

Стратегическое управление (СУ)

Степан Владимирович Хачин

Часть 3

АНАЛИЗ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

***Анализ — это исходный пункт
разработки стратегии
Кениши Омэ***

Наша цель:

- ознакомиться с теми инструментами, которые применяются наиболее часто российскими и зарубежными компаниями;
- рассмотреть на примерах, как реальные компании использовали эти инструменты;
- оценить плюсы и минусы каждого инструмента в применении к организации.

Стратегический анализ

Этап предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы **внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей)** для определения текущего состояния дел на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

Внешняя среда организации

Это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать.

«ближнее»

окружение (микросреда, стейкхолдеры) —

непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей.

«дальнее»

окружение (макросреда) —
включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное.

Цель анализа макросреды

Отслеживание (мониторинг) и анализ тенденций/событий, неподконтрольных предприятию, которые могут повлиять на потенциальную эффективность его стратегии

Для анализа и прогноза развития макросреды используются методы:

- прогнозирование отдельных тенденций и событий
- сценарный анализ
- имитационное моделирование
- факторный анализ
- экспертные методы

Вопросы перед разработкой стратегии

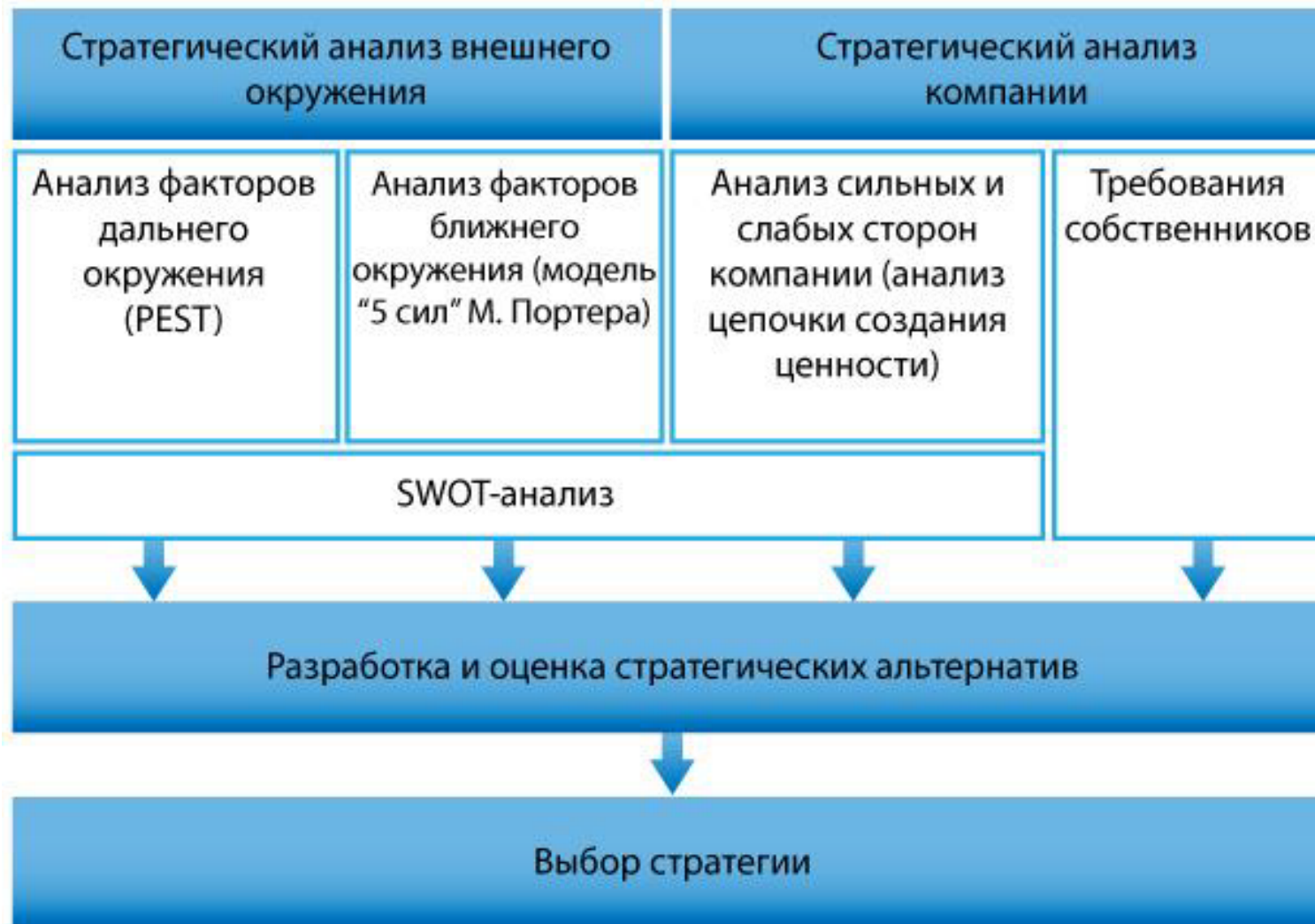
- Каково состояние нашего окружения на данный момент?
- Как будет меняться наше окружение в ближайшее время?
- Можем ли мы активно управлять этим процессом?

