

Анализ внутренней среды организации



Порядок и методы оценки текущего состояния туристской фирмы

Под внутренней средой понимается совокупность всех внутренних факторов организации, которые определяют процессы ее жизнедеятельности.

Для сравнения информации анализ внутренней среды должен проводиться по тем же направлениям, что и анализ ближайших конкурентов, но должен отличаться возможностью получения в полном объеме такой информации, которая необходима для обоснованных выводов и принятия эффективных решений.

Анализ должен включать:

1. Оценку действующих стратегий
2. Анализ использования потенциала организации
3. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ
4. Выявление сильных и слабых сторон
5. Вычленение стратегических проблем (задач).

Оценка действующих стратегий

Действующие стратегии нельзя оценить каким-либо одним обобщенным показателем, поскольку они затрагивают многие стороны деятельности организации.

Их оценку производят в зависимости от получаемых результатов, которые могут выражаться через показатели эффективности деятельности организации.

Порядок формирования групп показателей

- 1) Выделение показателей внешней и внутренней эффективности стратегии.

Внешняя эффективность стратегии отражает уровень соответствия деятельности предприятия требованиям среды (насколько эффективно поведение последнего на рынке) и обычно выражается через показатель достижения целей.

Внутренняя эффективность стратегии иллюстрирует результаты изменений, произошедших в процессе преобразования ресурсов в продукт (насколько эффективны идущие внутри предприятия процессы, во многом определяющие издержки производства) и выражается через показатели экономичности.

2) Использование общесистемных и частных показателей: показателей достижения результатов и показателей достижения результатов и показателей состояния системы.

3) Дополнение экономических показателей эффективности поведенческими показателями организации.

4) Использование ситуационного подхода к отбору критериальных показателей.

Показатели, характеризующие действующие стратегии:

- Результативность организации – степень достижения поставленных перед ней целей;
- Экономичность – степень использования ресурсов;
- Прибыльность – соотношение между доходами и издержками;
- Продуктивность, выраженная через рентабельность;
- Изменение (увеличение или уменьшение) доли рынка и др.

Анализ этих показателей дополняется оценкой основных областей бизнеса и характеристикой проектов, осуществляемых фирмой и имеющих наибольшее значение.

Основу подобной оценки составляют данные, характеризующие «силу бизнеса» и получаемые путем анализа конкурентных позиций предприятия.

Состав показателей оценки стратегии зависит от вида стратегии и ее конкретного содержания.

Анализ потенциала включает все сферы деятельности организации:

1. Менеджмент
2. Маркетинг
3. Технологию производства
4. Персонал
5. Финансы
6. Организационную культуру.

Задача анализа заключается в изучении факторов, влияющих на деятельность организации и определяющих ее состояние.

Основные факторы

1. Менеджмент: организационная структура, функциональное и иерархическое разделение труда, централизация и децентрализация, соотношение между линейным и функциональным руководящим персоналом, методы и порядок принятия основных решений, организация системы контроля, система стратегического планирования и т.д.

2. Маркетинг: применяемые концепция и стратегии, рынки, потребители, товар, ценовая политика, организация сбыта, послепродажное обслуживание, состояние и организация информационного обеспечения, рекламная деятельность.

3. Технология производства: состав кадров, их квалификация и компетентность, производственные подразделения, тип применяемой технологии, организация обслуживания и планирования, производительность.

4. Персонал: структура, степень мастерства, обучение и повышение квалификации сотрудников, системы оценки персонала, оплаты труда и ее мотивации.
5. Финансы: состав и структура персонала, финансовое «здоровье» и стабильность, источники и величина ресурсов, прибыль, планирование финансов, состояние отчетности.
6. Организационная структура: ценностные приоритеты, стандарты поведения и традиции, мировоззренческие особенности руководителей, философия менеджмента.

Выявив относительные преимущества организации в конкуренции, можно затем составить перечень ее сильных и слабых сторон.

Различают две группы факторов, обеспечивающих организации конкурентные преимущества:

превосходство в ресурсах (более высокое качество, низкие цены и др.,)

лучшее мастерство, умение (связанное с эффективностью выполнения всех видов деятельности организации, работой всех ее служб).

Достигнутые преимущества дают возможность занять более прочные позиции на рынке, обеспечивать рентабельность выше средней по отрасли, что в свою очередь будет способствовать дальнейшему развитию сильных и устранению слабых сторон организации.

Для проведения такого исследования используется метод, получивший название SWOT – анализ, т.е анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией.

Сильными сторонами организации являются:

- Наличие необходимых финансовых ресурсов;
- Умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- Статус признанного лидера;
- Полноценное использование производственного и маркетингово эффектов масштаба и освоения;
- Наличие собственных технологий;
- Относительно низкие затраты;
- Эффективная реклама;
- Навыки осуществления продуктовых инноваций;
- Надежный, профессиональный менеджмент;
- Эффективные производственные мощности и т. д.

