

Учебный курс «Основы менеджмента»

**ФГОУ ВПО Вятская ГСХА – Экономический факультет
Кафедра менеджмента**

Тема лекции

Анализ в стратегическом управлении

Тема: Анализ в стратегическом управлении

План лекции

1. Анализ среды прямого воздействия

2. Внутреннее управленческое обследование

1 Анализ среды прямого воздействия

Анализ внешней среды:

- это оценка состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды.
- прогноз будущего состояния среды, который отражает наиболее вероятные варианты.
- выявление наиболее неблагоприятных или явно предпочтительных последствий изменения среды.

1 Анализ среды прямого воздействия

Подсистемы внешней среды:

МАКРООКРУЖЕНИЕ

(макросреда, среда косвенного воздействия):

- Создает общие условия среды нахождения организации.
- Анализируется по областям воздействия.

НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ ОКРУЖЕНИЕ

(микроуровень, среда прямого воздействия)

- Составляющие среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии;
- Организация сама может оказывать на них влияние и предотвращать угрозы.

1 Анализ среды прямого воздействия

Направления (области) анализа среды прямого воздействия:

АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

АНАЛИЗ ПОСТАВЩИКОВ

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

**АНАЛИЗ РЫНКА РАБОЧЕЙ
СИЛЫ**

1 Анализ среды прямого воздействия

Направления анализа ПОКУПАТЕЛЕЙ:

Составление профиля покупателя: месторасположение, демографические характеристики; социально-психологические характеристики; отношение к продукту

На какой объем продаж может рассчитывать организация

Насколько покупатель привержен продукту именно этой фирмы

Насколько можно расширить круг потенциальных покупателей

Что ожидает товар в будущем (в т.ч. жизненный цикл товара)

Оценить торговую силу покупателя:

- **Степень зависимости покупателя от продавца (или наоборот)**
- **Объем закупок покупателя**
- **Уровень информированности покупателя о товаре**
- **Наличие замещающих продуктов**
- **Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу**
- **Чувствительность покупателя к цене**

1 Анализ среды прямого воздействия

Направления анализа ПОСТАВЩИКОВ:

Определить конкурентную силу поставщика:

- **Уровень специализированности поставщика**
- **Стоимость переключения поставщика на других клиентов**
- **Концентрированность на работе с конкретными клиентами**
- **Важность для поставщика объемов продаж**

Стоимость поставляемого товара

Качество товара, гарантии качества товара

Соблюдение графика поставок

Обязательность соблюдения условий поставок

1 Анализ среды прямого воздействия

Направления анализа КОНКУРЕНТОВ:

Стратегия продукта конкурентов

Стратегия ценообразования конкурентов

Уровень себестоимости продукта конкурентов

Каналы распределения продукции конкурентов

Будущие стратегии ведения бизнеса конкурентов

Выявить сильные и слабые стороны конкурентов

1 Анализ среды прямого воздействия

Направления анализа РЫНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ:

Наличие кадров нужной специальности и квалификации

Стоимость рабочей силы (сложившийся уровень зарплат)

Анализ политики профсоюзов, имеющих влияние

1 Анализ среды прямого воздействия

МЕТОДЫ получения информации для анализа внешней среды:

Средства массовой информации

Профессиональные издания: журналы, монографии

Привлечение экспертов-аналитиков

Профессиональные конференции, выставки, семинары

Информация органов власти

Анализ опыта деятельности организации

Обсуждение мнений сотрудников организации

1 Анализ среды прямого воздействия

Итоги анализа внешней среды:

**Установление наиболее важных факторов внешней среды,
влияющих на организацию**

Определение тенденций изменения факторов внешней среды

Предвидение будущих угроз со стороны внешней среды

Предвидение будущих возможностей во внешней среде

2 Внутреннее управленческое обследование

Направления анализа внутренней среды предприятия («срезы»):

Кадровый срез

Организационный срез

Производственный срез

Маркетинговый срез

Финансовый срез

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

КАДРОВЫЙ срез (характеристики):

Обеспеченность кадрами, характеристики персонала

Найм, обучение и продвижение кадров

Взаимодействие менеджеров и рабочих

Оценка результатов труда и стимулирование

Подготовка, переподготовка, повышение квалификации

Причины потерь специалистов

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ срез (характеристики):

Организационная структура компании

Структура управления

Нормы, правила, процедуры выполнения работ

Распределение прав и ответственности

Иерархия подчинения Уровень централизации

Коммуникационные процессы

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ срез (характеристики):

Технологические процессы изготовления продукта

Снабжение и складское хозяйство

Характеристика парка оборудования и его обслуживание

Научные исследования и разработки

Структура себестоимости и резервы экономии

Системы контроля

Сезонность спроса

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

МАРКЕТИНГОВЫЙ срез (характеристики):

Стратегия продукта

Стратегия ценообразования

Стратегия продвижения продукта на рынок

Выбор рынков сбыта и каналы распределения (доля рынка)

Конкурентоспособность, ассортимент и качество товара

Рыночные исследования и разработки

Средства рекламы, ее эффективность

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

ФИНАНСОВЫЙ срез (характеристики):

Ликвидность организации

Финансовая устойчивость

Уровень деловой активности

Уровень прибыльности

Обеспеченность финансами

Инвестиционные возможности

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

2 Внутреннее управленческое обследование

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – атмосфера и климат в организации

Как сотрудники трудятся на рабочих местах

Как сотрудники коммуницируют друг с другом

**Система карьеры в организации
(индивидуальные или групповые результаты работы)**

Заповеди, нормы поведения, традиции, обряды

**Как поддерживают и насколько серьезно относятся к
этому**

ЦЕЛЬ: выявить сильные и слабые стороны

Тема: Анализ в стратегическом управлении

Литература

- 1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2000. – 296с.**
- 2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576с.**