

# Стратегический анализ: внутренняя среда



# Анализ ресурсов компании



## Анализ наличия ресурсов

производственные мощности

материалы, комплектующие

инновации

человеческий потенциал

маркетинговые технологии

информационные ресурсы

финансовые ресурсы

инфраструктура

# Анализ ресурсов компании



Анализ эффективности и результативности ресурсов

результативность

- степень реализации запланированного

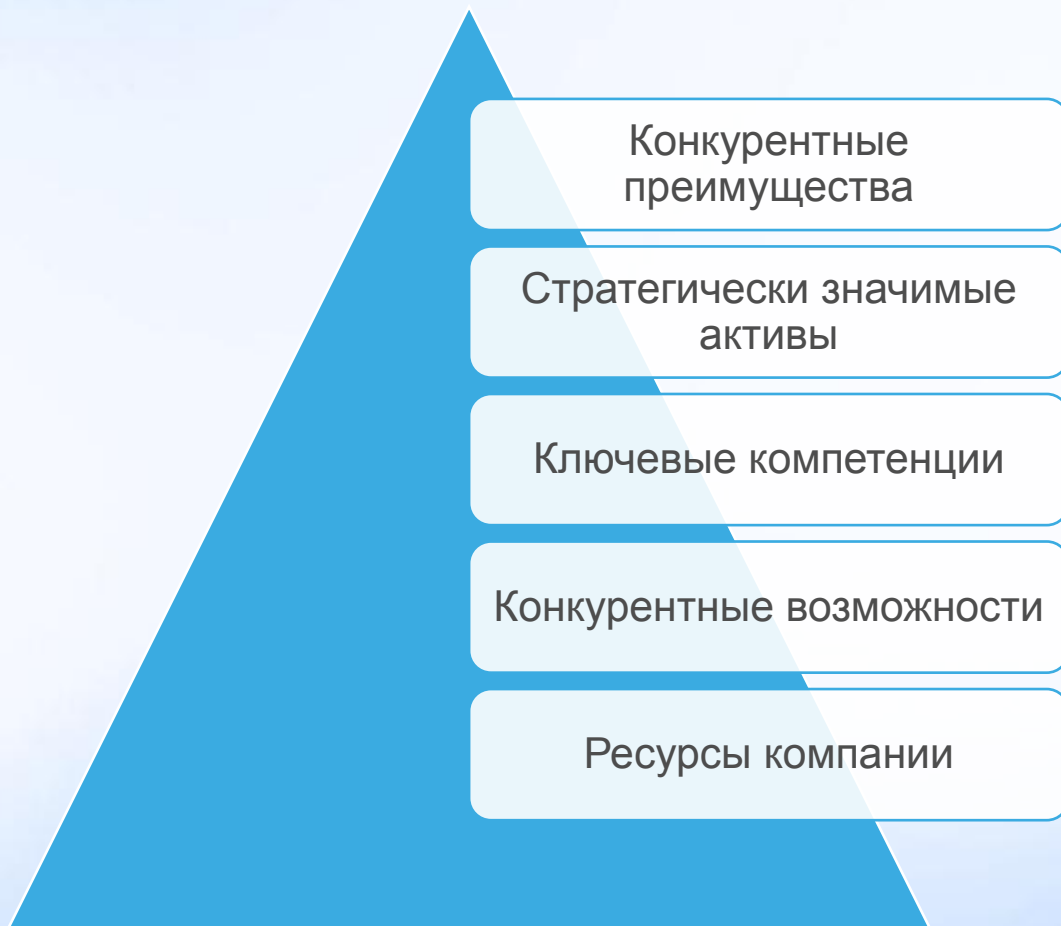
эффективность

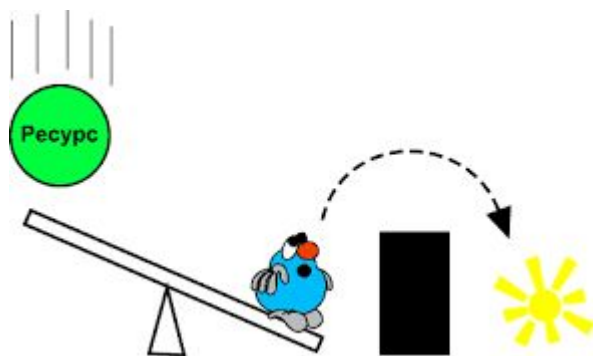
- показатель стремления к конечному результату

