

Часть 3.

**Методы
стратегического анализа**

1. Общие сведения о стратегическом анализе

Методы управленческого анализа

Выделяют следующие методы управленческого анализа:

- Ситуационный анализ;
- Портфельный анализ;
- Экспертные оценки;
- «Мозговой штурм», конференции и другие методы коллективной работы;
- Математические методы – анализ трендов, факторный анализ и т.д.;
- Наблюдения и опросы работников организации по специальным методикам (диагностическое интервью);
- Кабинетные исследования: работа с бухгалтерскими документами, статистической и другой информацией.

Общие положения о стратегическом анализе

Объектом стратегического анализа является организационное окружение, которое представляет собой набор факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей.



Анализ внешней среды

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации.

Основное назначение стратегического анализа внешней среды заключается в выявлении и мониторинге тенденций, возникающих возможностей и угроз, которые прямо или косвенно способны повлиять на деятельность организации.

Для упрощения анализа принято структурировать внешнюю среду, выделяя в ней уровни и элементы.

Строго формализованного порядка проведения стратегического анализа нет, это ситуационный анализ

Цели стратегического анализа внешней среды

- Выделение критических факторов внешней среды, имеющих принципиальное значение для организации, т.е. могущих повлиять на потенциальную эффективность её стратегии;
- Анализ тенденции развития этих факторов.

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

2. Стратегический анализ макросреды

Основное предназначение анализа внешней среды

Необходимо определить и понять возможности и угрозы, которые могут возникнуть для организации.

Возможности – это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объёма продаж и прибыли.

Угрозы – это отрицательные тенденции и явления. Которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции организации к значительному уменьшению объёма продаж и прибыли.

Стратегический анализ макросреды

Макросреда – это среда косвенного воздействия на организацию, включающая множество факторов, которые не касаются прямо ее краткосрочной деятельности, но могут оказать влияние на долгосрочные решения.

В составе макроокружения, как правило, выделяют следующие факторы:

- политические;
- экономические;
- правовые;
- научно-технические (технологические);
- культурные;
- социально-демографические;
- природно-климатические;
- экологические;
- и другие факторы.

Pest – анализ макросреды

Поскольку число возможных факторов косвенного воздействия достаточно велико для упрощения анализа часто ограничиваются рассмотрением четырех основных групп факторов, исследование которых получило название PEST-анализ:

- политико-правовые
- экономические
- социокультурные
- технологические

Цель PEST - анализа

Отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырём ключевым направлениям и выявление тенденций и событий, не подконтрольных организациям, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

PEST – анализ факторов макросреды

P	Политико-правовые факторы: <ol style="list-style-type: none">1. Правительственная стабильность2. Изменения законодательства3. Государственное влияние на отрасли4. Налоговая политика5. Государственное регулирование конкуренции в отрасли и т.п.	E	Экономические факторы: <ol style="list-style-type: none">1. Общая характеристика экономической ситуации (подъём, стабилизация, спад)2. Курс валют3. Уровень инфляции4. Уровень безработицы5. Цены на энергоресурсы и т.п.
S	Социокультурные факторы: <ol style="list-style-type: none">1. Демографические изменения2. Изменение структуры доходов3. Отношение к труду и отдыху4. Социальная мобильность	T	Технологические факторы: <ol style="list-style-type: none">1. Государственная техническая политика2. Значение тенденции в области НИОКР3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий)4. Новые патенты и т.п.

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Таблица профиля среды

Фактор среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3				
...				

Методика.

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным путем дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, -1 – негативная.

Затем все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

3. Стратегический анализ мезосреды

Стратегический анализ мезосреды (среды непосредственного окружения)

Исследование мезосреды осуществляется в рамках отраслевого и конкурентного анализа.

Результатом отраслевого анализа является оценка ситуации в отрасли в целом и выработка суждения об относительной привлекательности или непривлекательности отрасли в ближайшей и долгосрочной перспективе.

Отрасли и рынки

Отрасль – группа фирм, которые осуществляют поставки на рынок.

Рынок – группа фирм, которые конкурируют между собой за предоставление определённых услуг.

Следовательно, между отраслью и рынком существует тесная связь.

Основное различие заключается в том, что анализ отрасли исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках: рынке готовых товаров и рынке исходных материалов.