Факторы макро- и микросреды

1. Факторы **макросреды** (политико-правовые, экономические, социальные, технологические).
2. Факторы **микросреды** (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов).

Очень важно разграничить
ближнее (микросреду) и дальнее окружение
(макросреду)

Стратегический анализ и разработка стратегии компании



PEST-анализ

(инструмент анализа факторов дальнего окружения - макросреды)

Факторы «**P**» (**Political**) — это факторы политико-правового окружения. В процессе их анализа компания должна понять:

как в ближайшее время может поменяться законодательство (нормативная база), в том числе специфически отраслевое, и как это повлияет на работу компании;

насколько значительным будет вмешательство государства в бизнес и как будет меняться уровень коррумпированности;

как будут меняться отношения страны с другими странами и международными организациями (например, WTO).

PEST-анализ

(инструмент анализа факторов дальнего окружения - макросреды)

Факторы «**E**» (**Economic**) — это факторы экономического окружения. В ходе их анализа компания должна спрогнозировать:

- изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде;

- изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков;

- общую динамику развития экономики (рост \ спад).

PEST-анализ

(инструмент анализа факторов дальнего окружения - макросреды)

Факторы «**S**» (**Social**) — это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как:

- демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования);

- особенности менталитета, культурные особенности;

- вкусы, предпочтения.

PEST-анализ

(инструмент анализа факторов дальнего окружения - макросреды)

Факторы «Т» (**Technological**) — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить влияние:

отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах);

Интернет;

информационных технологий.

Отдельные факторы

Факторы «L» (**Legal**) — правовое поле, юридическая среда функционирования бизнеса, к примеру, в тех отраслях, где высока роль государственного регулирования .

Факторы «E2» (**Ecological**) — факторы, определяющие степень влияния организации на экологическую ситуацию в регионе (химические производства) или наоборот, степень влияния состояния окружающей среды на бизнес организации.

