

# 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. Нортон 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