

Основы анализа деятельности организации

ВВЕДЕНИЕ

Многие эксперты по менеджменту отмечают, что на сегодняшний день в экономике сложились условия, в которых топ менеджеры и акционеры не имеют права совершать ошибки при управлении своими организациями. Иначе их ждет неминуемое разорение или поглощение конкурентами, ведь стратегические решения не имеют обратной силы, их нельзя отменить. Основной причиной для этого является крайне динамичная окружающая бизнес среда. Скорость изменения внешних факторов связана с бурным развитием технологий, в первую очередь информационных, и рост конкуренции. Что влияет на выбор стратегии? Как выбрать правильную стратегию развития? Как сформулировать и воплотить в жизнь ваше конкурентное преимущество?

По своей сути все стратегии описывают путь из точки А в точку Б. Где А - некое текущее положение дел в организации, а Б - это желаемое положение через некоторое время. Обычно горизонт стратегического планирования составляет 3-5 лет. Менеджеры понимают, что путь из А в Б можно пройти по-разному. Как оценить риски и как оптимально распределить ресурсы организации?

В статье рассмотрим ряд вопросов, связанных со стратегией развития организаций. В частности, будут изложены подходы к анализу внешнего окружения организации, ее ресурсов и способностей организации. Стратегический анализ во многом связан с рассмотрением вопросов целеполагания и вопросов предназначения и социальной ответственности бизнеса. Если организация решила, что ее конкурентное преимущество в минимизации издержек при производстве и реализации продукции, то стратегическим решением будет работа на известных рынках с известными продуктами. Данная работа будет интересна студентам, планирующим

посвятить себя работе в качестве управленцев, аспирантам кафедры менеджмента, а также практикующим менеджерам, желающим углубить знания в вопросах стратегического анализа. В ней будет рассмотрен ряд моделей, позволяющих выработать практические рекомендации по оптимизации деятельности организации.

УСПЕХ И СТРАТЕГИЯ

Стратегия – это большая работа организации. Когда возникает необходимость выбора между жизнью и смертью это Дао выживания или исчезновения. Изучением стратегии нельзя пренебрегать.

Сунь-Цзы. Искусство войны

«Для съемки фильма Вам по большому счету нужна хорошая стратегия.»

Р. Макрой «Журнал гольф» май 2011

«У каждого есть план пока он не получит по морде»

М. Тайсон. Чемпион мира по боксу

Успех отдельного человека, организации, проекта во многом связан с тем, какую стратегию мы выбираем. Перед нами есть множество примеров успешных людей и проектов. Это, например, политический проект «Елизавета II во главе дома Виндзоров», или медийный проект «Леди Гага». К успешным можно отнести и деятельность различных компаний, осуществляющих на протяжении десятилетий.

Стратегия связана с достижением результатов. Чем стратегия отличается от планирования. Успешная стратегия состоит из четырех компонентов:

1. На ясных, последовательных, долгосрочных целях
2. Эффективная реализация
3. Понимании конкурентного окружения

4. Оценке ресурсов организации

Отмечу, что для проверки качества целеполагания желательно использовать инструмент шкалирования параметров. Например, насколько данная цель, по шкале от 1- до 10, является ясной.

Следующим важным показателем является достижимость поставленных целей. Постановка именно достижимых целей, серьезная проблема для организаций, ориентированных только на интересы учредителей. Существует три подхода к решению этой проблемы:

1. Декомпозиция целей
2. Система сбалансированных показателей Нортон и Каплана
3. Анализ стратегических факторов роста прибыльности.

Заканчивая тему целеполагания отмечу, что стратегические цели организации связаны с понятиями видения, предназначения организации и ее миссии. Как пример - это деятельность Ford и Apple. Одна организация планировала создать надежный автомобиль для широких масс. Другие планировали изобрести мощный доступный персональный компьютер.

Возможной целью организации может быть извлечение прибыли. Прибыль - это превышение доходов над затратами. Организация должна договориться о том, как будет определять эту прибыль. Это бухгалтерская прибыль, приход денег или прибыль с точки зрения экономики всего предприятия. Иначе в условиях больших неопределённостей менеджмент компании будет сталкиваться с очень большими трудностями.

