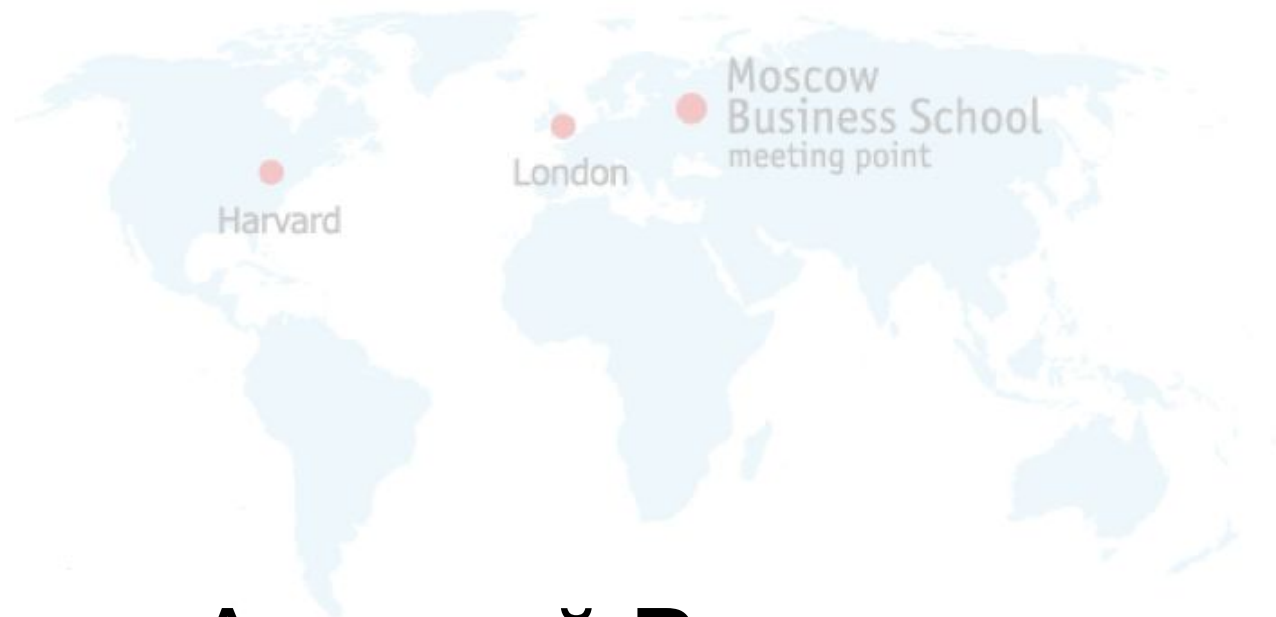




Moscow  
Business School  
Leadership Energy

БИЗНЕС ОБРАЗОВАНИЕ БЕЗ  
ГРАНИЦ



# Мурзинов Алексей Васильевич Стратегический анализ без ошибок (2)

Россия, город Москва, 2-й Кожуховский проезд, 12.  
Телефон / Факс: +7 (495) 500-03-06

[www.mbschool.ru](http://www.mbschool.ru)

## Опрос 1

Инвентаризация. Присутствовали Вы на предыдущем вебинаре?

1. Да
2. Нет
3. Нет, но смотрел презентацию

## Стратегический менеджмент



Модель стратегического процесса Джонсона и Скоулза

## Содержание

АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО  
ОКРУЖЕНИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ И  
СПОСОБНОСТИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
АНАЛИЗ

Мы будем  
рассматривать  
анализ

Проводимость и инструменты  
анализа

- 5 сил по Портеру
- Анализ цепочки ценности
- SWOT

## Цель и программа

# Цель. Отработать практические навыки проведения стратегического анализа

**Вебинар 1.** Логика и особенности стратегического анализа. Внешние, внутренние факторы, методы исследования. Выдача домашнего задания.