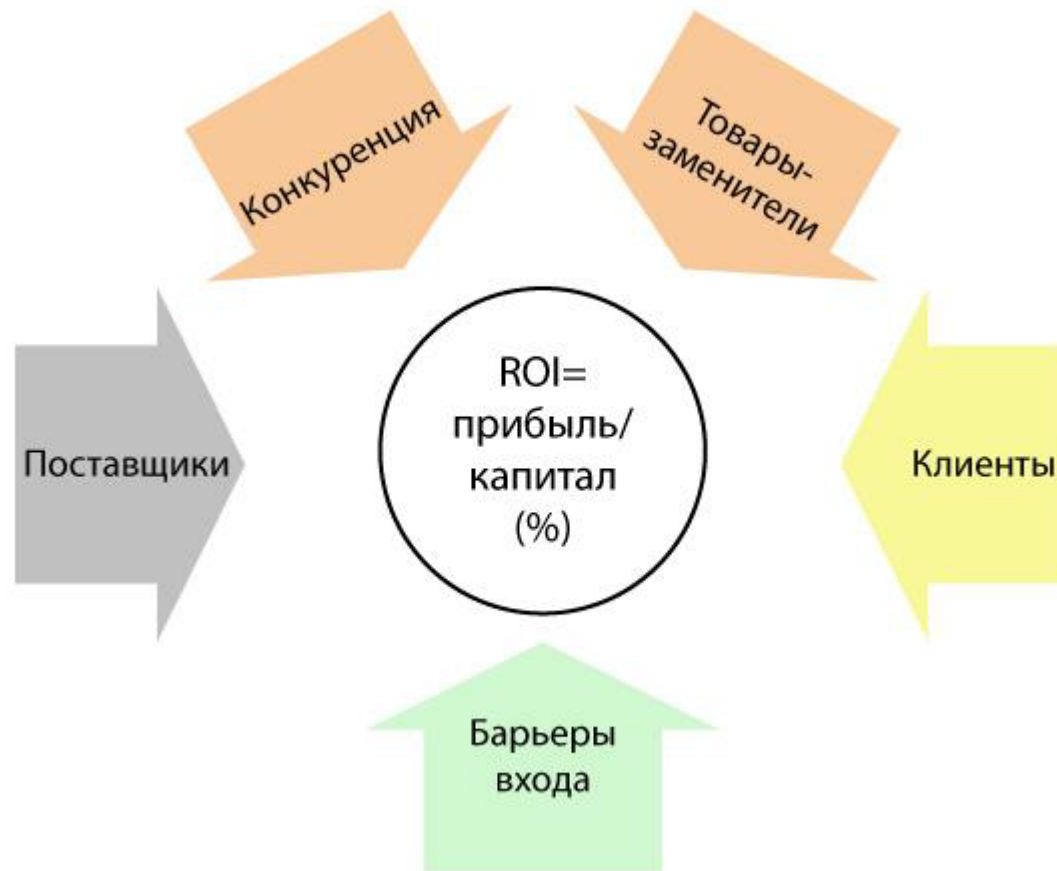
Анализ факторов дальнего окружения

Тенденции и события	Позитивное влияние + + +	Без влияния	Негативное влияние - - -
Политико-правовые			
Экологические требования	Производители очистных сооружений	Супермаркеты	Химическая промышленность
Экономические			
Снижение процентных ставок	Строительство домов	Фармацевтика	Банки
Конкуренция со стороны международных корпораций	Финансовый сектор	Прокат видеокассет	Стиральные порошки
Социально-культурные			
Работающие женщины	Быстрое питание Замороженные продукты	Экскаваторы	Смеси для выпечки
Появление групп яппи	Рестораны, пивные Шикарные товары	Тракторы	Товары для детей
Демографические			
Растущее число пенсионеров	Частное здравоохранение	Лифты	Автомобили
Возрастающая мобильность	Транспорт Строительство Финансовые услуги	Фармакология	Супермаркеты
Технологические			
Электронная почта	Электронная промышленность Телекоммуникации	Строительные материалы	Почта
Микролазеры	Медицинская аппаратура	Бумажная промышленность	Традиционные грампластинки

Анализ факторов ближнего окружения

Модель пяти сил конкуренции

М. Портера



Степень остроты конкурентной борьбы в отрасли

Ключевые факторы:

Число конкурентов

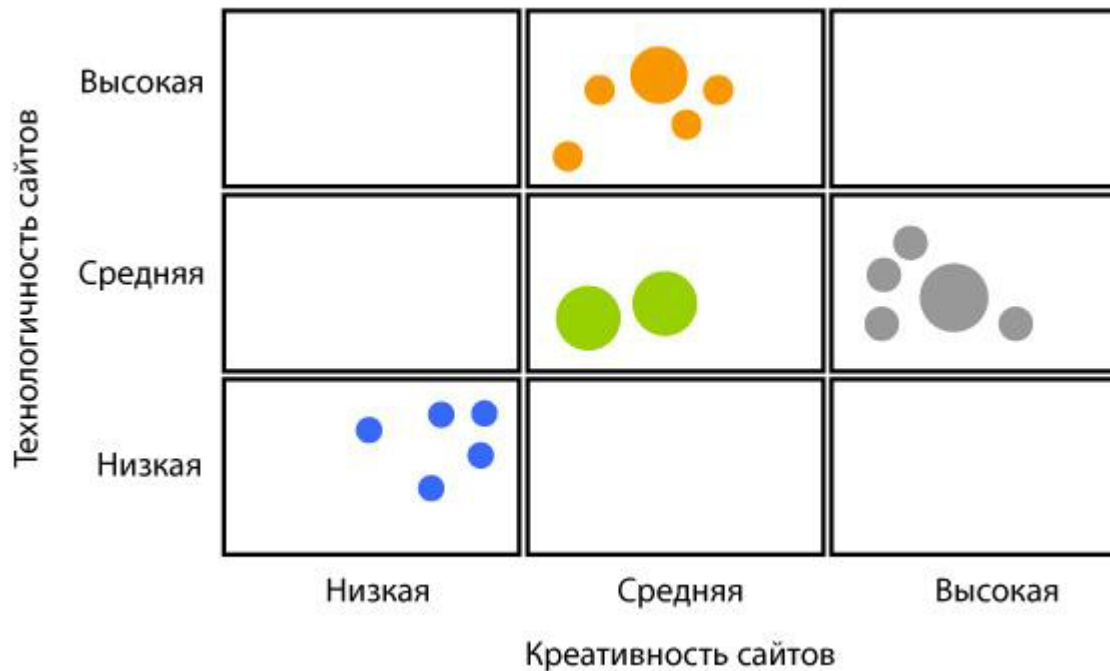
Рост отрасли

Степень дифференциации продуктов

Уровень постоянных затрат

Анализ конкурентов. Стратегические группы (пример). Отрасль создания сайтов

Деление на однородные группы, используя критерии технологичности и креативности.



