

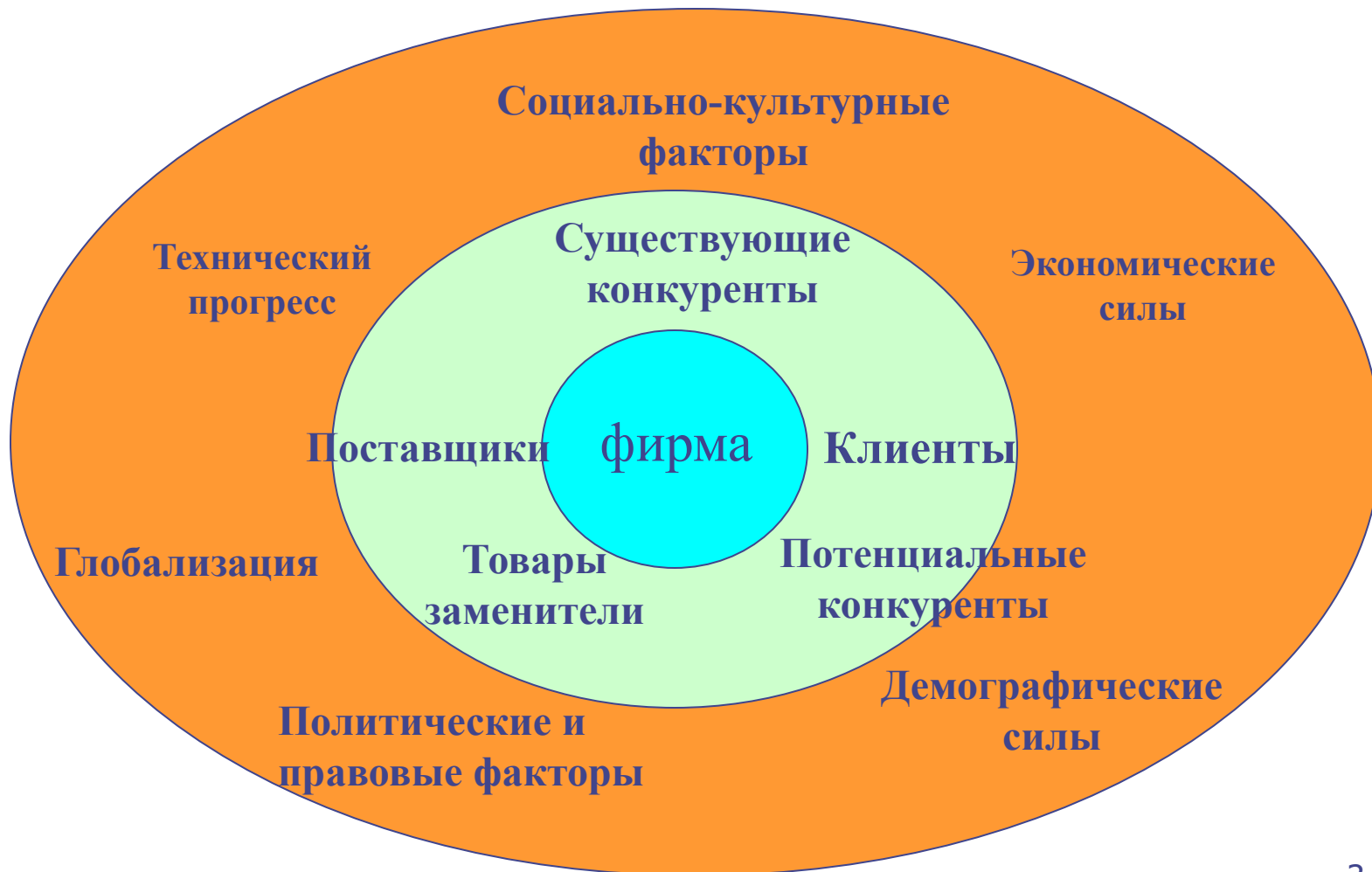
Анализ факторов внешней среды. Проверка стратегии на эффективность.

1. Факторы, определяющие стратегию.
2. Три теста оценки действий.

Факторы, определяющие стратегию

- Внешние факторы
 - Социальные, политические, юридические, гражданские факторы
 - Привлекательность отрасли, изменения в отрасли и конкуренции
- Внутренние факторы
 - Сильные и слабые стороны компании (SWOT)
 - Личные амбиции и этические принципы управленческого аппарата
 - Общие ценности и культура

Внешнее окружение предприятия



Силы внешнего окружения

- Экономические силы: влияют на национальную экономику и предприятие
 - Включают процентную ставку, уровень безработицы, экономический рост
 - При сильной экономике население обладает большей покупательской способностью (тратит больше денег на товары и услуги)
- Технологический прогресс: навыки и оборудование, используемое в дизайне, производстве и дистрибьюции
 - Может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на предприятие
 - Ведет к устареванию продукции
 - Может повлиять на процесс управления

Силы внешнего окружения

- Демографические факторы: изменения в природе, составе и разнообразии населения
 - Сюда относятся пол, возраст, этническое происхождение и т.д.
 - ◆ Например, за последние 20 лет на производстве увеличилось число женщин.
 - ◆ Многие страны сталкиваются с проблемой старения нации, что приводит к большему спросу на услуги здравоохранения, уменьшает спрос на услуги дошкольных детских учреждений.