**Вебинар 2.** PEST(LE) анализ. Формы и шаблоны. Особенности и традиционные ошибки. Разбор работ слушателей.

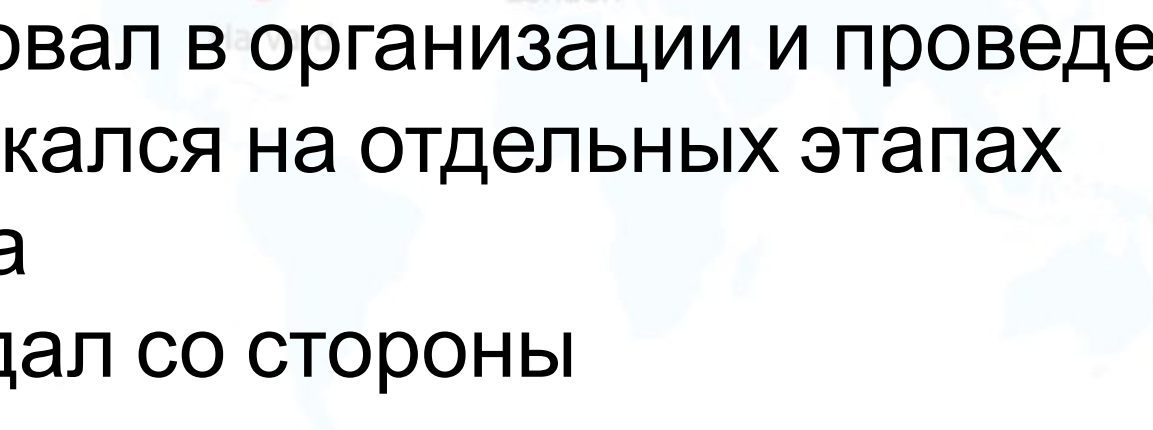
**Вебинар 3.** Анализ сил конкуренции. Формы и шаблоны. Особенности и традиционные ошибки. Разбор работ слушателей.

**Вебинар 4.** Цепочка ценностей, сильные слабые стороны. Формы и шаблоны. Особенности и традиционные ошибки. Разбор работ слушателей.

**Вебинар 5.** SWOT анализ, формулирование альтернатив. Формы и шаблоны. Особенности и традиционные ошибки. Разбор работ слушателей.

## Опрос 2

Ваш опыт в использовании PEST анализа.

- 
1. Участвовал в организации и проведении
  2. Привлекался на отдельных этапах анализа
  3. Наблюдал со стороны
  4. Не участвовал и не привлекался

## Нужет ли PEST?

... Руководство нашего предприятия вдруг решило, что отделу маркетинга необходимо провести Pest-анализ. Что это такое и с чем его едят - понятия не имею. Я так подозреваю, что и руководство тоже. Возможно, кто-то посоветовал или книжка умная под руку попалась. Как результат - данный анализ нужно провести. Очень прошу - помогите! С уважением, Светлана.

... Введите в поиске по интернет слово PEST, и я думаю, Вы найдете необходимые ответы. Но данный вид анализа в России не дает общего представления о дальнейшем развитии предприятия. В нашем бардаке невозможно предсказать, что будет с экономикой через год или два, то же самое с политической ситуацией. Только по социальным и технологическим аспектам можно получить результат. 15 лет зарплаты и технологий нет, и в ближайшие 10 ничего не изменится. Удачи. С уважением, Алексей.

## Нужет ли PEST?

Здравствуйте, Алексей!

Большое спасибо за помощь.

Следуя Вашему совету узнала для себя много нового. Кроме того, четко уяснила для себя, что данный вид анализа совершенно не нужен нашему предприятию.

С уважением,  
Светлана

Так нужен или нет?  
Хлопот много, а будет ли польза?



## Нужет ли PEST?

Цель анализа - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

- ✓ Процесс анализа заставляет осмыслить ситуацию
- ✓ Позволяет определить благоприятные (Opportunities) и не благоприятные факторы (Threats)
- ✓ Позволяет наметить пути использования благоприятных факторов и противодействия не благоприятным

В России зима приходит неожиданно. Оказывается, неожиданно приходит и лето.

## Разновидности анализов

1967г. Фрэнсис Х. Агилар предложил в качестве метода сканирования бизнес-среды ETPS.

Вскоре Арнольд Браун реорганизовал метод в STEP (Strategic Trend Evaluation Process). Позже появился STEPE анализ. В 1980 году ряд известных специалистов (Фаи , Нараянан, Моррисон, Ренфро , Буше, Мекку, Портер) предлагают различные варианты: PEST, PESTE, STEEPLE т.д.