Влияние товаров-заменителей

Товары из других отраслей, которые полностью решают проблему клиента.

Рыночная «власть» клиентов

Клиенты совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара.

Клиенты заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих затрат.

Клиенты покупают в отрасли стандартные («биржевые») товары/услуги, практически не отличающиеся друг от друга.

Клиенты не несут больших издержек переключения с одного поставщика на другого.

Клиенты имеют низкие доходы.

Клиенты не «созрели».

Клиенты сами производят (могут произвести) приобретаемый продукт.

Клиенты обладают полной информацией о товаре.

Рыночная «власть» поставщиков

поставщик предлагает уникальный товар/услугу, у которого(-ой) к тому же почти нет «заменителей»;

компания не является для поставщика важным клиентом;

поставщик может реализовать стратегию «форвардной» интеграции (например, нефтеперерабатывающий завод может построить собственную сеть автозаправочных станций).

Входные барьеры

размер первоначальных инвестиций;
эффект масштаба и кривая опыта;
лояльность клиентов к маркам;
доступ к каналам распределения;
нормативно-правовое регулирование.

Ключевые вопросы при анализе факторов ближнего окружения

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Каковы сильные и слабые стороны основных игроков?

Каковы наиболее вероятные стратегии основных игроков и их влияние на ситуацию в отрасли?

Какова способность игроков договариваться?

СЕГМЕНТАЦИЯ И АНАЛИЗ КЛИЕНТОВ

Какова платежеспособность (цена и сроки оплаты) целевых сегментов и как она будет меняться в будущем?

Каковы объемы покупок целевых сегментов (клиентов)?

Каковы потребности целевых сегментов и как они будут меняться в будущем?

Каковы издержки переключения на другого провайдера и уровень лояльности?

Какова доля затрат на покупку продукта отрасли в структуре затрат клиентов?

Какова возможность интеграции «вперед» / «назад»?

Какова сезонность?

АНАЛИЗ ПОСТАВЩИКОВ

Какова способность торговаться по цене и условиям оплаты?

Какова готовность к стабильности поставок (качество, сроки)?

Есть ли товары-заменители у продукта? Каковы их особенности?

Сколько альтернативных поставщиков по отдельным видам ресурсов?

Какова дистанционная удаленность поставщиков?

Есть ли возможность интеграции «вперед»/«назад»?

Анализ ключевых факторов успеха в отрасли

Пример базовых и стратегических факторов успеха в отрасли для компании, выпускающей кухонную мебель в сегменте «Комфорт-класс»

	Сегодня	Через 2-3 года
Стратегические факторы	- функциональность продукта - высокотехнологичное оборудование - оптимальные производственные процессы - сеть салонов\мерчендайзинг в салонах - дизайн - индивидуальные решения - сроки гарантии - послегарантийное обслуживание - система кредитования - скорость выполнения заказа - креативная реклама - информационная система - работа с клиентами в салонах	- дизайн - индивидуальные решения - сильный бренд - сроки гарантии - послегарантийное обслуживание - скорость выполнения заказа - скорость внедрения инноваций - сеть салонов\мерчендайзинг в салонах - работа с клиентами в салонах
Базовые факторы	- использование качественных комплектующих - развитая закупочная логистика - отношения с государством - доставка + монтаж - интернет-сайт	- функциональность продукта - высокотехнологичное оборудование - оптимальные производственные процессы - система кредитования - информационная система

Практическое задание №3

Сделать презентацию своего проекта:

1. Аннотация своего проекта
2. Корневые компетенции проекта

Цепочка ценности (value chain) М. Портера



Цепочка ценности (value chain) М. Портера

Первичные процессы:

конструирование продукта;
закупку ресурсов;
производство продукта;
распределительную логистику;
продажи;
маркетинг;
сервис.

Вторичные процессы (выполняющие вспомогательную, обслуживающую функцию):

управление персоналом;
управление финансами компании;
учет;
юридическое обеспечение бизнеса;
информационные технологии и т.п.

Оценка финансового состояния компании

«затраты — время — качество»

Ключевые индикаторы:

рентабельность;

ликвидность;

структура капитала.