# Анализ ресурсов компании



## Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании





трудновоспроизводим

имеет возможность  
длительного пользования

обладает превосходством

обладает устойчивостью  
к нейтрализации

# Ключевые компетенции

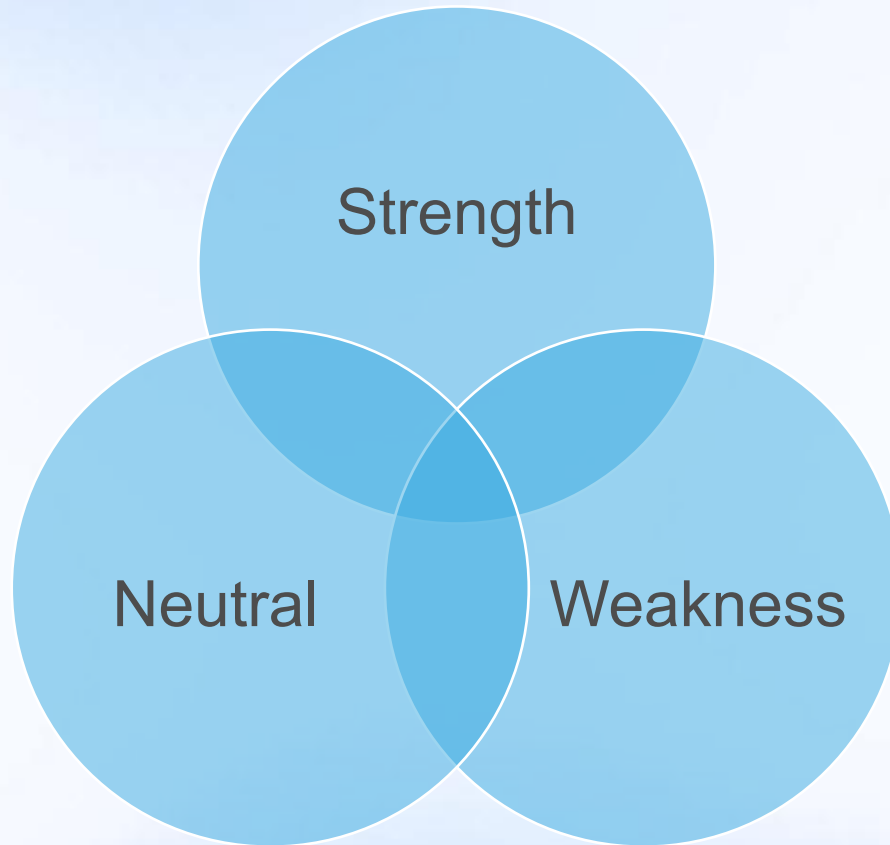


отработавшие

неперспективные

устойчивые

# SNW-анализ



1. Общая (корпоративная) стратегия
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам
3. Организационная структура
4. Финансы как общее финансовое положение
5. Продукт как конкурентоспособность
6. Структура затрат
7. и т.д.

# Ситуационный анализ компании

## Анализ разрыва (gap-анализ)



A series of ten horizontal white bars stacked vertically, intended for handwritten notes or data entry during the gap analysis process.



# Ситуационный анализ компании

## Оценка применяемой стратегии



1) определение расхождений по показателям продаж компании со средними показателями отрасли или отраслевого лидера;

2) определение расхождений по времени разработки продукта;

3) определение расхождений по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами или параметрами лидера;

4) определение расхождений по качеству продукции.



# Ситуационный анализ компании

## Стратегический стоимостный анализ



# Ситуационный анализ компании

## Стратегический стоимостный анализ



# Ситуационный анализ компании



## Издержки

1. **Масштаб производства.** Экономия на масштабе достигается с ростом объема деятельности.
2. **Обучаемость и накопление опыта.** Затраты на бизнес со временем снижаются за счет накопления опыта и повышения профессионализма.
3. **Приобретение ключевых ресурсов.** Издержки в цепочке ценности компании зависят, в том числе, от издержек на приобретение ресурсов.
4. **Связь с другими звеньями цепочки ценности.** Координация видов деятельности позволяет сократить суммарные издержки.
5. **Совместное использование оборудования и ресурсов.** Распределение издержек на несколько видов деятельности обеспечивает экономию на масштабе, сокращает время создания новой технологии, увеличивает загрузку производственных мощностей.
6. **Стратегия компании.** Уровень издержек может варьироваться в зависимости от конкурентной позиции и целей компании.
7. **Загрузка мощностей.** Степень загрузки мощностей - существенный фактор снижения издержек для производства, где высок процент постоянных издержек.

