

# 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**

Избегать прямой  
зависимости от  
изменений

Агрессивно менять  
стратегию для  
внесения и создания  
изменений в отрасль

**Медленные  
Эволюционные  
изменения  
рынка**

Пересматривать  
стратегию (вовремя)  
для того, чтобы  
попасть в волну  
изменений

Предвидеть  
изменения и  
инициировать  
стратегические  
действия, чтобы  
остаться 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