

Проведение анализа предприятия VMOST и GAP

16-Ээбо-9

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

- VMOST (MOST) анализ - один из методов стратегического анализа организации, позволяющий контролировать и обеспечивать согласованность 5 внутренних элементов предприятия с целью достижения желаемого результата в процессе его деятельности.

Для чего нужен VMOST?

- Позволяет повторно проникнуться видением предприятия и подчеркнуть проблемные области, которые нужно решать
- Поможет вам создать и оценить планы на будущее, так что вы сможете убедиться, что они соответствуют вашему видению

Аббревиатура VMOST

- V - (vision) - видение — это цель вашей организации с точки зрения ее предназначения или того, как вы будете вести бизнес.
- M - (mission) - миссия — это также цель вашей организации, но она выражается в терминах действий, которые должны быть проведены для достижения видения.
- O - (objective) - цели — это конкретные задачи, которые вы обязаны соблюдать для реализации миссии.
- S - (strategy) - стратегия — это общий план, которому вы будете следовать, чтобы достигать поставленных целей.
- T - (tactics) - тактика — это конкретный набор действий, необходимых для выполнения стратегии.

Для того чтобы провести анализ предприятия VMOST, необходимо определить, все ли пять элементов отвечают требованиям компании.

Шаг 1: Выберите сферу для анализа.

Шаг 2: Соберите всю необходимую информацию о:

- Видение будущего.
- Миссии организации.
- Основных задачах предприятия.
- Стратегии
- Тактика, используемая для реализации этой стратегии.

Шаг 3: Ответьте на следующие вопросы:

- Соответствуют ли действия, описанные в миссии ключевым ценностям организации и ее видению?
- Если вы добьетесь поставленных целей, достигнете ли вы уровня, описанного в формулировке миссии?
- Стратегия вашей организации направлена на достижение поставленных целей?
- Ваша тактика реализует стратегию?

GAP-анализ. Определение.

Gap Analysis - это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым.

Эти разрывы в общем виде могут включать:

- Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса
- Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.
- Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны - теоретически необходимыми целями и задачами
- Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks)

Цель GAP-анализа

Выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Другими словами GAP-анализа позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании, максимально используя внешние возможности. Кроме того, GAP-анализа позволяет снять проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов.

Виды разрывов. Основные категории разрывов:

- Рынок
- Качество продукции, обслуживания
- Организационные
- Руководство бизнесом
- Бизнес-процессы
- Информационные технологии

Разрыв	Описание
РЫНОЧНЫЕ РАЗРЫВЫ	
GAP коммуникаций	Разрыв между фактически оказанной услугой, купленным товаром и коммуникацией по поводу качества этих услуги или товара
GAP оценки клиентом качества услуги	Ожидания основываются на собственном опыте и знаниях клиента и сравниваются с результатом - восприятием фактически оказанной услуги, купленного товара
GAP реализации	Разрыв между стандартами обслуживания и фактически оказываемой услугой, продаваемым товаром
Рыночный GAP	Разрыв между производимой продукцией или оказываемыми услугами с одной стороны и с другой стороны - неудовлетворяемыми потребностями и ожиданиями клиентов. А также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием.

Конкурентный GAP

Разрыв между текущими преимуществами компании и возможностями конкурентов, сравнение характеристик продуктов и компаний конкурентов с учетом важности факторов.

GAP реализации

Разрыв между восприятием продукции компании клиентами и реальными характеристиками продукта

Имиджевый GAP

Разрыв между имиджем компании и восприятием продуктов

GAP ценности

Разрыв между ожиданиями от продукции клиентов и их восприятием реальной продукции компании

GAP выполнения

Разрыв между планами высшего руководства и восприятием продукции клиентами

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ		
GAP понимания клиентов	Разрыв между ожиданиями клиентов от продукта или услуги и восприятием менеджеров пожеланий клиентов	
Производственный GAP	Разрыв между фактическим производством с одной стороны и с другой стороны: имеющимися резервами: неполная занятость сотрудников, наличие свободных мощностей и производственных площадей и т.д. потенциальными ресурсами: реорганизация структуры, обучение персонала, переналадка оборудования, повышение эффективности работы оборудования, повышение экономичности и т.д.	
GAP вовлеченности	Разрыв между планами высшего руководства и реальной ситуацией	
GAP отношения	Разрыв между видением, планами, установками высшего руководства и пониманием исполнительного звена компании	
GAP планирования	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и реальной ситуацией	
GAP понимания	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиентов	

GAP стандартизации	Разрыв восприятия менеджментом ожиданий клиентов и внутренних стандартов оказываемых услуг, производимых товаров
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ	
GAP стратегия - реализация	Разрыв между стратегическими планами и их реализацией
GAP нормативов	Разрыв между планами высшего руководства и ожиданиями от продукции клиентов

Анализ разрывов происходит в следующей последовательности

- 1. Описание текущего состояния компании и внешнего окружения
 - 1.1 Аудит маркетинга, управленческое обследование
 - 1.2 Идентификация главных проблемных зон, глобальных стратегических разрывов
- 2. Определение желаемого уровня развития компании
 - 2.1 Выработка видения
 - 2.2 Детализация глобальных стратегических разрывов:
 - 2.2.1 Декомпозиция глобальных стратегических разрывов до низшего уровня
 - 2.2.2 Изучение каждого отдельного разрыва

