

ФГБОУ ВПО «Кемеровский государственный университет»
Новокузнецкий институт (филиал)
Кафедра экономики

Тема лекции:

**«Анализ ресурсного потенциала
организации»**

Дисциплина: «Экономическая стратегия
фирмы»

Преподаватель: Сазонов П.А.

Новокузнецк 2014

Анализ ресурсного потенциала организации

Цель анализа – оценка внутренних возможностей организации и поиск резервов их оптимизации

1. ПЕРЕМЕННЫЕ АНАЛИЗА (что анализируется)

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ

```
graph TD; A[ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ] --> B[Анализируется то, чем организация владеет и что она может использовать в своих экономических целях (АКТИВЫ компании)]; A --> C[Анализируется процесс создания продукта компании с позиции формирования его конкурентного преимущества (ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ М. Портера)];
```

Анализируется то, чем организация владеет и что она может использовать в своих экономических целях (АКТИВЫ компании)

Анализируется процесс создания продукта компании с позиции формирования его конкурентного преимущества (ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТЕЙ М. Портера)

1.1 АКТИВЫ КОМПАНИИ

| категории | классы | предмет анализа |
|-----------------------------|---|---|
| финансовая | обязательства капитал ликвидность | <ul style="list-style-type: none"> • размер и срочность обязательств • платежеспособность • плановые финансовые потоки и связанные с ними • риски • достаточность и доступность капитала |
| кадровая | персонал навыки и умения | <ul style="list-style-type: none"> * численность и структура персонала; * разновидности навыков и умений |
| физическая | предприятие, оборудование, поставки, запасы, готовая продукция | <ul style="list-style-type: none"> * технологические процессы * выпускаемая продукция |
| знания | о внешних структурах о процессах/системах о явлениях/целях | <p>знания о потребителях:</p> <ul style="list-style-type: none"> - об их размещении; - о типах покупательского поведения; - критерии покупок |
| политические (отношения) | формальные отношения с внешними структурами; неформальные отношения с внешними структурами | <p>отношения с каналами распределения:</p> <ul style="list-style-type: none"> - внутренне партнерство; - Транзакции |
| восприятие | восприятие внешних структур | <p>восприятие потребителей:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продукции компании; - готовности компании отвечать на действия конкурентов |
| организационн ые | системы; структура; культура; процессы принятия решений | <ul style="list-style-type: none"> • порядок и правила принятия решений • порядок и правила организации реализации принятых решений • порядок и правила исполнения решений • порядок и правила контроля решений |

1.2 Цепочка создания ценности компанией М. Портера



Анализ ресурсного потенциала организации

2. ПОРЯДОК АНАЛИЗА (как анализируется???)

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ



| База сравнения | Конкуренты | «Желаемое» состояние ресурсного потенциала |
|----------------------------|---|---|
| Результат сравнения | Сильные, слабые и нейтральные стороны организации сравнительно ее конкурентов | «Разрывы» между текущим и «желаемым» состоянием организации |
| Методы анализа | SWOT-анализ, SWN - анализ | GAP-анализ |

2.1 SWOT-анализ

Типовые сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

| Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
|--|--|---|--|
| <p>1. Адекватные финансовые ресурсы</p> <p>2. Выдающаяся компетентность</p> <p>3. Хорошая квалификация маркетинговой службы</p> <p>4. Изобретательный стратег</p> <p>5. Известный лидер рынка</p> <p>6. Эффективность, связанная с размером рынка</p> <p>7. Защищенность от сильного конкурентного давления</p> <p>8. Прогрессивная технология производства</p> <p>9. Инновационные возможности</p> <p>10. Преимущество в области издержек</p> <p>11. Преимущество в области конкуренции</p> | <p>1. Слабый финансовый потенциал</p> <p>3. Недостаток управленческого таланта, поверхностное понимание проблемы</p> <p>4. Низкие маркетинговые способности</p> <p>5. Слабый контроллинг</p> <p>6. Слабое представление о ситуации на рынке</p> <p>7. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению</p> <p>8. Отставание в области НИОКР</p> <p>9. Слабые производственные возможности</p> <p>10. Устаревшее оборудование</p> <p>11. Внутренние проблемы</p> <p>12. Конкурентные недостатки</p> <p>13. Недооценка конкурентной угрозы</p> | <p>1. Перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка, рыночные ниши</p> <p>2. Расширение производства</p> <p>3. Расширение ассортимента</p> <p>4. Производство сопутствующих товаров</p> <p>5. Недооценка наших возможностей конкурентами</p> <p>6. Возможности стимулирования спроса</p> | <p>1. Возможность появления новых конкурентов</p> <p>2. Появление и рост товаров-заменителей</p> <p>3. Замедление роста рынка, спад</p> <p>4. Финансовый кризис</p> <p>5. Затухание деловой активности</p> <p>6. Неблагоприятная политика правительства</p> <p>7. Возрастание силы давления со стороны покупателей и поставщиков</p> <p>8. Изменение потребностей и вкусов покупателей</p> <p>9. Неблагоприятные демографические изменения</p> |

2.1 SWOT-анализ

Матрица SWOT-анализа

| | ВОЗМОЖНОСТИ | УГРОЗЫ |
|---|---|--|
| | 1. 2. 3. и т.д. | 1. 2. 3. и т.д. |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3. и т.д. | 1. Как воспользоваться возможностями ~ ... ~ ... ~ ... | 2. За счет чего можно снизить угрозы ~ ... ~ ... ~ ... |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3. и т.д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями ~ ... ~ ... ~ ... | 4. Самые большие опасности для фирмы ~ ... ~ ... ~ ... |

2.2 GAP-анализ

Переменные ресурсного потенциала оцениваются не в сравнении с конкурентами, а с позиции их достаточности для адекватного развития в прогнозируемых условиях хозяйствования, т.е. в сопоставлении с тем какими они должны быть в «желаемом» состоянии .

В этом случае итогом анализа выступают не сильные и слабые стороны организации, а «разрывы» между «желаемым» и «фактическим» состоянием ее ресурсного потенциала и портфель стратегических инноваций по преодолению разрывов.

УКРУПНЕННЫЕ ШАГИ GAP-АНАЛИЗА:

1. Определение текущего значения (текущее положение организации)
2. Определение максимально доступного значения (желаемое состояние организации)
3. Прогнозирование развития, разработка сценариев
4. Разработка набора планов (инициатив) по достижению стратегического соответствия

2.2 GAP-анализ

Методология GAP-анализа

| Элементы анализа | Текущее состояние | Желаемое состояние | "разрывы" | стратегические инициативы |
|---------------------------|--------------------------|---------------------------|------------------|----------------------------------|
| персонал, навыки и умения | | | | 1 2 3 |
| восприятие потребителей | | | | 1 2 3 |
| системы; | | | | 1 2 3 |
| структура; | | | | 1 2 3 |
| культура; | | | | |
| процессы принятия решений | | | | |
| ... | | | | |