



Тема 5. **Управленческий анализ организации**

Стратегический менеджмент

Елена Леонидовна Разова

к.филосов.н., РМР®

лучший менеджер по качеству 2011 г.

доцент кафедры менеджмента ГрГУ им. Янки Купалы

Анализ внутренней среды компании

Пять направлений анализа состояния компании

1. Эффективность действующей стратегии компании.
2. Сильные и слабые стороны компании, внешние возможности и угрозы.
3. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам(на основе анализа цепочки ценностей).
4. Конкурентная устойчивость позиции компании по сравнению с основными соперниками (на основе анализа перспективы укрепления / ослабления конкурентной позиции компании при сохранении нынешней стратегии, позиции компании по ключевым факторам успеха по сравнению с конкурентами; наличие / отсутствие конкурентного преимущества).
5. Стратегические проблемы компании.

Структура анализа внутренней среды

- Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

- Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:
 - кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
 - организация управления;
 - производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
 - финансы фирмы;
 - маркетинг;
 - организационная культура.

Пять параметров анализа положения компании

- Эффективность действующей стратегии
- Сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы
- Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам
- Устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками
- Стратегические проблемы компании

Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

- При разработке стратегии компании необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внутренним угрозам прибыльности и доле рынка компании).
- Стратегия должна быть направлена на максимально эффективное применение имеющихся у компании ресурсов, использование рыночных возможностей и избежание угроз.

Сильные стороны и ресурсный потенциал компании

- Сильные стороны компании – виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов, или особенности, обеспечивающие ей дополненные конкурентные возможности.
- Сильные стороны компании:
 - Навыки и опыт.
 - Ценные материальные активы.
 - Квалифицированные кадры.
 - Ценные организационные ресурсы.
 - Ценные нематериальные активы.
 - Конкурентные возможности.
 - Партнерства или совместные предприятия.

Слабые стороны компании и недостаточности ресурсов

- Слабые стороны – отсутствие или недостаточность существенных для конкурентов ресурсов, а также виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам, или условия, ставящие ее в неблагоприятное положение.

Мобилизация ресурсов компании для создания конкурентных преимуществ



Внутренние сильные стороны	Внутренние слабые стороны
Эффективная стратегия, поддержанная конкурентно значимыми навыками и знаниями в ключевых областях	Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития
Прочное финансовое положение, достаточное для обеспечения развития бизнеса финансовых ресурсов	Устаревшие производственные мощности
Сильная торговая марка и репутация компании	Неустойчивое финансовое положение, слишком большой объем привлеченных кредитов
Позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой	Слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами
Возможность экономии на масштабе и/или в результате эффекта обучаемости	Недостаток ключевых навыков и компетенций (слабый менеджмент), низкий интеллектуальный потенциал по сравнению с конкурентами
Право собственности на ключевые технологии, уникальные навыки в разработке технологий, патенты на ключевые технологии	Низкая прибыльность (по разным причинам)
Превосходство над конкурентами по объему интеллектуального капитала	Внутренние производственные проблемы
Преимущество по издержкам	Отставание в освоении электронной коммерции, отсутствие стратегии электронной коммерции

Эффективные рекламные кампании и методики продвижения товара	Недостаточный ассортимент
Инновационный опыт	Слабый имидж, неважная репутация
Опыт в совершенствовании производственных процессов	Недостаточно развитая дилерская сеть и/или недостаточные возможности сбыта в глобальном масштабе
Умелое использование электронной коммерции	Отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции
Грамотное управление цепочками поставок	Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив
Высокий уровень обслуживания покупателей	Низкий уровень загрузки производственных мощностей
Более высокое качество товаров по сравнению с конкурентами	Отставание в качестве продукции и/или НИОКР и/или технологических ноу-хау
Широкая география поставок продукции и/или возможности сбыта в глобальных масштабах	Слабый приток новых клиентов из-за слабой конкурентоспособности товара
Партнерские отношения или совместная деятельность с другими компаниями, обеспечивающая доступ к прогрессивной технологии, навыкам и/или привлекательным географическим	

Внешние возможности компании	Внешние угрозы компании
Обслуживание новых групп потребителей или освоение новых географических рынков или товарных сегментов	Угроза выхода на рынок новых конкурентов
Расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей	Рост продаж товаров-заменителей
Использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса	Растущая конкуренция со стороны новых Internet-компаний, внедряющих стратегии электронной коммерции
Использование технологий Internet и электронной коммерции для радикального сокращения затрат и/или дальнейшего увеличения объемов продаж	Ужесточение конкуренции между действующими на рынке компаниями, ведущее к снижению прибыли
Вертикальная интеграция (вперед и назад)	Технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары

Новые возможности завоевания доли рынка конкурентов	Неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах
Возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка	Введение новых регулятивных требований, повышение издержек компании
Приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивным знанием и технологиями компаний	Растущее давление со стороны компаний-потребителей и поставщиков
Возможности эксплуатации новых технологий	Снижение спроса на товары компании из-за изменения потребностей и вкуса потребителей
Возможность распространения торговой марки компании на новые географические рынки, упрочение репутации компании	Неблагоприятные демографические изменения, вызывающие сокращение спроса на продукцию компании
	Негативное воздействие движущих сил отрасли

Конкурентные активы и пассивы

- Сильные стороны компании – это ее конкурентные активы;
- Слабые стороны компании – это ее конкурентные пассивы.
- К идеалу конкурентные активы компании должны значительно превосходить пассивы, соотношение 50:50 неприемлемо.

Компетенции и возможности

- **Компетенция** – это высокий профессионализм в том или ином виде деятельности компании, достигаемый в результате длительного обучения и накопления опыта.
- К **базовым факторам** успеха относятся аспекты, достижения в которых лишь позволяют вам участвовать в игре (допускают вас на «футбольное поле»).
- Как правило, эти вопросы одинаково успешно (быстро, дешево и качественно) решаются всеми игроками отрасли.
- **Ключевые компетенции** - конкурентно значимые виды деятельности, в которых компания достигла максимальной эффективности (чаще всего – нематериальный актив).
- Ключевая компетенция обеспечивает конкурентоспособность компании .

Критерии оценки конкурентной значимости ресурсов компании

- Трудновоспроизводимость (в силу уникальности, капиталоемкости, значительных затрат времени).
- Длительность пользования (Kodak).
- Превосходство ресурса (Coca-Cola, Pepsi-Cola, Mercedes-Benz, Lexus).
- Устойчивость к нейтрализации (Cadillac, Lincoln, Mercedes, BMW, Lexus).

SWOT-анализ

SWOT-анализ

- В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Эндрюс впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы".
- С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования.

Матрица SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ	угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Матрица возможностей

вероятность использования возможностей	влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	ВС	ВУ	ВМ
средняя	СС	СУ	СМ

Матрица угроз

вероятность использования возможностей	влияние			
	разруше ние	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
средняя	СР	СК	СТ	СЛ
низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Назначение SWOT-анализа

- **SWOT-анализ применяется для:**
 - **анализа факторов конкурентного окружения.** В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, и т.д.
 - **планирования реализации стратегий.** Для планирования реализации стратегий, разработанных на основе SWOT моделей проф. Wehrich, используют матрицы balanced scorecard. Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.
 - **конкурентной разведки.** По данным обзора (Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company, 1998.) SWOT-анализ широко используется в конкурентной разведке. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован SWOT анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

Правила SWOT-анализа

□ Правила SWOT-анализа:

1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Анализ, охватывающий весь бизнес компании будет слишком обобщенным. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.



Правила SWOT-анализа

3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Слабые стороны должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.
4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. SWOT-анализ должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правила SWOT-анализа

5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей.