Слабыми сторонами организации являются:

- Отсутствие четкой стратегии;
- Устаревшие производственные мощности;
- Низкая прибыльность;
- Отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- Наличие проблем управления операциями;
- Отставание в обновлении товара
- Слишком узкая продуктовая линия;
- Неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
- Слабые каналы сбыта;
- Высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость.

К возможностям фирмы относятся:

- Обслуживание дополнительных групп потребителей;
- Выход в новый рынок или сегмент;
- Расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- Связанная диверсификация (расширение производственного выпуска компании на новый вид продукции, который не является основным для компании, но который технологически связан с производством основного вида продукции);
- Вертикальная интеграция;
- Падение торговых барьеров, затруднявших доступ к привлекательным международным рынкам;
- Благодушие и успокоенность конкурентов;
- Увеличение темпов роста рынка.

Угрозами являются:

- Вхождение на рынок мощного конкурента;
- Рост продаж товаров-заменителей;
- Снижение темпов роста рынка;
- Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- Спад в экономике;
- Протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- Неблагоприятные демографические изменения.

SWOT – анализ, т.е анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз, результаты которого могут использоваться при оценке конкурентоспособности, конкурентного потенциала и при определении круга стратегических вопросов, стоящих перед организацией.

S – сильные стороны

W – слабые стороны

O – возможности

T – угрозы

Технология проведения SWOT – анализа предусматривает использование разных способов предоставления информации, в том числе с помощью составления таблиц и матриц.

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	S-O	W-O
Угрозы	S-T	W-T

Матрица SWOT - анализа

Пример усложненной формы SWOT анализа

		Сильные стороны	Слабые стороны
		<ul style="list-style-type: none"> - принципиально новая конструкция - качественные материалы - качество обработки - увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля 	<ul style="list-style-type: none"> - консерватизм потребителей - не испытан в работе - цены выше конкурентов
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> - Износ и большая потребность в замене оборудования - В случае принятия рынком выход на большие объемы 	Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей <ul style="list-style-type: none"> - Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний - Разработка новых продуктов для завоеванных рынков 	Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей <ul style="list-style-type: none"> - Испытание в работе и получение положительных заключений - Снижение цен за счет увеличения объемов
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение срока выхода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний - Повышение цен на материалы - Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции 	Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз <ul style="list-style-type: none"> - Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах - Доработка конструкции - Снижение цен за счет увеличения объемов 	Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз Анализ ситуации с возможными решениями: <ul style="list-style-type: none"> - дальнейшая проработка - закрытие проекта

Задача SWOT – анализа состоит в предоставлении специалисту всей необходимой информации для определения возможных стратегий и их комбинаций.

Дальнейшие действия разработчика должны состоять в сжатии объема информации, выделении наиболее существенных факторов и формулировке основных проблем фирмы.

Оценку способности фирмы приносить прибыль на вложенный капитал не ниже заданной можно проводить на основе сопоставления ее издержек и издержек ее конкурентов, т.к. цены на готовые товары/услуги у фирмы и конкурентов известны.

Для того чтобы провести сопоставление издержек, необходимо:

- Составить дерево затрат;
- Собрать информацию о затратах конкурентов;
- Провести сравнение и сделать выводы;

Дерево категорий затрат компании



Точность оценки ограничивается главным образом достоверностью информации о затратах конкурентов.

Оценивать конкурентный потенциал организации (возможность сохранять существующую конкурентоспособность в будущем) можно по-разному, например, использовать численные оценки на базе аддитивной функции с весовыми коэффициентами, где переменные – факторы, повышающие или понижающие значение данного показателя.

В качестве факторов, повышающих конкурентный потенциал выступают:

- Высокая рыночная доля;
- Положительная динамика рыночной доли;
- Тщательно разработанная и последовательно реализуемая стратегия;
- Высокий рейтинг фирмы у потребителей ее продукции;
- Положительная динамика престижа;
- Принадлежность компании к выгодно позиционированной стратегической группе;
- Наличие необходимых финансовых ресурсов;
- Обширная номенклатура товара;
- Ценовые преимущества;
- Рентабельность, технологический уровень, инновационный потенциал, высокий профессиональный уровень сотрудников.

К факторам, понижающим конкурентный потенциал относятся:

- Низкая рыночная доля;
- Отрицательная динамика рыночной доли;
- Отсутствие последовательной стратегии;
- Невысокий имидж;
- Отрицательная динамика имиджа;
- Принадлежность компании к невыгодно позиционированной стратегической группе;
- Относительно высокие удельные затраты;
- Относительно низкое качество услуг и т.д.

Процедура оценки конкурентоспособности и конкурентного потенциала зависит от состава исходной информации и выбранного метода расчета.