Отрасль определяют как достаточно широкий сектор, а рынки соотносят с определёнными товарами.

Конкурентный анализ

Исходная посылка – несмотря на то, что влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен.

М. Портер – состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами. Коллективное воздействие этих сил определяет характер конкурентной борьбы на данном рынке.

Необходимо разработать стратегию, которая:

- изолировала компанию насколько возможно от пяти сил конкуренции;
- влияла на законы конкуренции в отрасли в выгодном для компании направлении;
- обеспечивала сильную надежную позицию, гарантирующую успех в конкурентной борьбе.

МОДЕЛЬ ПЯТИ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ

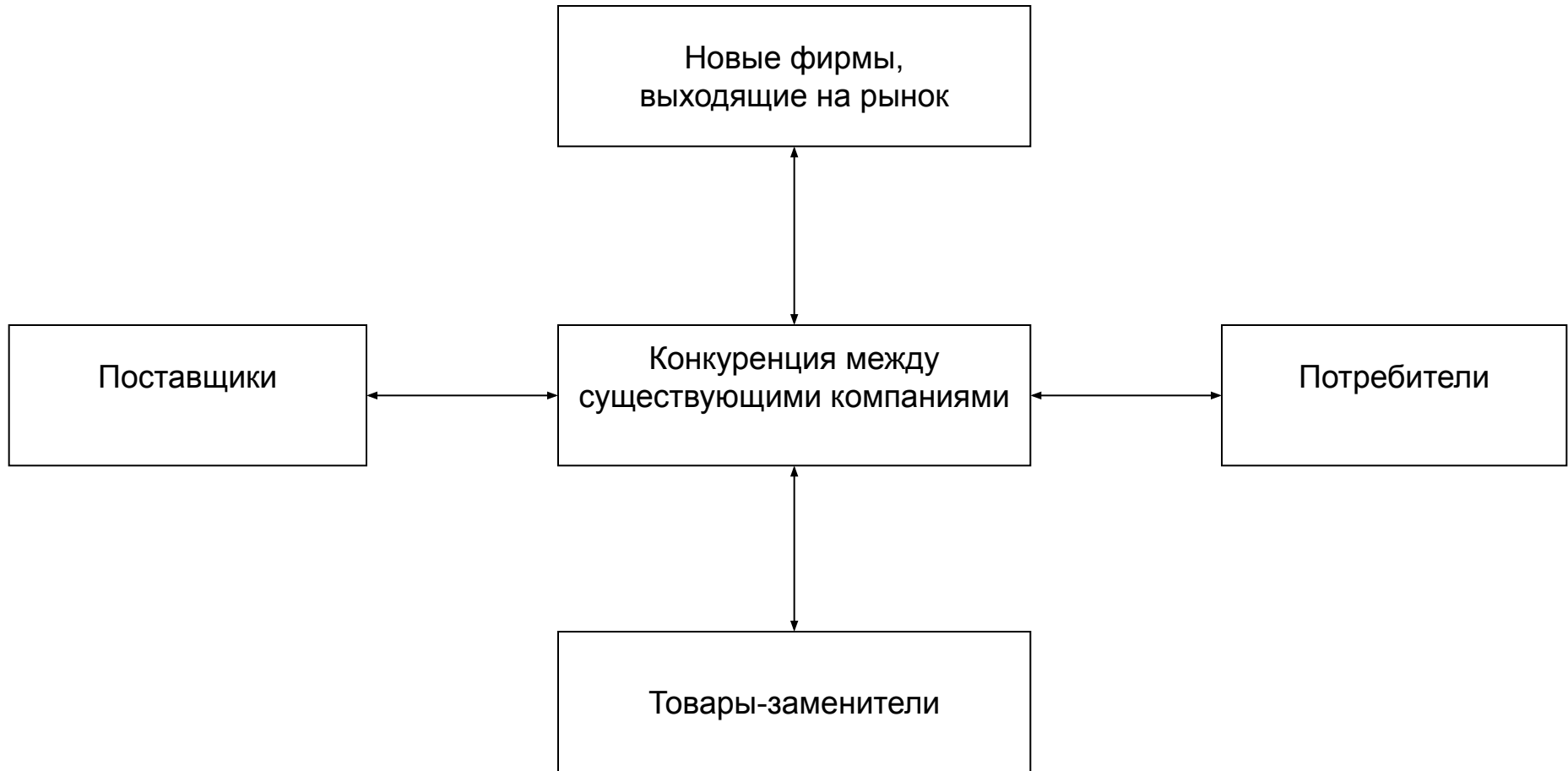


СХЕМА АНАЛИЗА КОНКУРЕНТОВ



Десять основных вопросов относительно конкурентов

1. Каковы сильные стороны главных конкурентов?
2. Каковы слабые стороны главных конкурентов?
3. Каковы цели, задачи и политика главных конкурентов?
4. Каковы наиболее вероятные действия главных конкурентов в сложившихся условиях?
5. Насколько уязвимы главные конкуренты?
6. Насколько уязвима наша компания для главных конкурентов?
7. Как продукция и услуги нашей компании соотносятся с продукцией и услугами главных конкурентов?
8. Каковы ключевые факторы, определяющие конкурентные позиции компании в отрасли?
9. Как изменялись объёмы реализации и прибыли у главных конкурентов за последние годы и почему?
10. Каковы отношения главных конкурентов с поставщиками и дистрибьюторами?

Семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов на рынок

1. Экономия за счет масштабов деятельности.
2. Лояльность и консервативность потребителей.