В связи с этим необходимо ответить на два вопроса:

1. Что конкретно необходимо максимизировать: валовую прибыль или норму прибыли?
Норма прибыли принадлежит инвесторам или учредителям и учитывает стоимость капитала вложенного инвесторами.

2. За какой период?

Вопросы эффективной реализации чрезвычайно важны. Реализация каждой стратегии основывается на использовании ресурсов. В любой организации ресурсы конечны и, следовательно, перед менеджером неизбежно встанет проблема распределения ресурсов. Более подробно вопрос о ресурсах организации будет рассмотрен ниже в главе «Анализ организации». Сейчас отмечу, что под эффективностью принято понимать отношение выходов к входам

$$\text{Эффективность} = \frac{\text{Стоимость выходов}}{\text{Стоимость входов}}$$

Таким образом, чем меньше мы затрачиваем ресурсов на достижение поставленных целей, тем выше эффективность стратегии. Возможно, у менеджеров бывают ситуации, когда он стеснён в ресурсах, тогда между результативной и эффективной стратегией приходится выбирать вторую.

В организации может быть принята и другая формула расчета эффективности. Она предложена английской консалтинговой фирмой STERN STEWART & COMPANY. Она определяется как отношение чистой операционной прибыли после налогообложения к стоимости капитала. Данный подход предъявляет более высокие требования к менеджменту, особенно в капиталоемких отраслях.

Под конкурентным окружением будем понимать:

1. Поставщиков
2. Потребителей
3. Конкурентов

При анализе организации обратим внимание на:

1. Цели и ценности

2. Ресурсы и возможности
3. Структуры и системы.

Это базовые элементы стратегического анализа.

В ЧЕМ ОШИБАЕТСЯ SWOT АНАЛИЗ

SWOT анализ – методика, основанная с одной стороны на анализе угроз и возможностей предоставляемых организации, с другой изучает сильные и слабые стороны организации. Две категории – сильные и слабые стороны - имеют отношение к внутреннему состоянию дел в компании; две вторые - к внешнему влиянию на организацию. В данной парадигме есть деление внешних и внутренних факторов на две составляющие. Опримечливо классифицировать факторы на угрозы и возможности и сильные и слабые стороны. Однако один и тот же фактор может быть и угрозой, и возможностью. Последующие материалы предлагают более скрупулёзный анализ внешних и внутренних факторов с последующей оценкой их воздействия.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ

Внешнее окружение фирмы можно начать с анализа PEST факторов. Это политические, экономические, социальные и технологические факторы. Это чрезвычайно важные факторы. Например, ведение политики импортозамещения привело к серьезному развитию сельского хозяйства в РФ. Каждый из этих факторов очень разнообразен и отслеживание их очень затратно. Кроме того, данные факторы влияют на всех участников рынка. Как пример рассмотрим экономический фактор – курс национальной валюты. Изменение курса национальной валюты одинаково влияет на всех участников внешнеэкономической деятельности и не дает никому преимуществ по извлечению прибыли.

Предпосылкой для эффективного отслеживания этих факторов является умение отличить важное от жизненно важного. Нельзя сказать, что факторы макроуровня не имеют значения для стратегического анализа. Важно понять, как эти факторы влияют на отраслевую среду фирмы. Ядро окружающей среды организации формирует ее отношения с тремя группами игроков: клиентами, поставщиками, конкурентами.

Если стратегия фокусируется на поиске источников прибыли и их дальнейшей эксплуатации, то отправной точкой для анализа отрасли является понимание того, что определяет прибыльность отрасли.

Прибыль, получаемая организацией, определяется следующими факторами:

1. Ценностью товара для потребителя
2. Интенсивностью конкуренции
3. Возможностью рыночных игроков получать наименьшие цены от поставщиков и устанавливать максимальные цены для покупателей.

Наиболее известен и популярен подход к анализу конкуренции разработал М. Портер (Гарвардская школа бизнеса). Данная модель утверждает, что привлекательность отрасли с точки зрения отношения нормы прибыли на капитал к стоимости капитала связана с пятью основными силами. Это продукты заменители, существующие клиенты, новые игроки на рынке - горизонтальная конкуренция и вертикальная конкуренция со стороны поставщиков и покупателей. Степень влияния каждой из вышеназванных сил определяется множеством ключевых структурных факторов. Ниже приведены некоторые из них:

Влияние поставщиков

- Чувствительность потребителей к цене
- Относительная сила позиции при установлении цены.