Правила SWOT-анализа

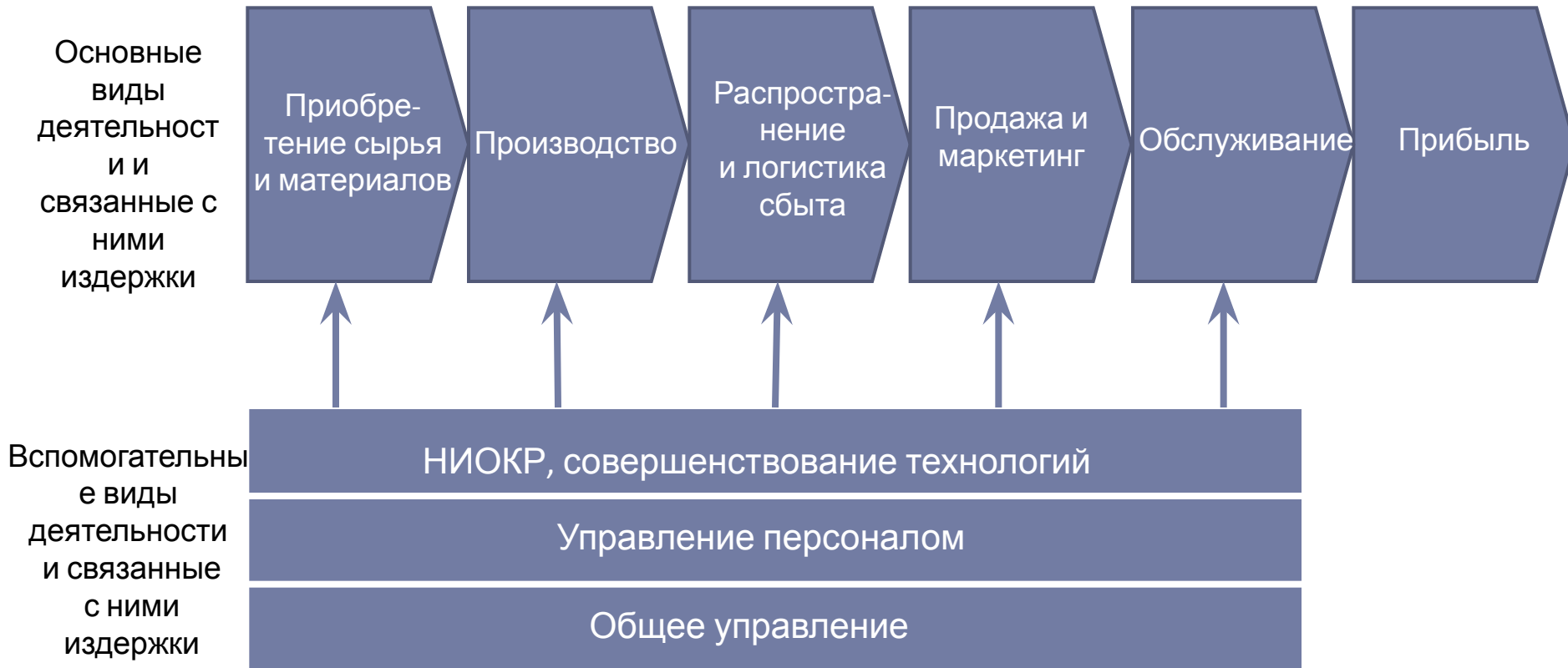
- Каждый SWOT уникален и может включать одну или две категории, а то и все сразу.
- Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей).

Конкурентный анализ компании

Цепочка ценностей и стратегический анализ издержек

- Стратегический анализ издержек – сравнение компании с основными конкурентами по затратам на единицу продукции в каждом виде деятельности для выявления тех из них, которые улучшают или ухудшают положение компании относительно конкурентов.
- Цепочка ценности компании – основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

Стандартная цепочка ценности компании



Отраслевые цепочки ценности



Анализ цепочки ценностей (М.Портер)

- Анализ собственных сильных и слабых сторон удобно проводить в формате «цепочки создания ценности».

- Любой бизнес можно представить в виде совокупности процессов, формирующих ценность для клиента (первичные процессы), и процессов, не участвующих непосредственным образом в формировании ценности (вторичные процессы).

- К первичным процессам можно отнести:
 - конструирование продукта;
 - закупку ресурсов;
 - производство продукта;
 - распределительную логистику;
 - продажи;
 - маркетинг;
 - сервис.

Анализ цепочки ценностей (М.Портер)

- К вторичным процессам (выполняющим вспомогательную, обслуживающую функцию) можно отнести:
 - управление персоналом;
 - управление финансами компании;
 - учет;
 - юридическое обеспечение бизнеса;
 - информационные технологии и т.п.

- Оценка финансового состояния компании

- Каждый процесс в цепочке создания ценности можно оценить по стандартной схеме «затраты — время — качество».

- Идеальный процесс — это процесс быстрый (своевременный), качественный и недорогой.

Анализ цепочки ценностей (М.Портер)

- В качестве ключевых индикаторов обычно используются показатели
 - рентабельности,
 - ликвидности,
 - структуры капитала.
- Основные рекомендации:
 - перед проведением анализа сильных и слабых сторон следует идентифицировать список ключевых процессов бизнеса (15-20 процессов);
 - в каждом бизнес-процессе идентифицируйте его сильные и слабые стороны (для этих целей удобно применять логику «затраты — время — качество», но можно использовать и другие параметры);
 - после этой работы все достижения компании попадают в список сильных сторон, а все ее недостатки — в список слабых.
- Следует, однако, помнить, что слабые стороны могут быть следствием осознанного стратегического выбора, и поэтому их, строго говоря, «слабыми сторонами» назвать нельзя.

Сравнение издержек по основным видам деятельности

- Конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системы сбыта.
- Результаты сравнительного анализа издержек компании по видам деятельности и сопоставления с показателями конкурентов дает ясную картину конкурентоспособности компании по издержкам.
- Сравнительный анализ издержек – надежное средство выявления компаний, добивавшихся лучших результатов в организации различных видов деятельности, для использования их опыта снижения затрат и повышения эффективности компании.

Показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании

Признаки конкурентной силы	Признаки конкурентной слабости
Наличие конкурентно значимых ресурсов, ключевой компетенции и конкурентных возможностей	Захват более сильными конкурентами доли компании на глобальных рынках и в электронной коммерции
Уникальная компетенция в конкурентно значимом виде деятельности	Уменьшение доли рынка; рос доходов ниже среднего по отрасли
Большая доля рынка (лидерство на рынке)	Нехватка финансовых ресурсов для реализации возможностей
Успешная (уникальная) стратегия, плохо поддающаяся воспроизведению	Слабость торговой марки по сравнению с конкурентами, ухудшение репутации в глазах потребителей
Опережение конкурентов на глобальных рынках или в развитии электронной коммерции	Отсутствие возможностей совершенствования товаров и разработки новых моделей
Превосходство над конкурентами в силе торговой марки или репутации	Позиция компании в стратегической группе с ухудшающимся положением на рынке
Рост количества потребителей, улучшение отношения потребителей к компании и ее товарам	Неудачная позиция в самых перспективных областях – освоение зарубежных рынков и электронной

Показатели сильных и слабых сторон конкурентной позиции компании

Позиция компании в стратегической группе с самым удачным положением на рынке	Высокие издержки
Конкуренция на самых быстрорастущих и привлекательных сегментах рынка	Небольшой размер компании, не позволяющий влиять на рынок
Высокая степень дифференциации	Компания не в силах противостоять возникающим угрозам
Преимущество по издержкам	Низкое качество товара
Уровень прибыли выше среднего по отрасли	Недостаток умения и способностей в ключевых областях
Технологическое и инновационное преимущество	Недостаточные возможности сбыта
Квалифицированный менеджмент, обладающий творческим подходом	
Достаточность финансовых ресурсов	

Конкурентная устойчивость компании

- **Дополнительные факторы, влияющие на конкурентные возможности и позиции компании:**
 - Перспективы усиления (ослабления) конкурентной позиции при сохранении сегодняшней стратегии.
 - Место компании среди основных конкурентов по наличию ключевых факторов успеха, прочности конкурентной позиции и ресурсных возможностей.
 - Наличие (отсутствие) конкурентного преимущества.
 - Устойчивость компании к движущим силам отрасли, конкурентному давлению, возможным действиям конкурентов.

Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей

Особенности ключевых компетенций

- Ключевые компетенции редко опираются на опыт или деятельность отдельного отдела. Чаще они возникают в результате объединения опыта и ноу-хау разных рабочих групп и отделов в разных звеньях цепочки ценности компании.
- Поскольку ключевые компетенции образуются в результате объединения усилий разных рабочих групп и отделов, руководители отделов не могут отвечать за их создание. Формирование и совершенствование компетенций – задача высшего руководства.
- Для превращения ключевых компетенций компании в конкурентные возможности, обеспечивающие долгосрочное конкурентное преимущество, компания должна вложить в их создание и укрепление больше усилий, средств и труда, чем соперники.
- Поскольку потребности клиентов и рыночные условия меняются зачастую непредсказуемо, трудно заранее предугадать, какие ноу-хау и интеллектуальный капитал понадобятся в будущем для победы над конкурентами. Поэтому компетенции компании должны быть достаточно широкими и гибкими, чтобы соответствовать любым требованиям будущего.

Шаги по созданию организационных возможностей

1. На начальном этапе организация должна развить способность к какой-либо деятельности, т.е. подобрать специалистов с необходимыми навыками и опытом, повышать их квалификацию, объединять усилия и опыт.
2. По мере приобретения опыта и достижения стабильного качества способность трансформируется в возможность или компетенцию.
3. Если организация превосходит своих конкурентов в том или ином виде деятельности, возможность превращается в компетенцию или даже в уникальную компетенцию организации, создавая основу для конкурентного преимущества.

Принципы приведения организационной структуры в соответствие со стратегией

- **Выявление стратегически значимых видов деятельности.**
- Аутсорсинг второстепенных видов деятельности.
- Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ.
- Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры.
- **Реинжиниринг бизнес-процессов.**
- **Децентрализация и делегирование полномочий.**
- Координация деятельности подразделений.
- Сотрудничество с организациями-партнерами.

Выделить стратегически значимые виды деятельности в цепочке ценности

Решить, какие операции выполнять собственными силами, а какие – поручить для выполнения партнером

Сделать стратегически значимые виды деятельности в цепочке ценности ключевыми в организационной структуре

менеджментом, а какие – делегировать менеджерам разных

подразделений для создания или укрепления компетенций и

Обеспечить сотрудничество и взаимодействие с поставщиками и партнерами

Организационная структура, способствующая успешной реализации стратегии