Анализ разрывов происходит в следующей последовательности (продолжение)

- 2.3 Целеполагание: разработка комплекса целей и целевых показателей
- 3. Прогнозирование развития, разработка сценариев, например:
 - 3.1 Пессимистичный 3.2 Вероятный 3.3 Оптимистичный
- 4. Планирование (разработка бизнес-плана)
 - 4.1 Определяем привлекательность возможностей и альтернатив
 - 4.2 Планирование комплекса мероприятий по каждому разрыву осуществляется на основе наиболее вероятного варианта с учетом позитивных и негативных изменений ситуации, а также с учетом взаимодействия мероприятий.
- 5. Реализация
- 6. Контроль и корректировка

Описание текущего состояния компании и внешнего окружения

Главные вопросы, на которые необходимо дать ответ

- В чем заключаются требования к бизнесу со стороны собственников на изучаемый период (как правило, ближайшие годы)?
- В чем суть предложения Вашей компании?
- В чем заключается стратегия компании на рынке?

Идентификация стратегических разрывов

Выявление разрывов. Необходимо понять:

- обладает ли компания достаточной информацией для принятия адекватных управленческих решений, а также для разработки стратегических планов.
- имеет ли место быть избыточность или недостаточность мероприятий компании по основным направлениям.

Идентификация стратегических разрывов производится на основе:

- Исходного перечня возможных разрывов
- Мнений персонала, руководства, экспертов
- Изучения эффективности бизнес-процессов конкурентов
- Сопоставления реальной эффективности отдельных факторов и их ожидаемой эффективности

Определение желаемого уровня развития компании

Задачи:

- Выработка собственниками и руководством видения компании в будущем ;
- Детализация разрывов;
- Целеполагание;
- Постановка целевых показателей развития компании.

Детализация разрывов осуществляется на основе:

1. Анализа данных аудита маркетинга, т.е. данных о предприятии с одной стороны и выявленных стратегических разрывов с другой стороны

2. А также на основе:

- Исходного перечня ;
- Мнений персонала, руководства, экспертов;
- Изучения эффективности бизнес-процессов конкурентов;
- Перечень факторов

Целеполагание: цели и целевые показатели.

Необходимо разработать и задокументировать желаемое положение компании.

1. Спрогнозируйте параметры спроса и предложения.
2. Разработайте несколько сценариев
3. Определите, какая компания будет адекватна рыночной ситуации в будущем для каждого сценария

Разработка комплекса целей, целевых состояний, целевых показателей производится на основе:

1. собственного видения руководства
2. лучших отраслевых примеров
3. теоретически возможных и необходимых критериев

В процессе целеполагания рекомендуется придерживаться S.M.A.R.T. принципов, т.е.:

1. Определенность, точность, ясность, недвусмысленность
2. Измеряемость
3. Достижимость

Прогнозирование развития

Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания; просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений.

Другими словами мы изучаем «цену вопроса», т.е. получаем понимание размера эффекта от ликвидации разрывов и стоимость работ по ликвидации этих несоответствий.

Реализация

Прогноз рынка:

Долгосрочный (5-10 лет) и среднесрочный (1-3 года) прогноз развития рынка осуществляется на основе:

- PEST-анализа (исходные данные для анализа макросреды);
- Метода экспертных оценок;
- Математических моделей:
- С помощью экстраполяции;
- На основе математических моделей (например, cash flow) и т.д.

Прогноз развития

- Пессимистический вариант - существующие условия работы не изменятся, улучшений нет.
- Оптимистический (идеальный) вариант - все разрывы успешно ликвидированы, максимально возможная эффективность, недостижимый идеал.
- Вероятный вариант - частичная ликвидация разрывов, рассчитанная на основе имеющихся в компании возможностей.

Оценка привлекательности

Как известно невозможно сразу делать все одновременно, поэтому из общего перечня улучшений необходимо выбраны те, которые удовлетворяют большинству нижеперечисленных критериев:

1. Доступны для бюджета компании;
2. Обеспечивают наилучшую финансовую отдачу, прибыльность;
3. Максимально соответствуют стратегическим целям, плану развития компании, не противоречат прочим бизнес-процессам;
4. Способны принести эффект немедленно;
5. Способствуют улучшению рыночной позиции компании, как например:
 - увеличению рыночной доли компании;
 - повышению имиджа продуктов, улучшению репутации компании;
 - повышению удовлетворенности и лояльности клиентов и т.д.

Планирование

На данном этапе необходимо разбить комплекс работ по каждому разрыву на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. Такая «декомпозиция» на отдельные элементы позволит в дальнейшем сгруппировать их в основные категории и таким образом собрать «с нуля» целостный и непротиворечивый бизнес план, без ненужных повторов или бесконечных итераций.

Результатом GAP-анализа может быть принятие нового плана развития компания или принятие отдельных решений, например о:

- Модернизации продукции, изменения функциональности продукции, репозиционировании в другой сегмент потребителей;
 - Пересмотре ассортимента;
 - Изменении порядка работы с поставщиками;
 - Пересмотре структуры бюджета компании;
 - Пересмотре ценовой политики;
 - Изменении системы скидок;
 - Введении инновационных бизнес-процессов;
 - Пересмотре рекламных мероприятий для изменения имиджа товаров;
 - Улучшении инфраструктуры по работе с клиентами;
- И многое другое.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!