3. Потребность в капиталовложениях.
4. Издержки переключения.
5. Доступ к каналам распределения.
6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности (опыт, квалификация, доступность сырья и т.п.)
7. Правительственная политика (правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений доступа к сырью и т.п.)

Конкуренция со стороны товаров-заменителей

Обострить конкуренцию может появление товаров, эффективно удовлетворяющих те же потребности, но несколько иным способом.

Препятствием на пути товаров-заменителей может стать:

- Проведение ценовой конкуренции, которое переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- Улучшение качества обслуживания при продаже и распространении товаров;
- Усиление рекламной деятельности;
- Производство новых, более привлекательных видов продукции.

Факторы, определяющие конкурентную силу потребителей

- Потребители обладают значимостью, их немного и они покупают товар в большом количестве;
- Товары, предлагаемые на продажу разными организациями-продавцами относительно хорошо стандартизированы и потребители легко могут найти альтернативный вариант покупки без увеличения стоимости;
- Существуют товары, которые могут заменить продукцию вашей компании без ущерба для потребителя и т.д.

Конкуренция со стороны потребителей выражается:

- В давлении на цены в целях их снижения;
- В предпочтении продукции более высокого качества;
- В требовании лучшего обслуживания (в том числе послепродажного);
- В сталкивании внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Взаимодействие с поставщиками

Степень влияния поставщика на организацию зависит главным образом от того, насколько важными для неё являются его услуги.