# Ситуационный анализ компании

## SWOT-анализ



# Ситуационный анализ компании



## Факторы **SWOT**-анализа

<i>Внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Внутренние слабости (W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов
Высокое искусство конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Использование экономии на масштабах	Относительно высокая цена продукции
Собственная уникальная технология	Устаревшие технологии
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама	Слабая политика продвижения

# Ситуационный анализ компании

## Факторы **SWOT**-анализа



<i>Внешние возможности (O):</i>	<i>Внешние угрозы (T):</i>
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Расширение диапазона товаров	Увеличение заменяющих товаров
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение барьеров входа на рынок	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление законодательства	Законодательное регулирование цены

# Ситуационный анализ компании

## Факторы SWOT-анализа



			Сильные стороны				Слабые стороны			
			1	2	...	N	n+1	n+2	...	m
			Оценки $A_i [0;5]$				Оценки $A_i [0;5]$			
Возможности	1	Оценки $p_j [0;1]$ $K_j [0;5]$								
	2		Элемент ячейки = $=A_i \cdot p_j \cdot K_j$							
	...									
	k									
Угрозы	k+1	Оценки $p_j [0;1]$ $K_j [0;5]$								
	k+2									
	...									
	r									



# Ситуационный анализ компании

## Факторы SWOT-анализа



		<i>Сильные стороны</i>				<i>Слабые стороны</i>			
		1	2	...	n	n+1	n+2	...	m
<i>Возможности</i>	1								
	2		Элемент ячейки $a_{ij}$						
	...								
	k								
<i>Угрозы</i>	k+1								
	k+2								
	...								
	r								

# Ситуационный анализ компании

## Факторы SWOT-анализа



$$A_{ij} = A_i \times K_j \times p_j \times a_{ij}$$

где  $A_i$  – бальная оценка сильной (слабой) стороны компании;  
 $K_j$  – степень влияния возможности или угрозы;  
 $p_j$  – вероятность проявления фактора внешней среды;  
 $a_{ij}$  – степень взаимодействия факторов парного анализа.

# Ситуационный анализ компании

## Факторы SWOT-анализа



$P_j$  - вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

$K_j$  проставить значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных благоприятных возможностей или угроз:

- никак не влияет на деятельность фирмы – оценка 0;
- слабое влияние 0,1 – 0,3;
- среднее влияние 0,4 – 0,6;
- сильное влияние 0,7 – 0,9;
- создает коренные новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена – оценка 1.

# Ситуационный анализ компании

## Факторы SWOT-анализа



$A_i$  - оценка интенсивности факторов в пределах (1–5):

- оценка 5 – отличительное преимущество;
- оценка 4 – 3 – интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
- оценка 2 – 1 – интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

$A_i$  для слабых сторон в деятельности организации:

- оценка -5 – в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;
- оценка -4, -3 – позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;
- оценка -2, -1 – интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

# Ситуационный анализ компании

## Факторы **SWOT**-анализа



**SO, ST, WO, WT** в клетках ( $a_{ij}$ ) оценка влияния соответствующих факторов **S** и **W** на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от опасности:

- оценка +5 – фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;
- оценка +4, +3 – содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;
- оценка +2, +1 – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;
- оценка 0 – нет практического влияния фактора на конкретные факторы **O** и **T**;
- оценка -1, -2 – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на содействие усилению угрозы;
- оценка -3, -4 – сильное отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на четкое усиление угрозы;
- оценка -5 – невозможность использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угрозы.



# Оценка конкурентной позиции



<i>КФУ/мера силы</i>	<i>Вес</i>	<i>Компания</i>	<i>Соперник А</i>	<i>Соперник Б</i>	<i>Соперник В</i>
Качество продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Конкуренция по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
<i>Взвешенный рейтинг</i>		<i>6,15</i>	<i>7,30</i>	<i>7,35</i>	<i>4,60</i>