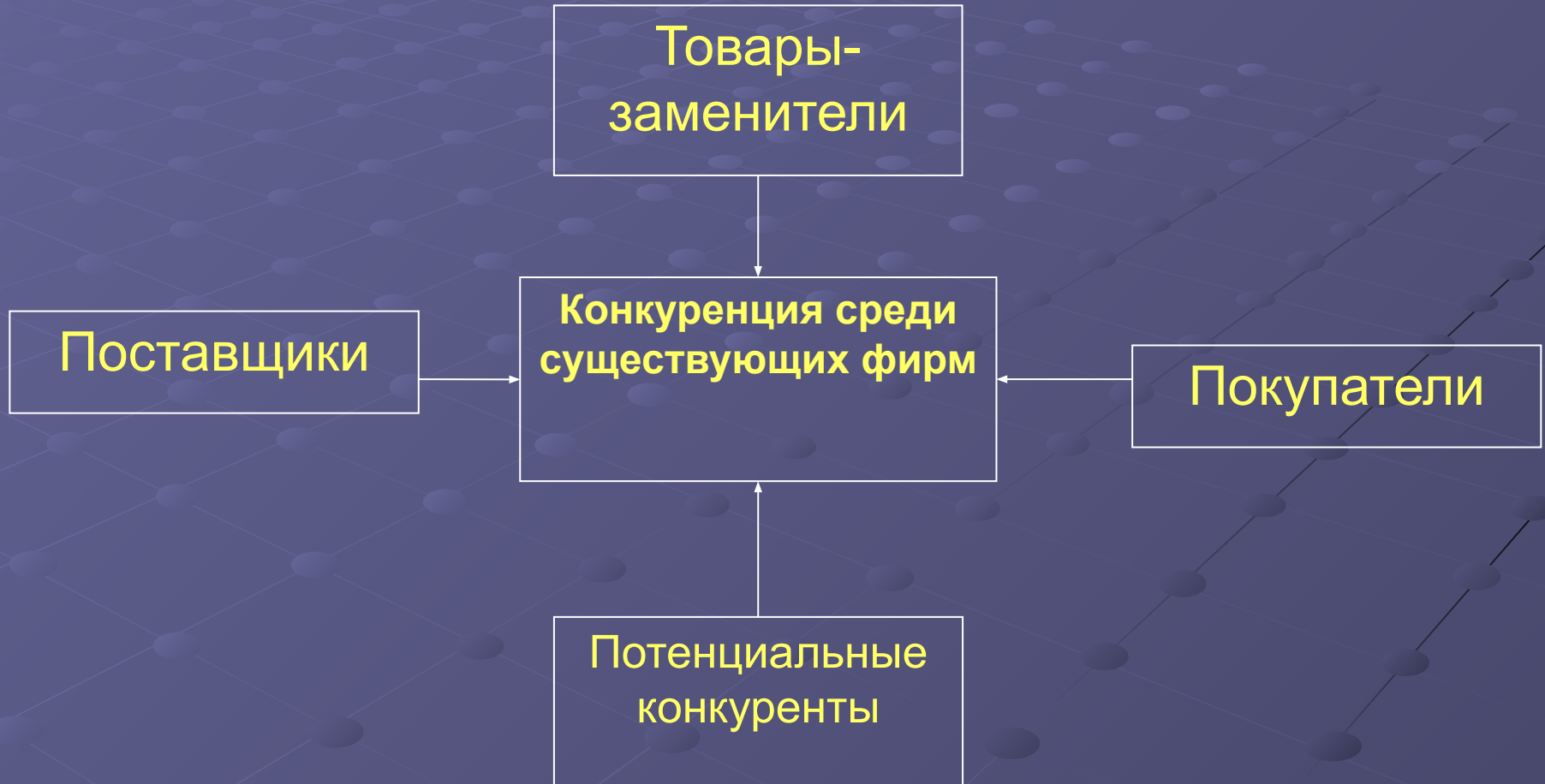
- размеры рынка;
- масштабы конкуренции;
- темпы размеров рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- структура конкуренции;
- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;
- величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
- наличие и величина эффекта кривой опыта (уменьшение издержек на единицу продукции при каждом удвоении ее выпуска);
- отраслевая капиталоемкость;
- среднеотраслевая прибыль.