- ✓ **PEST/STEP/ETPS** - политика, экономика, социальная среда, технология
- ✓ **SEPTET** - социальная среда, экономика, политика, технология, экологическая среда, инфраструктура

## Политика

- Налоговая политика
- Регулирование и ограничения международной торговли
- Законодательство, обеспечивающее принудительное осуществление условий договора
- Защита потребителя
- Трудовое право
- Правительственная организация/отношение
- Регулирование конкуренции
- Политическая стабильность
- Правила безопасности

## Экономика

- Экономический рост
- Процентные ставки и кредитно-денежная политика
- Государственные расходы
- Политика в отношении безработицы
- Налогообложение
- Валютные курсы
- Уровень инфляции
- Стадия экономического цикла
- Ожидания потребителей

## Социальная среда

- Распределение доходов
- Демографические показатели, темпы роста населения, распределение по возрастным группам
- Трудовая/социальная мобильность
- Изменения в стилях жизни
- Отношения к работе/карьере и отдыху
- Предпринимательский дух
- Образование
- Мода, увлечения
- Сознание благополучия и благосостояния, чувство безопасности
- Жизненные условия

## Технология

- Государственные расходы на научные исследования
  - Фокус отрасли на технологическое развитие
  - Новые изобретения и развитие
  - Динамика передачи технологий
  - Жизненный цикл и скорость технологического устаревания
  - Использование энергоресурсов и затраты
- Изменения в IT
  - Изменения в Internet
  - Изменения в мобильных технологиях

## Инфраструктура бизнеса

- Физическая инфраструктура (транспортные элементы: дороги, железнодорожные пути, водные системы)
- Коммуникации (почта, телефон, другие системы связи)
- Интеллектуальная инфраструктура (научные и учебные учреждения).
- Изменения в IT
- Изменения в Internet
- Изменения в мобильных технологиях

# Анализ макросреды



**1. Сканирование**

**2. Мониторинг**

**3. Проектирование**

**4. Оценка**



## Сканирование

**1. Сканирование**  
окружающей  
среды для  
выявления  
имеющихся и  
возникающих  
изменений.

Выявление индикаторов или сигналов текущих и потенциальных изменений или новые проблемы во всех сегментах макросреды.

Часто сканирование выявляет изменения, требующие немедленного реагирования.

## Мониторинг

**2. Мониторинг**  
отдельных трендов  
окружающей среды  
и образцов  
изменения с целью  
определения  
характера  
эволюции.

Отслеживание конкретного изменения макросреды во времени. Наблюдение за последовательностью событий.

Поиск данных более сфокусированных и систематизированных, чем в ходе сканирования.

## Сканирование и мониторинг

1. Какие сегменты макросреды особо значимы?
  - Какие сегменты наиболее важны?
  - Какие области внутри каждого сегмента наиболее важны?
2. Каковы текущие и возникающие тренды?
  - Что представляет из себя каждый тренд?
  - Каковы возникающие тренды?
3. Каковы текущие и появляющиеся образцы?
  - Каковы конкретные образцы?
  - Что тренды вносят в каждый образец?
  - Какие образцы, скорее всего, появятся в ближайшем будущем?

## Сканирование и мониторинг

4. Каковы индикаторы указанных трендов и образцов?
  - Какой индикатор относится к каждому тренду?
  - Свидетельствует ли о каком-то конкретном тренде больше одного индикатора?
  
5. Какова эволюция указанных трендов и образцов в историческом плане?
  - Как часто каждый индикатор изменяется со временем?
  - Каков временной период?
  
6. Какова степень изменения рассмотренных образцов?
  - Являются ли эти изменения небольшими или крупными?
  - Насколько отличаются ожидаемые изменения от текущего состояния или прошлых результатов?

## Проектирование

**3. Проектирование -**  
определение  
будущего  
направления  
изменений в  
окружающей среде.

Разработка  
параметров  
изменений

Масштаб, направление,  
скорость и интенсивность  
изменений макросреды.