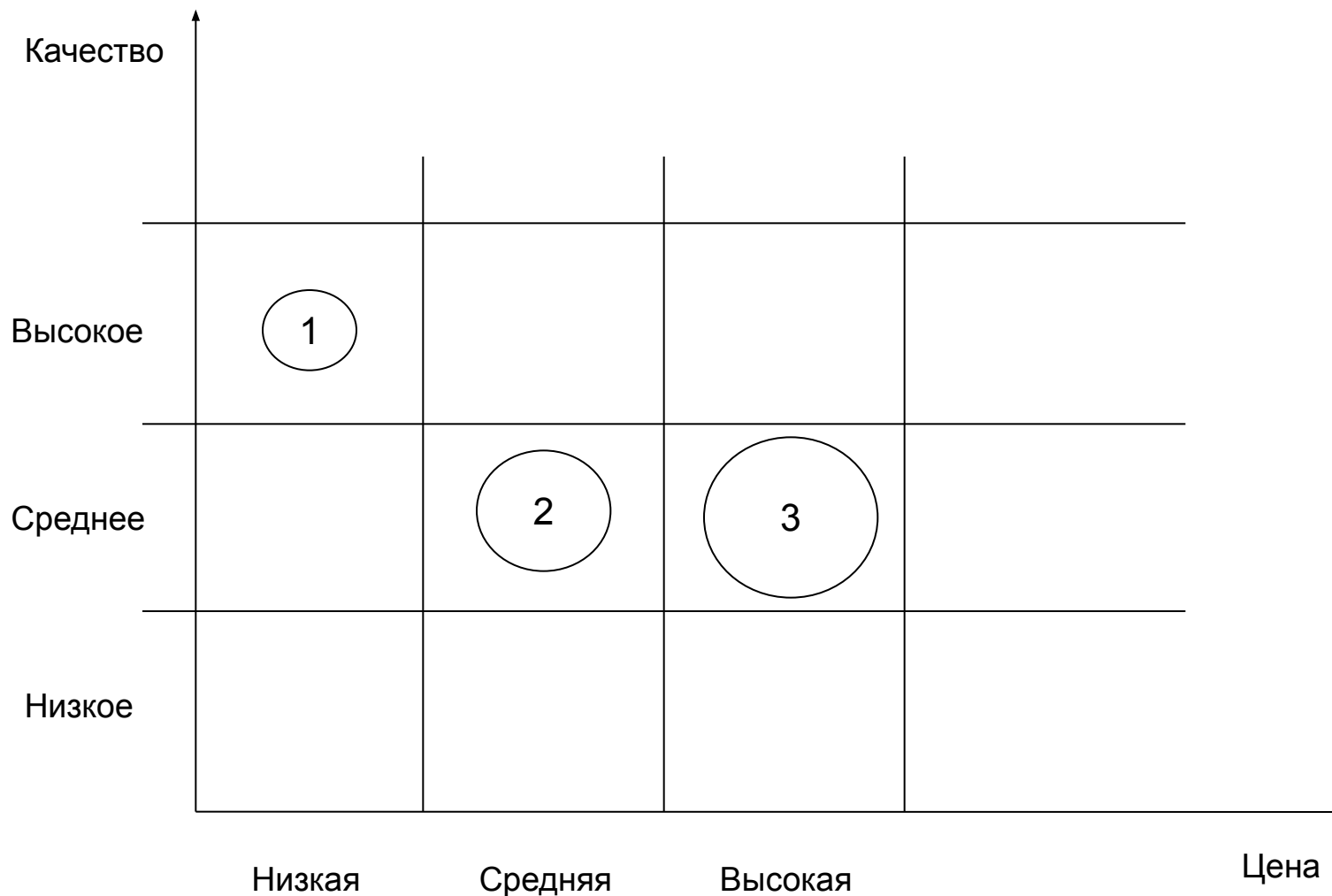
Может возникнуть ситуация, когда организация попадает в ресурсную зависимость.

Сильные поставщики могут повышать цены на свои товары, снижать качество поставляемых товаров, определять условия поставки и т.п.

Факторы, определяющие конкурентную силу поставщиков

- Наличие крупных организаций-поставщиков, не связанных интенсивной конкуренцией;
- Отсутствие заменителей поставляемых товаров;
- Покупатели не являющиеся важными клиентами для поставщиков;
- Поставщики способны присоединить организацию-покупателя путём вертикальной интеграции и т.д.

Определение относительной конкурентной позиции организации



Карта стратегических групп

Переход к изучению следующего фрагмента лекции

4. Стратегический анализ микросреды

Стратегический анализ микросреды (внутренней среды организации)

Последовательность проведения анализа внутренней среды

1. Определить уровень проведения анализа: организации в целом или стратегические единицы бизнеса.
2. Определить характеристики (профиль) важнейших ресурсов и сфер деятельности организации. Выделить те из них, которые обуславливают наличие сильных сторон организации.
3. Сравнить этот профиль с требованиями рынка.
4. Сравнить сильные и слабые стороны деятельности организации с аналогичными характеристиками конкурентов, чтобы определить важные конкурентные преимущества.

Основные проблемы проведения анализа деятельности российских компаний

- В компаниях нет службы, которая отвечала бы за такой анализ (как, например, службы внутреннего аудита в банке);
- Зачастую отсутствует необходимая информация (это связано с проблемой организации управленческого учёта в дополнении к бухгалтерскому);
- Пока не ощущается потребность в проведении управленческого анализа со стороны руководства.

Определение сильных и слабых сторон

Сильные стороны – это опыт и ресурсы, которыми владеет организация, а так же стратегически важные сферы её деятельности, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

Слабые стороны – это недостатки и ограничения, препятствующие победе в конкурентной борьбе.

Принципы стратегического анализа микросреды

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

В основу положены следующие принципы:

- Принцип системности;
- Принцип комплектности;
- Динамический принцип и принцип сравнительного анализа;
- Принцип учета специфики.