## II Оценка степени конкуренции

**Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется пятью силами или факторами конкуренции:**

- Соперничество среди конкурирующих предприятий.
- Конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены.
- Угроза появления новых конкурентов.
- Экономические возможности и торговые способности поставщиков.
- Экономические возможности и торговые способности покупателей.

# Модель конкуренции Майкла Е. Портера



1. Первую группу составляют конкурентные силы **производителей аналогичной продукции**. То есть в первой группе представлена внутриотраслевая конкуренция, которая при традиционном рассмотрении рыночных систем выступала синонимом конкуренции вообще.
2. Вторую группу формируют **поставщики** сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов. Сила воздействия представителей этой группы на конкурентный потенциал фирмы состоит в их способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента. В первую очередь это проявляется в том, что данная группа оказывает существенное влияние на качество и себестоимость продукта.

**Конкурентное давление** возникает благодаря контролю за условиями сделок. **Возможные действия:** обратная интеграция.

3. В третью группу входят **покупатели продукта**. Их конкурентная сила состоит в способности требовать наличия определенных потребительских качеств у продукта, а также воздействовать на цену продукта в направлении ее уменьшения.

**Конкурентное давление** возникает благодаря контролю за условиями сделок. **Возможные действия:** прямая интеграция, дифференциация продукции.

4. Четвертая группа состоит из **потенциальных производителей аналогичной продукции**. Их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта.

**Конкурентное давление** возникает из-за угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов. **Возможные действия:** приобретение фирмы для достижения эффекта масштаба при производстве конечного продукта или его компонента, ограничение доступа к источникам сырья.

5. И наконец, пятую группу составляют **производители замещающих продуктов**. Часто наблюдается такая ситуация, когда именно конкурентная сила этой группы оказывается разрушительной и даже сокрушительной для продукта.

**Конкурентное давление** возникает в результате попыток фирм, не входящих в отрасль, предложить на рынок товары-заменители. **Возможные действия:** проникновение на новый сегмент рынка, создание венчурной фирмы для получения конкурентных преимуществ.

**Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли.**

Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке конкурентной стратегии предприятия

- *Соперничество между существующими предприятиями*

**Стратегия конкуренции** представляет собой совокупность наступательных и оборонительных действий, связанных с достижением рыночного успеха, приобретением конкурентного превосходства над соперниками, а также защитой своей конкурентной позиции

- ***Возможности появления новых конкурентов в отрасли*** зависят от так называемых барьеров входа в отрасль

**Барьеры входа в отрасль** — это препятствия, которые необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли

- ***Угроза появления товаров-заменителей*** зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену



- **Экономические возможности поставщиков** зависят от их возможности поднимать цены или снижать качество поставляемых товаров или услуг
- **Экономические возможности покупателей** определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки

**Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру и масштабы конкуренции в конкретной отрасли**

# III Движущие силы конкуренции

**Концепция движущих сил конкуренции** исходит из того, что имеются факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений

## Наиболее общие движущие силы:

- изменение динамики спроса на продукт в долгосрочном периоде;
- изменения в составе покупателей и способах использования продукта;
- продуктовые и технологические инновации;
- маркетинговые инновации;
- вхождение и выход из отрасли крупных предприятий;
- распространение ноу-хау;
- усиление глобализации отрасли;
- изменения в удельных затратах и эффективности;
- снижение или возрастание неопределенностей и риска.

## IV Ключевые факторы успеха

**Ключевые факторы успеха** — это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

**В основе ключевых факторов успеха могут лежать разные сферы деятельности предприятия:**

- НИОКР;
- маркетинг;
- производство;
- финансы и т.п.