Рекомендации для проведения анализа сильных и слабых сторон

перед проведением анализа следует
идентифицировать список ключевых процессов
бизнеса (15-20 процессов);
в каждом бизнес-процессе идентифицируйте его
сильные и слабые стороны;
после этой работы все достижения компании
попадают в список сильных сторон, а все ее
недостатки — в список слабых.

SWOT-анализ

Сильные стороны \ Strengths	Слабые стороны \ Weaknesses
- - -	- - -
Возможности \ Opportunities	Угрозы \ Threats
- - -	- - -

Основные рекомендации по проведению SWOT-анализа

SWOT-анализ, по сути, является обобщением ранее проделанной аналитической работы

В идеале SWOT-анализ должен состоять из ключевых аспектов и уместиться на одной странице (принцип «one page only»)

При проведении SWOT-анализа рекомендуется давать ответы на следующие вопросы:

SO Как за счет своих сильных сторон я могу использовать имеющиеся возможности? Какие возможности могут сделать мои сильные стороны еще сильнее?	ST Каким образом, используя свои сильные стороны, я могу противостоять угрозам? Какие угрозы могут лишить меня моих сильных сторон?
WO За счет каких возможностей я могу улучшить свои характеристики (устранить недостатки)? Как мои слабые стороны могут помешать мне воспользоваться имеющимися возможностями?	WT Какие мои слабые стороны могут помешать мне должным образом противостоять угрозам? Какие угрозы могут еще более усугубить мои недостатки?

Смешанный анализ на базе SWOT

	Финансы	Клиенты и поставщики	Внутренние процессы	Персонал, информационные системы, корпоративная культура
	Что хотят получить от бизнеса его акционеры и другие ключевые заинтересованные стороны	Как мы должны работать с нашими клиентами и поставщиками, чтобы получить нужный акционеру финансовый результат?	Как нам надо усовершенствовать наши внутренние процессы, чтобы создать дополнительную ценность для нашего клиента и иметь возможность работать с лучшими поставщиками?	Как нам надо работать с информационным, человеческим и организационным капиталом организации, чтобы наши внутренние процессы стали эффективнее?
S				
W				
O				
T				

SWOT анализ. Первый этап

Составляется список своих слабых и сильных сторон стандартов.

Сила — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности

Слабость — это отсутствие чего-то важного для ее функционирования или то, что не удастся компании (по сравнению с другими) или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия

SWOT анализ. Второй этап

Составляется список возможностей и угроз, заключенных во внешней среде.

- способность обслуживать дополнительные группы клиентов или выходить на новые рынки,
- расширять ассортимент выпускаемой продукции,
- использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции,
- осуществлять вертикальную интеграцию (вперед или назад),
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса,
- снижение барьеров вхождения на привлекательных рынках,
- слабые позиции фирм-конкурентов и т.д.

SWOT анализ. Второй этап

Составляется список возможностей и угроз, заключенных во внешней среде.

- появление более дешевых технологий,
- внедрение конкурентом нового продукта,
- выход на рынок новых конкурентов с низкими издержками,
- возможность поглощения более крупной фирмой,
- неблагоприятные демографические изменения,
- неблагоприятные изменения курсов иностранных валют;
- политические перемены (переворот) в стране;
- растущая степень влияния поставщиков и покупателей,
- замедление темпов роста рынка и т.п.

SWOT анализ. Третий этап

Определяется взаимозависимость факторов внутренней и внешней среды

Матрица SWOT

	Возможности 1.2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле СЛВ	Поле СЛУ

SWOT анализ. Четвертый этап

Оценивается значимость факторов и их влияние на формирование стратегии в целом.

Применяется Метод экспертных оценок

SWOT ANALYSIS OF A TYPICAL START-UP SOCIAL MEDIA STRATEGY

Strengths

- ✓ Lower employment costs
- ✓ Deep sales orientation for quick ROI
- ✓ Time savvy management
- ✓ Quality over quantity

Weaknesses

- ✗ SMM tools "overdose" or insufficiency
- ✗ No frontier between your community and your brand
- ✗ Single & narrow-minded focus on your content
- ✗ Poor list of traffic sources

Opportunities

- ✓ Strong, loyal and educated community
- ✓ Quick access to customer issues
- ✓ Targeted and sales-ready traffic
- ✓ Increased investment opportunities

Threats

- ✗ "Just another start-up" reputation
- ✗ Brand impersonality and mediocre engagement
- ✗ Lost trust
- ✗ Impression of industry incompetence
- ✗ Low CTRs