## Проектирование

- *Масштаб* показывает сущность явлений, учитываемых в ходе проектирования: является ли такое явление узко определенным трендом, таким как эволюция конкретных характеристик функционирования отдельной технологии, или широким образцом, таким как появление крупной технологии ключевого характера.
- *Направление* показывает вектор конкретного тренда или образца. Например, процентные ставки могут повышаться или понижаться; приверженцами определенного стиля жизни могут быть больше или меньше людей.
- *Скорость* описывает, насколько быстро или медленно тренд или образец, который надо спрогнозировать, изменяется.
- *Степень проявления (интенсивность)* описывает силу факторов, вызывающих появление тренда или создание образца.

## Оценка

**4. Оценка** текущих и будущих изменений окружающей среды с точки зрения их последствий для организации..

Окажет ли изменение МС влияние на текущие и будущие стратегии, используемые организацией?

Какое направление влияния, положительное или отрицательное?

## Простая таблица PEST анализа

| Факторы внешней среды  | Влияние на стратегию компании   |
|--|---|
| <p>Политические</p> <p>Политика протекционизма отечественных предприятий по отношению к импортной продукции</p> <p>(+) Перечень факторов</p> | <p>Облегчение конкурентной борьбы. Необходимо акцентировать внимание потребителей на том, что компания — это национальный производитель мебели, ни в чем не уступающий европейским представителям</p> |
| <p>Направление влияния</p> <p>Описание влияния</p> <p>Меры по использованию</p>  |   |



## Более информативная таблица PEST анализа

| ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ    | Относительная значимость влияния фактора |           |                |                                       | ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ |
|--------------------------|--|-----------|----------------|---------------------------------------|-------------------------------|
|                          | во времени*                              | по типу** | по динамике*** | относительная значимость фактора **** |                               |
| <b>P</b> Политические    |  |           |                |                                       |                               |
| <b>E</b> Экономические   |  |           |                |                                       |                               |
| <b>S</b> Социальные      |  |           |                |                                       |                               |
| <b>T</b> Технологические |  |           |                |                                       |                               |
| <b>L</b> Правовые        |  |           |                |                                       |                               |
| <b>E</b> Экологические   |  |           |                |                                       |                               |

## Более информативная таблица PEST анализа

\*) влияет в настоящее время , закончит влиять (в течение 6-12 месяцев)- **N**;  
влияет сейчас и продолжит свое влияние (более 6-12 месяцев) – **N\F**;  
будет иметь значение в будущем (после 6-12 месяцев) – **F** ;  
кратковременно влияет - **I**

\*\*) положительно влияет **+**; отрицательно влияет **-**

\*\*\*) влияет и увеличивает влияние **>** ; влияет с постоянной значимостью **=**;  
влияет, но уменьшает влияние **<**

\*\*\*\*) **CRITICAL**: угрожают существованию компании;