# Значение и цели внутреннего анализа

**Анализ внутренней среды предприятия** —

это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем

**Цель внутреннего анализа** — оценить стратегическую ситуацию на предприятии с учетом имеющихся ограничений сильных и слабых сторон

# Принципы внутреннего анализа

- **системность** — означает рассмотрение предприятия как сложной системы, включающей ряд функциональных подсистем (видов деятельности) и компонентов (структурных подразделений);
- **комплексность** — предполагает анализ всех составляющих частей предприятия;
- **сопоставимость** — требует проведения анализа всех внутренних переменных в динамике и в сравнении с аналогичными показателями конкурентных фирм;
- **уникальность**, или специфические цели предприятия.

# Оценка сильных и слабых сторон организации

- **Сильные стороны** — это опыт и ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.
- **Слабые стороны** — это недостатки и ограничения, препятствующие успеху.

**Определение сильных и слабых сторон  
следует проводить по всем направлениям  
деятельности предприятия:**

- организация и общие управления;
- производство;
- маркетинг;
- финансы и учет;
- управление кадрами и др.

**Главные достоинства характеризуют  
исключительную компетенцию  
(уникальные преимущества) предприятия  
в решении поставленных задач**

Уникальные преимущества основываются на особо эффективном сочетании ресурсов, которые делятся:

- **Осязаемые ресурсы** — это физические и финансовые активы предприятия, отраженные в бухгалтерском балансе (основные средства, запасы, денежные средства и т.д.). Они определяют техническую компетенцию предприятия.
- **Неосязаемые ресурсы** — это, как правило, качественные характеристики бизнеса. Сюда относят:
  - не связанные с людьми неосязаемые активы — торговая марка, выгодное месторасположение, престиж, имидж предприятия;
  - неосязаемые человеческие ресурсы — специальные знания персонала, опыт, известность управленческой команды.



# С позиции значимости для бизнеса можно выделить три категории ключевых компетенций

- **«Отработавшие»**, которые уже взяты на вооружение основными конкурентами и превратились в своего рода отраслевые стандарты. Они не дают предприятию конкурентных преимуществ и являются обязательным условием выживания на рынке.
- **«Неперспективные»**, которые в данный момент сохраняют силу, но в ближайшем будущем могут стать широкодоступными. В кратко- и среднесрочном периоде предприятие должно защищать такие преимущества и максимально их использовать. Служить базой долгосрочной стратегии они не могут.
- **«Устойчивые» компетенции**, которые предприятие может защищать на протяжении длительного времени

# Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей»

**Анализ «цепочки ценностей»** исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости, превышающей реальные издержки производства.

**В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа:**

- **основная** — связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;
- **вспомогательная** — обеспечивающая основные процессы

# Анализ «цепочки ценностей»

|                                     |   |  |  |  |                              |
|-------------------------------------|---|--|--|--|------------------------------|
| <i>Вспомогательная деятельность</i> | Инфраструктура предприятия: общее управление, бухучет, финансы, информационные системы                        |  |  |  |                              |
|                                     | Управление персоналом: привлечение кадров, обучение, продвижение по службе                                    |  |  |  |                              |
|                                     | Технологическое развитие: оборудование, ноу-хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки |  |  |  |                              |
|                                     | Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками   |  |  |  |                              |
|                                     | Прием и хранение материалов, необходимых для производства   | Производство: обработка, сборка, упаковка, контроль качества | Распределение продукции: складирование готовой продукции и ее доставка покупателям | Маркетинг и сбыт: реклама, продвижение продуктов, выбор каналов сбыт | Сервис: монтаж, ремонт и т.д |
|                                     | <i>Основная деятельность</i>  |  |  |  |                              |

**Для достижения конкурентных преимуществ «цепочку ценностей»** следует рассматривать как систему деятельности с характерными для нее связями

**Повысить конкурентоспособность предприятия** можно снижая издержки, совершенствуя или исключая из «цепочки ценностей» отдельные элементы и связи

# Анализ организационной культуры

*Организационная культура может способствовать* тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой

Важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она определяет не только отношения между людьми в организации, но также оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением

***Спасибо за внимание!***