

Методы стратегического анализа

Практические задания по группам

1. Частная клиника, профиль – ЖКТ, стадия ЖЗ – зарождение.
2. Производственная компания, профиль – цемент, стадия ЖЗ – стабильность.
3. Тренинговая компания, профиль – организация корпоративных тренингов, Стадия ЖЗ – GO-GO.
4. Торговая компания, профиль – продажа детских игрушек, стадия ЖЗ – зарождение.

Стратегический анализ организации



PEST - analysis

- P – political
- E – economic
- S – social – cultural
- T – technological

PEST analysis is used to describe a framework for the analysis of macro-environmental factors.

PEST – analysis

Environmental scan

External analysis

Internal analysis

Micro

Macro

PEST

PEST – analysis

Political

Tax policy

Employment law

Excise

Political Stability

Economic

Economic growth

Interest rates

Exchange rates

Social

Population growth rate

Age distribution

Career attitudes

Emphasis on safety

Technological

Automation

Rate of technological change

PEST – analysis Peculiarities

- Time (background and forecast)
- The main influence
- Connection between factors
(causes and effects)

Анализ факторов косвенного воздействия окружающей среды по отраслям

СОБЫТИЯ	+ ВЛИЯНИЕ	0 ВЛИЯНИЕ	- ВЛИЯНИЕ
Изменение требований ГОСТ в пищевой промышленности			
Снижение ставок % банков			
Снижение интереса молодежи к театрам и музеям			
Появление планшетов			
Снижение рождаемости			

SNW - анализ

Параметр внутренней среды	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии в целом, в том числе по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение, в том числе как состояние текущего баланса, уровень бухучета, уровень финансового менеджмента и др.			
5. Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе по конкретным продуктам			
6. Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе по конкретным бизнесам			
7. Дистрибуция как система реализации продукта			
8. Информационные технологии			
9. Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10. Способность к лидерству			

SWOT - анализ

- В разделе «S» (**Strengths**) перечисляются ключевые **сильные стороны** компании, выявленные в ходе анализа цепочки бизнес-процессов.
- В разделе «W» (**Weaknesses**) ключевым **слабым сторонам** компании противопоставляются ее **ключевые слабые стороны**.

SWOT - анализ

- Раздел «О» (**Opportunities**) посвящен анализу **ключевых возможностей** во внешней среде. (например, выход на новые рынки).
- Разделе «Т» (**Threats**) перечисляются **ключевые угрозы (риски)** — во внешнем окружении (например, обострение конкуренции).

Рекомендации по проведению SWOT - анализа

- SWOT-анализ является обобщением ранее проделанной аналитической работы (анализ внешнего окружения и самой компании).
- SWOT-анализ должен состоять из ключевых аспектов.
- При проведении SWOT-анализа рекомендуется давать ответы на следующие вопросы:

Распределение информации по группам

S	W
O	T

Примеры

Возможности

1. Расширение рынка сбыта;
2. Удобное месторасположение;
4. Развивающаяся экономика региона;
5. Свободный доступ к рынку;
6. Узкий сегмент работ;
7. Невысокая эластичность спроса по цене

Угрозы

1. Конкуренция;
2. Повышение закупочных цен;
3. Трудности доставки товаров;

Примеры

Сильные стороны

1. Умеренные цены;
2. Высокий кадровый потенциал;
3. Высокое качество продукции;
4. Лучшие потребительские свойства;
5. Известность марки товаров;
6. Известность бренда фирмы;

Слабые стороны

1. Маленький ассортимент;
2. Отсутствие маркетинговой службы;
3. Высокая цена по сравнению с конкурентами;
4. Новый товар пока неизвестен

Рекомендации по проведению SWOT - анализа

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?

Шаблон для проведения смешанного анализа П. Нивена

	Финансы	Клиенты и маркетинг	Бизнес-процессы	Персонал, корпоративная культура
	Что хотят получить от бизнеса его акционеры ?	Как мы должны работать с нашими клиентами чтобы получить нужный финансовый результат?	Как нам надо усовершенствовать наши внутренние процессы?	Как нам надо работать с людьми, чтобы наши внутренние процессы стали эффективнее ?
S				
W				
O				
T				

SWOT и количественная оценка результата

- К. Облой предлагает проводить количественную оценку всех элементов SWOT-анализа, введя некую единую систему координат.
- Можно сравнивать свои слабые или сильные стороны с самым сильным игроком отрасли или наиболее опасным конкурентом, можно сравнивать себя с лидерами всех имеющихся в отрасли стратегических групп, с компаниями вне отрасли, дав им соответствующую количественную оценку.

Стратегическая карта Д. Нортонa и Р. Каплана

Стратегические цели должны включать:

- **финансовые цели** — финансовая перспектива;
- **маркетинговые или клиентские цели** — клиентская перспектива;
- **цели совершенствования ключевых внутренних бизнес-процессов** — процессная перспектива;
- **цели совершенствования системы управления человеческими ресурсами и информационными системами в организации** — перспектива обучения и развития.

Перспектива позволяет посмотреть на цель под определенным углом зрения.

Нортон и Каплан рекомендуют использовать стратегические перспективы как некоторые направляющие для разработки стратегической цели и контроля за ее достижением.

Важно наличие причинно-следственных связей, при этом есть общая закономерность поддержки групп целей.

Пример стратегической карты банка



Практическое задание по группам:

- Создать стратегические карты для своих предприятий