

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

Политика	Экономика
1. Правительственная стабильность 2. Изменение законодательства 3. Государственное влияние на отрасли, включая долю госсобственности 4. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 5. Налоговая политика	1. Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад) 2. Курс национальной валюты и ставка рефинансирования 3. Уровень инфляции 4. Уровень безработицы 5. Цены на энергоресурсы
Социум	Технология
1. Демографические изменения 2. Изменение структуры доходов 3. Отношение к труду и отдыху 4. Социальная мобильность населения 5. Активность потребителей	1. Государственная техническая, политика 2. Значимые тенденции в области НИОКР 3. Новые продукты (скорость обновления и освоения новых технологий) 4. Новые патенты

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:

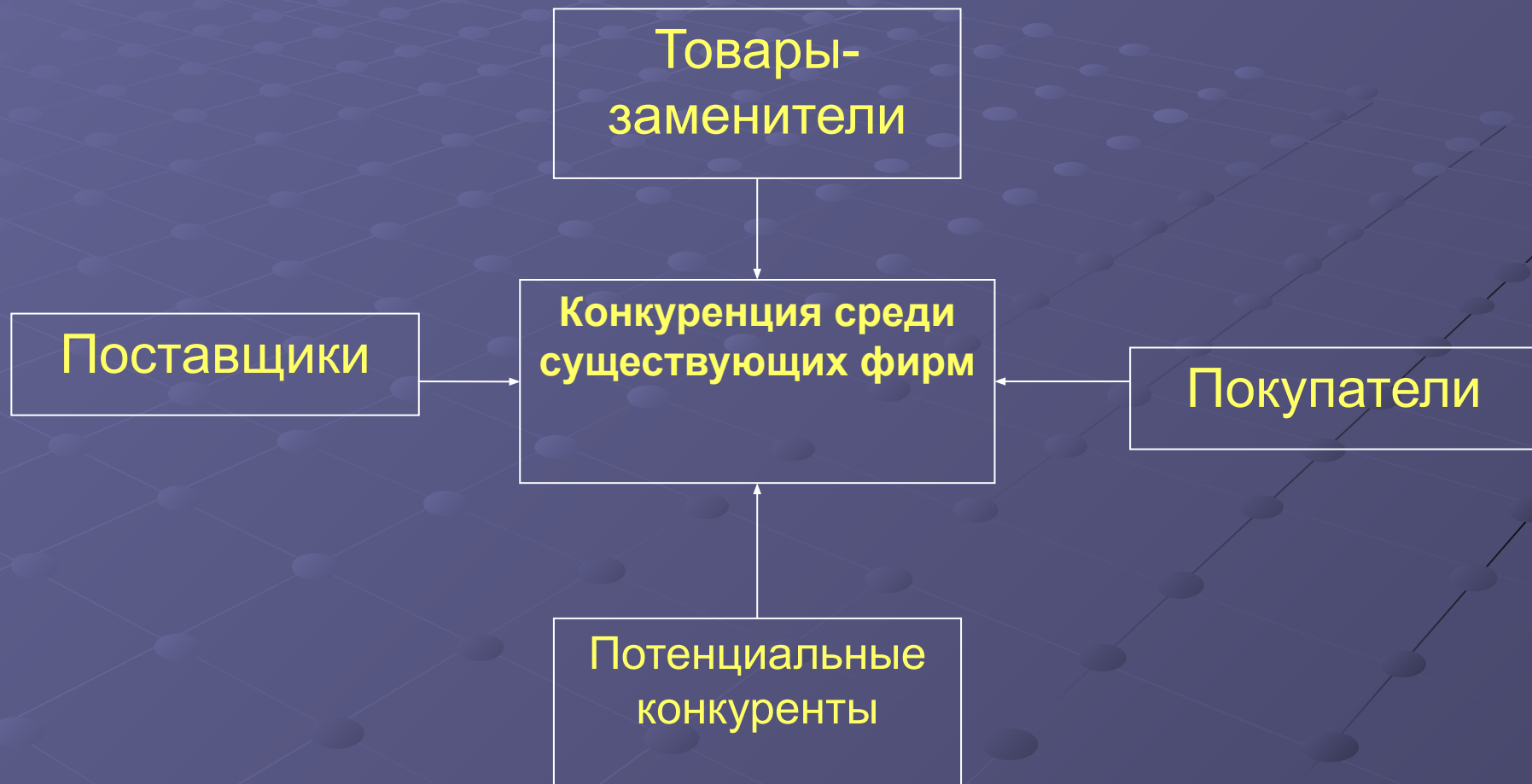
- размеры рынка;
- масштабы конкуренции;
- темпы размеров рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
- структура конкуренции;
- темп технологических изменений и продуктовых инноваций;
- степень продуктовой дифференциации;
- величина экономии на масштабе производства, транспортировке и т.п.;
- наличие и 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»

Вспомогательная деятельность	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
	Основная деятельность				

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!