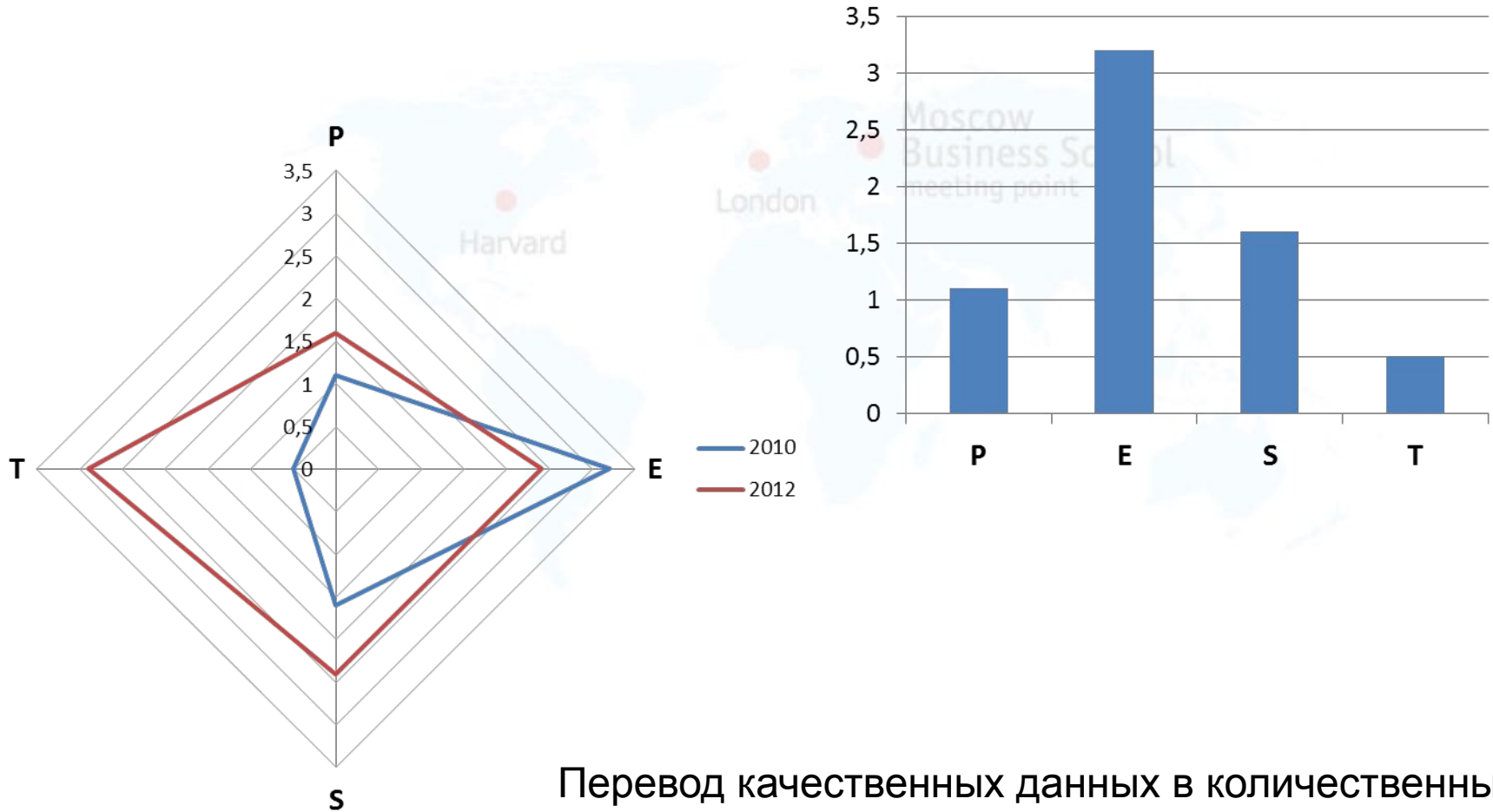
**VERY IMPORTANT**: вызывают изменения в деятельности компании;

**IMPORTANT**: влекут некоторые (ограниченные) изменения в деятельности

**SIGNIFICANT**: влияют, но не требуют значимых изменений;

**UNIMPORTANT**: не оказывающие значительного влияния на компанию

## Использование диаграмм



## Источники информации

<http://www.integrum.ru/>

<http://www.park.ru/>

- ✓ Подписка на доступ к электронным версиям всех влиятельных СМИ: печатные, интернет, теле и радио-эфир
- ✓ Доступ к информации о компаниях из всех официальных источников РФ (РОССТАТ, ФСФР, РОСПАТЕНТ, и т.д.)
- ✓ Доступ к аналитическим системам поддержки принятия решений
- ✓ Инструменты самостоятельного мониторинга СМИ

<http://www.economy.gov.ru/>

Минэкономразвития РФ

<http://www.gks.ru/>

Госкомстат

## Примеры

Строительный холдинг, специализирующийся на строительстве и реконструкции объектов атомной энергетики.

**Р.** Действует федеральная целевая программа «Развитие атомного энергопромышленного комплекса России на 2007 – 2010 годы и на перспективу до 2015 года». (+++)

**Е.** По прогнозам потребность в электроэнергии к 2020 году должна увеличиться по базовому сценарию в 1,5 раза, по максимальному сценарию – в 2 раза. (+++)

**С.** Обостряются проблемы с привлечением и удержанием кадров. Большинство атомных станций и прочих атомных объектов размещается в закрытых моногородах. Люди не хотят там жить (--)