Силы внешнего окружения

- Политические и правовые факторы: изменения на политической арене
 - Часто проявляются в законодательстве страны
 - В настоящее время происходит «дерегулирование» государственных предприятий
- Глобализация: изменения в международных отношениях между странами
 - Образование Европейского союза и его влияние на конкуренцию
 - Договора свободной торговли устраняют торговые барьеры
 - Предоставляют как новые возможности, так и являются угрозой предприятиям

Обычно менеджеры не могут повлиять или контролировать силы внешнего окружения

Стратегические подходы к ответу на изменения рынка

Реагирующий подход Проактивный/
Лидирующий подход

**Неожиданные
значительные
изменения
рынка**

**Медленные
Эволюционные
изменения
рынка**

Избегать прямой зависимости от изменений	Агрессивно менять стратегию для внесения и создания изменений в отрасль
Пересматривать стратегию (вовремя) для того, чтобы попасть в волну изменений	Предвидеть изменения и инициировать стратегические действия, чтобы оставаться на гребне изменений

Проверка стратегии на эффективность

Тест на соответствие

Тест на конкурентоспособность

Тест на производительность

Три теста оценки действий

- Тест на соответствие — хорошая стратегия точно соответствует внутреннему и внешнему положению компании
- Тест на конкурентоспособность — хорошая стратегия ведет к устойчивой конкурентоспособности
- Тест на производительность — хорошая стратегия ведет к повышению производительности

Три теста оценки действий

- Стратегия не может считаться успешной, если она не будет отвечать требованиям ВСЕХ трех тестов, т.е. если она не будет соответствовать положению предприятия, обеспечивать устойчивую конкурентоспособность и улучшать работу компании.

Тест на соответствие

- Стратегия формируется под воздействием внешних и внутренних факторов
- Важнейшие внешние факторы – социальные, политические, юридические, общественные факторы, привлекательность отрасли, возможности и угроза рынка
- Главные внутренние факторы – сильные и слабые стороны компании, конкурентоспособность, амбиции, деловая философия и этические ценности руководителей, культура компании

Тест на соответствие

- Компания должна обладать или иметь возможность приобрести ресурсы, навыки и конкурентные возможности для внедрения выбранной стратегии
- Нехватка ресурсов, отсутствие навыков и технологий, слабая конкурентная позиция сделают осуществление выбранной стратегии рискованной и неразумной

Тест на соответствие

- Соответствие между стратегией и:
 - Организационными возможностями
 - Структурой вознаграждения
 - Внутренней системой поддержки
 - Организационной культурой
- Для этого необходимо:
 - Разработать структуру компании, подходящей для избранной стратегии
 - Выделить достаточные ресурсы для критических видов деятельности
 - Выработать политику, соответствующую выбранной стратегии
 - Установить «наилучшую практику» и программы постоянного усовершенствования
 - Установить систему поддержки
 - Привязать структуру вознаграждения к достигнутым результатам
 - Создать культуру компании, отражающую и поддерживающую стратегию
 - Определить лидеров по внедрению стратегии

Тест на конкурентоспособность

- Чем выше конкурентоспособность, которую стратегия помогает создать, тем выше ее мощность и эффективность
- Конкуренция – борьба между компаниями за большую долю рынка. Конкуренция за потребителя приведет к улучшению существующей продукции и появлению новой, и в конечном счете, к снижению цен.
- Конкурентное преимущество - фактор, предоставляющий компаниям преимущество

Тест на конкурентоспособность

- Стратегия компании должна быть легко реагирующей на
 - Шаги конкурентов
 - Изменения цен и уровня прибыли в отрасли
 - Изменения нужд и вкусов потребителей
 - Развитие новых технологий
 - Скорости роста рынка

Тест на производительность

- хорошая стратегия ведет к повышению производительности
- Производительность – увеличение прибыли, либо повышение долгосрочной прочности бизнеса и улучшение ее конкурентной позиции

Тест на производительность

- Способна ли выбранная стратегия достигнуть удовлетворительных «минимальных» финансовых результатов?
- Имеют ли смысл расчеты «доход-затраты-прибыль» компании при следовании данной стратегии?
 - Обратите внимание на приток доходов, ожидаемых от следования данной стратегии
 - Посмотрите на связанную со стратегией структуру затрат и потенциальной маржи
 - Соответствует ли выбранная модель бизнеса данной схеме?

Модель бизнеса – на чем/как мы зарабатываем деньги в этом бизнесе?

Понимание стратегии компании

- Какие действия необходимо предпринять?
 - Действия по обходу конкурентов
 - Ответ на изменения внешних условий
 - Действия на изменения географического покрытия
 - Действия по слиянию или приобретению конкурентов
 - Действия на создание стратегических альянсов
 - Усилия по использованию новых возможностей или защиты от угроз
 - Действия, направленные на улучшение управление функциями/операциями
 - Действия, направленные на укрепление ресурсов и навыков