Пример набора факторов и вопросов для анализа внутренней среды организации

Факторы	Вопросы для анализа
Эффективность использования мощностей, прогрессивность оборудования	Соответствуют ли производственные мощности современным требованиям? Насколько эффективно используются производственные мощности? Существует ли возможность для расширения производственной базы?
Исследования и разработки	Какова отдача от исследований и разработок? Приводят ли НИР к созданию новых конкурентоспособных продуктов.

Пример выявленных сильных и слабых сторон организации (фрагмент)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="112 596 929 704">□ Наличие оригинальных конструкторских разработок.<li data-bbox="112 725 929 903">□ Экономичность эксплуатации и низкая трудоёмкость обслуживания выпускаемого оборудования.<li data-bbox="112 925 929 968">□ Ремонтпригодность оборудования.<li data-bbox="112 989 929 1032">□ Высококвалифицированный персонал.	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="985 596 1676 704">□ Узкий ассортимент продукции, невысокая доля новой продукции.<li data-bbox="985 725 1572 768">□ Неразвитая сбытовая сеть.<li data-bbox="985 789 1702 896">□ Слабая реклама, несложившийся имидж организации.<li data-bbox="985 918 1609 1025">□ Отсутствие обратной связи с покупателями.<li data-bbox="985 1046 1595 1089">□ Негибкая ценовая политика.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА (сильные и слабые стороны организации)

Обычно рекомендуют рассматривать четыре функциональные зоны – маркетинг, финансы, производство, персонал, а также организационную культуру.

Сфера	Факторы	Вопросы для анализа
Маркетинг	-----	-----
Персонал	-----	-----
Финансы	-----	-----
Производство	-----	-----

МОДЕЛЬ ЦЕПОЧКИ ЗАТРАТ (ЦЕННОСТЕЙ) М. ПОРТЕРА

Обеспечение деятельности	Инфраструктура организации					Прибыль
	Управление трудовыми ресурсами					
	Научные исследования и опытно конструкторские разработки					
	Общее руководство					
Материально-техническое обеспечение	Производство	Упаковка и транспортировка	Маркетинг и продажа	Гарантийное и сервисное обслуживание		
Основная деятельность						

Проектирование системы цепочки ценностей

Организации при разработке системы цепочки ценности необходимо определить два основных компонента:

1. Проектирование архитектуры цепочки ценности.
2. Собственно производство или аутсорсинг.

Критерии выбора архитектуры цепочки ценностей

1. Позволит ли эта архитектура вести бизнес наиболее эффективным способом.
2. Обеспечит ли эта архитектура достаточную гибкость.
3. Если исходить из предположения, что на первые два вопроса получены положительные ответы, будет ли эта архитектура трудна для имитации или нейтрализации конкурентами.

Оценка позиции организации

Элементами такой оценки являются последствия того:

1. Насколько точно организация удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время.
2. Каковы преимущества укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии.
3. Какое место занимает организация среди основных конкурентов.
4. Имеет ли организация в настоящее время конкурентное преимущество или отстаёт по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов.
5. Какова способность организации защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления.

Алгоритм проведения оценки конкурентной позиции организации

1 шаг. Составление списка ключевых факторов успеха в данной отрасли.

2 шаг. Оценка организации и её конкурентов по каждому фактору.

3 шаг. Суммирование оценок каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы.

4 шаг. Выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка.

Пример оценки конкурентной позиции

(шкала оценок: 1 - очень плохо, 10 - очень хорошо)

Ключевые факторы успеха	Наша организация	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Качество продукции	8	5	10	6
Репутация/имидж	8	7	10	6
Маркетинг/реклама	9	4	9	8
Сбытовая сеть	9	4	9	5
.....				
.....				
.....				
Общая оценка*				

* Оценка может быть взвешенной или невзвешенной. Лучше использовать взвешенную оценку, т.к. различные показатели конкурентной силы неодинаково важны.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегический потенциал – совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии.

Оценка стратегического потенциала призвана ответить на вопрос, отвечает ли целевым требованиям текущее состояние и тенденции развития организации и/или ее подразделений относительно количества и качества ресурсов.

Оценка стратегического потенциала является неотъемлемым этапом бенчмаркинга.