**Т.** Активное развитие альтернативных источников энергии, а так же развитие энергосберегающих технологий. (--)

## Примеры (Елена Туркотова)

**Кузбасский филиал «Сумитек Интернейшнл»** -продажа и гарантийное обслуживание карьерной техники (экскаваторы, бульдозеры, погрузчики).

|                                   | ФАКТОРЫ  | ВЛИЯНИЕ ФАКТОРА | КОММЕНТАРИИ  |
|-----------------------------------|--|-----------------|--|
| <b>Политические</b><br><b>[P]</b> | Сравнительная стабильность политической и экономической ситуации в стране. | +               | Способствует планированию работы и прогнозированию результатов деятельности организации. |
|                                   | Увеличение таможенных пошлин.  | -               | Способствует росту цен на продукцию.   |
|                                   | Государственное регулирование конкуренции.                                 | +               | В рассматриваемой отрасли государственное регулирование не осуществляется.               |

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
 Меры по использованию, О и Т.

## Примеры (Елена Туркотова)

### Кузбасский филиал «Сумитом Интэрнейшнл» продажа и гарантийное

|                   |  |   |   |
|-------------------|--|---|---|
| Экономические [E] | Ожидаемый рост рынка в связи с предполагаемым оживлением российской экономики. | + | Предположительно, нижнюю точку падения экономика уже прошла. Таким образом, можно прогнозировать поступательный рост спроса на оказываемые услуги. Вход на рынок в данный момент и постепенное расширение своего присутствия является крайне благоприятным. |
|                   | Стабильное развитие угольной промышленности в Кузбассе.                        | + | Активный спрос на карьерную технику.  |
|                   | Рост инфляции.   | - | Влечет за собой рост издержек на энергоносители, транспорт, коммуникации.   |
|                   | Налогообложение и Налоговый Кодекс.  | - | Существенные изменения в политике налогообложения на 2011 год, позволяют считать, что в течение 2011 года налоговое законодательство будет подвергнуто ряду доработок и изменений. Сложно оценить возможные риски в этой сфере.                             |

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
Меры по использованию, О и Т.

## Примеры (Алехин Артем)

ООО «Бюро Экономической Безопасности Сенешаль» - услуги по проверке контрагентов, сотрудников, бизнес разведке.

### Социальные факторы:

Социальные факторы представляют самую главную опасность для рынка: коллекторов воспринимают как вышибал выбивающих деньги и как легализованных бандитов. Повышению имиджа явно не способствует появление антиколлекторских агентств, которые объясняют, как правильно общаться с коллекторами и как можно максимально долго затягивать процедуру погашения дебиторской задолженности.

### Технологические факторы:

Развитие технологий добавило новые инструменты воздействия на должников: к традиционной почтовой и смс-рассылке добавилась интернет рассылка и рассылка в социальных сетях.

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
Меры по использованию, О и Т.



## Примеры (Алехин Артем)

### Экономические факторы:

В кризис 2008-2009 годов, компании и банки стали активнее привлекать для решения своих проблем сторонних контрагентов, так же в этот период вырос и рынок информационных услуг – огромные убытки заставили крупные торговые компании пересмотреть подход к проверке контрагентов, данный рынок продолжает свой рост до сих пор и при малой конкуренции со стороны аналитических консалтинговых агентств на мой взгляд, является очень привлекательным для коллекторов, однако коллекторы в России делают ставку больше на работу с большими пакетами должников ( в основном физических лиц) чем на информационную безопасность.

Так же посткризисный рынок характеризуется большим объемом договоров переуступки долга (цессии). Банки стали выставлять на продажу большие пакеты долгов, что бы убрать проблемную дебиторскую задолженность с баланса. Отступление от агентских форм договора в пользу цессии повысило входной барьер на данный рынок, так как первоначальное сотрудничество начало требовать больших инвестиций в бизнес.

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
Меры по использованию, О и Т.

## Примеры (Ребенок Денис)

**Компания «Z»**, - Предоставление информационных услуг, обучение и консультации в сфере биржевой торговли ценными бумагами и пр.

**(P)**. Прямых «раздражителей» или P-факторов, которые могут в той или иной степени повлиять на компанию X» - нет. Это, прежде всего, связано с той нейтральной сферой деятельности, с которой связана компания (аналитика, обучение, прогнозирование).