Влияние со стороны новых игроков

- Потребность в капитале
- Эффект масштаба
- Преимущества по издержкам
- Дифференциация продукта
- Доступ к каналам сбыта
- Законодательные барьеры
- Ответные меры со стороны традиционных игроков.

Внутриотраслевая конкуренция

- Концентрация
- Разнообразие конкурентов
- Специализация продуктов
- Избыточные производственные мощности и барьеры на выходе.
- Издержки

Влияние продуктов заменителей

Тяга покупателей к заменителям

Соотношение цены и качества заменителей

Влияние потребителей

Ценовая чувствительность

- Стоимость продукта относительно полных издержек
- Специализация продукта
- Конкуренция между покупателями.

Влияние на цены и условия поставок

- Соотношение величины спроса и предложения
- Затраты клиента на переключение на другого поставщика
- Информированность потребителей

- Возможность вертикальной интеграции (способность выходить самим на рынок)

Отмечу, что на сегодня есть мнение, что существенно дополняет модель сил Портера комплементарная сила. В отличие от продуктов заменителей, данная сила дополняет и увеличивает стоимость основного продукта. Бывают случаи, когда продукты дополняют друг друга, хотя произведены разными организациями. Например, производство компьютеров и производство программного обеспечения. Для определения того, как именно стоимость будет распределяться между производителями, нужно учесть влияние компании, а также особенности использования продуктов.

Следующим этапом в проведении стратегического анализа является понимание различия между понятиями отрасль и рынок. Для достижения этого понимания необходимо отталкиваться от «принципа взаимозаменяемости», разделяющийся на две части: взаимозаменяемость на стороне спроса и на стороне предложения. Специалисты определяют отрасль как совокупность фирм, которые осуществляют поставку на рынок. А рынок может определяться, как территория со сравнительно одинаковой ценой на продукцию. Анализ отрасли обычно исходит из того, что прибыльность отрасли определяется конкуренцией на двух рынках: рынке готовых товаров и рынке материалов.

Модель пяти сил Портера предполагает, что структура отрасли определяет конкурентное поведение. При этом конкуренция является мощным стимулом для инноваций и предпринимательства. Данные процессы приводят к появлению новых организаций и смерти старых. Это отражает динамические изменения в структуре отрасли. В работе Шумпетера изучается вопрос, определяет ли структура отрасли характер конкурентного поведения или наоборот структура определяется в процессе реальной конкуренции. Для ответа на вопрос обратим внимание на скорость структурных изменений, если изменения происходят быстро, то модель пяти сил Портера не является уместной. Для анализа в такой ситуации целесообразно использовать теорию игр. Важнейшим преимуществом

теории игр является то, что деловые отношения рассматриваются как некий компромисс между конкуренцией и кооперацией.

Ценность теории игр неоднозначна. Огромным ее достоинством является точность. Однако ценой за это является ограниченность применения. Она дает четкие прогнозы в простых ситуациях. При большом числе неопределенностей данная модель работает плохо и нуждается в серьезном аналитическом аппарате.

Если говорить об эмпирическом применении, теория игр гораздо лучше объясняет прошлое, чем предсказывает будущее.

АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегия фирмы базируется во многом на ее ресурсах и возможностях. В 90-е годы был сформирован подход, названный в последствии ресурсным. Чтобы понять, почему ресурсный подход оказал мощное влияние на стратегическое мышление, вернемся к основной точке формулирования стратегии ответив на вопрос: «Что представляют собой наш бизнес?» Когда внешняя Бизнес-среда изменчива и непостоянна, сама фирма, рассматривается как некая совокупность ресурсов и возможностей. На практике трудно провести черту между прибылью, получаемой от сильных рыночных позиций или благодаря обладанию стратегическими ресурсами. Ресурсный подход основывается на утверждении, что каждая компания обладает уникальным набором ресурсов и возможностей. Собственно, благодаря этим ресурсам и возможностям организация была создана и продолжает существовать до сегодняшнего дня. Достижение конкурентных преимуществ подразумевает разработку и воплощение стратегии, которая делает ставку на использование уникальных свойств, присущих именно данной организации.

Ресурсы организации можно разделить на три основные группы: материальные, нематериальные, человеческие.