Бенчмаркинг – это методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой организации – лидера в данной отрасли.

Процедура бенчмаркинга:

- поиск организации для сравнения;
- оценка разрыва в эффективности функционирования данной организации и лидера;
- разработка программ действия для устранения разрывов.

Оценка действующей стратегии

В результате оценки действующей стратегии необходимо получить ответы на следующие вопросы:

- Приемлема ли сегодняшняя стратегия фирмы для данной отрасли, если учесть влияние движущих сил?
- Насколько действующая стратегия фирмы соответствует ключевым факторам успеха отрасли в будущем?
- Хорошую ли защиту против пяти конкурентных сил предлагает существующая стратегия - особенно против тех, влияние которых может усилиться?
- В каких ситуациях сегодняшняя стратегия не может соответствующим образом защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?
- Может ли наступление одного или нескольких конкурентов повредить компании? Если да, то где и как?
- Имеет ли компания конкурентное преимущество или она должна работать, чтобы преодолеть конкурентные недостатки?
- Каковы сильные и слабые стороны сегодняшней стратегии?
- Необходимы ли дополнительные действия, чтобы снизить издержки, извлечь выгоду из существующих возможностей, усилить конкурентное положение компании?

Ответы на эти вопросы должны показать, может ли организация продолжать реализацию своей базовой стратегии, внося в нее незначительные изменения, или стратегия должна быть полностью пересмотрена.

Организационно-экономические особенности функционирования организации на различных этапах её жизненного цикла

Этапы жизненного цикла	Экономические особенности	Организационные особенности	Зависимость от внешних факторов	Зависимость от внутренних факторов
Зарождение	Большая доля наёмных средств, высокий финансовый риск, низкие показатели рентабельности	Постепенное внедрение на рынок, усиленный маркетинг, налаживание связей с поставщиками	Сильная	Слабая
Рост	Оптимальный финансовый риск, высокие показатели рентабельности	Интенсивная модернизация, рост качества продукции	Умеренная	Умеренная
Зрелость	Оптимальный совокупный риск, высокие показатели рентабельности, снижение оборачиваемости активов	Полная занятость всех ресурсов, постепенное омертвление оборотного капитала, изношенность ОФ	Слабая	Сильная
Спад	Высокий совокупный риск, низкие показатели рентабельности, оборачиваемости и платежеспособности	Слабый маркетинг, потеря доверия поставщиков и кредиторов, изношенность ресурсов	Сильная	Сильная

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

	Стадии							
Основные параметры	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная зрелость	Старение	Возрождение
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Главная цель	Выживание	Кратковременная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Формирование индивидуальности и имиджа	Сохранение	Оживление
Тип руководителя	Новатор	Оппортунист	Консультант	Соучастник	Объединитель общих усилий	Государственный деятель	Администратор	Способный сообщить импульс, встряхнуть
Характерная черта организации	Боевитость	Целеустремлённость	Гибкость	Разнообразие интересов	Нивелирование всех систем	Зрелость - самовольство	Поддержание статус-кво	Способность претерпеть перемены
Самосознание организации	Сосредоточенная в себе	Местного значения	Регионального значения	Национального значения	Мультинациональная	Мирового значения	Самодовольная	Самокритичная
Вопросы которым придаётся особое значение	Всё новое и необычное	Конкурентоспособность	Завоевание	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Продолжение существования	Обновление, развитие

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Основная цель	Выход на рынок	Укрепление	Захват своей части рынка	Рост по разнообразным направлениям	Централизация и автоматизация	Сочетание разнообразных интересов	Стабильность	Омолаживание
Тип планирования	Ненаучное	«Хватай, что можешь!»	Простые формы постановки бюджета	Формальное: регулярность, специализация	Сложные формы: образ существования	Социально-политическое	Экстраполяционное	Творческое
Способ руководства	Одним лицом	Небольшой группой освобождённых лиц	Выделенной группой лиц	Децентрализованное	Централизованное	Коллегиальное	Излишне связанное с традициями	Побуждающее к действию, агрессивное
Модель организации	Стремление к максимальному увеличению прибылей	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная ответственность	Государственное учреждение	Бюрократия	Птица «феникс»

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых целей
Теоретические		
Экономические		
Политические		
Социальные		
Эстетические		
Религиозные		

Окончание лекции