Косвенное воздействие P-фактора возможно только на глобальном уровне. В том случае, если будет применено политическое воздействие на правило функционирования биржи, или будет применена новая регуляторная политика. В любом случае глобальное функционирование биржи приведёт лишь к дополнительному факторному анализу, учитывающему последние изменения. А, следовательно, деятельность компании «Z» должна будет учитывать подобные изменения и сделать поправки в аналитическом секторе своих продуктов, провести информирование, а возможно и переобучение своих сотрудников/клиентов.

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
Меры по использованию, О и Т.

## Примеры (Ребенок Денис)

**Компания «Z»**, - Предоставление информационных услуг, обучение и консультации в сфере биржевой торговли ценными бумагами и пр.

**(L).**

Изменения правил налогообложения/лицензирования. Всегда непредсказуемый фактор, который так же можно отнести и к Р-факторам, влекущий за собой временную приостановку деятельности компания или срочного лицензирования. Выход из положения – у компании должен быть хороший стабилизационный фонд («подушка») с помощью которого без приостановки деятельности была возможность решить подобные вопросы. Дополнительно имеет смысл, в процессе развития компании, нанять штатного юриста или подписать договор с юр-компанией на сопровождение компании в правовой сфере.

Перечень факторов, Направление влияния, Описание влияния  
Меры по использованию, О и Т.

## Примеры

Компания по обработке грузов в Финляндии для дальнейшей их доставки в Россию.

**Р.** Изменения в Российском таможенном законодательстве, сокращение таможенных постов (- -)

**Е.** Снижение деловой активности как следствие кризиса. (- -).  
Динамика курса USD к рублю. При снижении курса доллара рублевая стоимость услуг становится более привлекательной. (++)

**С.** Социальные факторы мало влияют на объемы грузоперевозок. Состав грузов может изменяться, но их по прежнему нужно будет перемещать.

**Т.** Развитие Интернета и мобильных технологий. Электронный документооборот и мобильные рабочие места (++)

## Примеры

Аптечная сеть.

**Р.** Вступление в силу закона «Об обращении лекарственных средств» с 1 сентября 2010 года.(- -)

**Е.** Рост темпов инфляции. Снижение покупательского потока, изменение структуры ассортимента в сторону более дешевого. (- -)

**С.** Рост рождаемости. Рост продаж категории детских товаров (питания, детской гигиены, предметов по уходу за ребенком, игрушек, одежды, детской косметики), товаров для беременных женщин. (++)

**Т.** Появление новых технологий розничной торговли, оборудования. Повышение сервиса, рост лояльности покупателей(++)

## Заключение

**Домашнее задание:** 1. Провести анализ факторов ближнего окружения (5 сил по Портеру) для бизнеса, в котором Вы работаете или который Вам хорошо знаком. Результаты своей работы переслать мне на e-mail [amurzinov@mbschool.ru](mailto:amurzinov@mbschool.ru) не позже 21 – го сентября. В этом случае на следующем вебинаре мы разберем Вашу работу.

2. Пригласить на следующие вебинары своих товарищей

Скачать данную презентацию можно по ссылке

© Moscow Business School, 2010 [http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz\\_bez\\_oshibok](http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz_bez_oshibok) <http://www.mbschool.ru>

[http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz\\_bez\\_oshibok](http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz_bez_oshibok) [http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz\\_bez\\_oshibok](http://www.dokanblog.ru/blog/dopmat/analiz_bez_oshibok)

## Узнайте больше о MBS:



[www.youtube.com/user/mbsrussia](http://www.youtube.com/user/mbsrussia)



[www.twitter.com/MBSRussia](http://www.twitter.com/MBSRussia)



[www.linkedin.com/groups?gid=2317547](http://www.linkedin.com/groups?gid=2317547)



[www.facebook.com/pages/Moscow-Business-School/193494264778](http://www.facebook.com/pages/Moscow-Business-School/193494264778)

**+7(495) 500 03 06**

**[www.mbschool.ru](http://www.mbschool.ru)**

**[www.mba.ru](http://www.mba.ru)**

**[www.mba.ru/professional.php](http://www.mba.ru/professional.php)**

**[www.mba-leader.ru](http://www.mba-leader.ru)**