К материальным относятся – финансовые (денежные средства, ценные бумаги, заемные средства и возможность брать в долг), физические (основные

фонды – производственные, офисные, складские помещения, транспорт, оборудование, земля, ископаемые). Материальные ресурсы проще всего поддаются учету и измерению. Однако главной целью является анализ имеющихся ресурсов на предмет их потенциала и возможности использования.

Для менеджера важно понять:

- Какие возможности существуют для экономии на их использовании.
- Можно ли использовать меньше ресурсов для получения, данного бизнес результата или направить ресурсы для роста бизнеса.
- Могут ли существующие активы использоваться более эффективно, с большей прибылью.

К нематериальным относятся - технологии, патенты, авторские права, коммерческие секреты. Репутационные – торговые марки, отношения с партнерами. Культура - ритуалы, традиции, вера, убеждения, миссия, структура. В большинстве организаций гораздо сильнее влияют на бизнес результат, чем материальные. Тем не менее в финансовых отчетах они либо сильно недооценены, либо вообще отсутствуют. Одним из самых недооцененных активов является имя бренда.

Другим важным аспектом является культура.

Ресурсы сами по себе не будут продуктивными. Организационные возможности – это способность фирмы использовать ресурсы для достижения результата. При этом необходимо учитывать, что из всего многообразия возможностей необходимо выбрать ключевые, которые позволяют фирме конкурировать на данном рынке, а иногда и просто выживать. Рассмотрим два подхода к анализу организационных способностей организации.

1 Функциональный анализ – он идентифицирует организационные возможности в каждой функциональной области деятельности организации.

Как правило, это операционная деятельность, закупки логистика, дизайн и другие области, характерные для данной организации.

1. Анализ цепочки создания ценности М Портера. В данном случае все виды деятельности объединены в определенную последовательность. Деятельность организации разделена на две части: основную и вспомогательную. К основной относятся: входная логистика, операционная деятельность, выходная логистика, маркетинг и реклама, продажи, сервис, постпродажное обслуживание. К вспомогательным относятся инфраструктура, управление человеческими ресурсами, развитие технологий, материально-техническое обеспечение.

Еще одной важной способностью организации является способность к скоординированной деятельности различных членов данной команды. В условиях отсутствия согласованных целей и учитывая ограниченность ресурсов в организации может встречаться сильное влияние политического фактора.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важнейшее применение стратегического анализа деятельности заключается в определении отраслевых и рыночных сегментов, в которых можно извлекать максимальную прибыль для организации с учетом ее ресурсов и организационных возможностей. Для анализа дальнего окружения полезно использовать PEST – модель. Анализировать ближнее окружение можно с позиции пяти (шести) сил Портера. Анализ внутренних бизнес процессов целесообразно рассматривать в контексте организационных способностей и предпосылок. Организационные возможности базируются на трех видах ресурсов: материальных, нематериальных и человеческих. При этом необходимо учитывать максимально конкретные цели организации и ее миссию, а также непрерывно изменяющиеся внешние условия. Очень удобным инструментом для анализа факторов, влияющих на выбор стратегии, является инструмент шкалирования. Для анализа бизнес – процессов организации полезно использовать модель «Создание цепочки ценностей» Данная

модель в связке с формализацией миссии организации позволяет наметить основные действия по реализации стратегии организации. Ограничения, накладываемые на деятельность организации величиной располагаемых ресурсов, существенно влияют на стратегию поведения организации на рынке.

Заканчивая, отмечу, что многие организации в своей деятельности не имеют четко прописанной стратегии. Как правило, это небольшие организации с ярко выраженной клубной культурой. Они быстро реагируют на внешние изменения. Их стратегию называют спонтанной. Наемным топ менеджерам необходимо учитывать, что многое в данных организациях зависит от воли и сиюминутных взглядов «Отца основателя», он очень сильно может влиять на все бизнес-процессы. И использует ресурсы исключительно в своих интересах и подчас выводит их за рамки данной организации. Для успешной реализации стратегии в таких условиях необходимо договориться: В чем заключается наш бизнес? И в чем миссия организации? Если это небольшой семейный бизнес и основная цель обеспечить достаток семьи и будущее близких - это хорошие цели. При этом организация будет ограничено стремиться к росту и менеджер сталкивается с проблемой позиционирования своей деятельности, как одной из заинтересованных сторон.