

# **Анализ внутренней и внешней среды в процессе управления изменениями**

- 1. Ключевые мегатренды внешней среды**
- 2. Основные методы анализа внешней среды**
- 3. Методы анализа внутренней среды**

# **1. Ключевые мегатренды внешней среды (WEF, 2017)**

- 1. Люди и интернет (переносные и имплантируемые устройства и пр.)**
- 2. Повсеместное проникновение компьютеров и средств хранения данных (компактные суперкомпьютеры с неограниченными возможностями)**
- 3. Интернет вещей**
- 4. Развитие искусственного интеллекта (роботехника и большие массивы данных и т.п.)**
- 5. Долевая экономика**
- 6. Оцифровка материалов (3D-принтеры – создание физических объектов)**

# 1. Ключевые мегатренды внешней среды (Гильдия маркетологов на базе СПбГУ)

До 2016 года	2016-2010 годы
<p>Технологические прорывы (развитие мобильного интернета, облачных технологий и Big Data).</p> <p>Краудсорсинг и краудфандинг.</p> <p>Демографические изменения, отражаемые теорией поколений.</p> <p>Ускоренная урбанизация.</p> <p>Климатические изменения и увеличивающийся дефицит природных ресурсов.</p> <p>Усиление роли развивающихся стран в мировой экономике</p>	<p>Интернет вещей.</p> <p>Искусственный интеллект, автоматизация и роботизация, ведущие за собой ожидаемые массовые увольнения.</p> <p>Усиление потребительской власти населения 50+ под влиянием увеличения продолжительности жизни.</p> <p>Биотехнологические разработки внедряются в жизнь. Нейромаркетинг.</p> <p>Демографические тренды.</p> <p>Социальный, экономический и финансовый гендерный диспаритет.</p> <p>Прогнозируется, что женщины сравняются с мужчинами в правах и возможностях не ранее конца XXI века.</p> <p>Появление новых потребительских</p>

# Долгосрочные демографические мегатренды

- Увеличивается ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ЖИЗНИ с 84 до 100 лет.
- ЧИСЛЕННОСТЬ мировой популяции вырастет за 100 лет почти в 4 раза.
- Распределение ПО ВОЗРАСТНЫМ ГРУППАМ становится более равномерным.
- В 2050 году до возрастного периода 55-59 лет СТРУКТУРНАЯ ДОЛЯ МУЖЧИН в мире практически во всех возрастных группах выше, чем доля женщин. После 65 лет доля женщин становится больше из-за большей продолжительности жизни.
- Стремление как можно дольше сохранять свою активную позицию, работая полный рабочий день, имея частичную или удаленную занятость и за границами установленного государством пенсионного возраста.
- Доля «сидящих потребителей» в структуре населения и структуре расходов растет. Потребители 50+ должны быть сегментированы не менее тщательно, чем молодое поколение.

# Долгосрочные демографические мегатренды

- **Теория поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува**

**Беби-бумеры (1943–1963)** Как правило, они заинтересованы в саморазвитии, коллективном труде и командной игре. Саморазвитие понимается ими как возрастающая способность к достижению коллективных целей.

В настоящее время большинство бэби-бумеров находятся на пенсии, хотя есть и те, кто ещё работает. Отличительной особенностью этой категории людей в России является крепкое здоровье и завидная выносливость.

**Поколение X (1964–1984 годы).** Это люди, родившиеся с 1963 по 1983 годы. Их отличительными особенностями являются такие черты как умение рассчитывать только на себя, альтернативное мышление, информированность о том, что происходит в мире, готовность выбирать и меняться. Люди этой возрастной категории являются одиночками, которые нацелены на упорный труд и достижение индивидуального успеха. Они двигаются по карьере на протяжении долгих лет, придерживаясь одного направления.

# Долгосрочные демографические мегатренды

- **Теория поколений Уильяма Штрауса и Нила Хоува**

**Поколение Y (1985-2003)** • Представители поколения амбициозны, имеют высокие запросы и ожидания и совершенно новый подход к мотивации и ведению бизнеса (обучение и развитие на работе, баланс между личной жизнью и работой, мобильность и возможность «управления» собственным выбором)

- Согласно исследованию Harris Group 72% представителей этого поколения предпочитают покупать не товары или услуги, а эмоции. Основа их лояльности – качественное обслуживание.

**Поколение Z (2003 и младше)** • Представители поколения во многом индивидуалисты, им сложно работать в команде, они не склонны задерживаться на одном месте работы много лет, поэтому легко будут соглашаться на предложения других компаний, предлагающих увлекательные проекты и реальные цели, которые можно достичь в короткие сроки.

# Новые потребительские этические принципы

- 1. Еда как самоидентификация и часть потребительской культуры:** капсульная линия одежды от Heineken, средства для ухода за лицом и телом для мужчин от Carlsberg, линия одежды от Pepsi; открытие ресторанов, кофеен и магазинов известными luxury fashion-брендами (создание кулинарных брендов) – кофейня и клубный ресторан Ralph Lauren, итальянский магазин Andrea Guerra, ресторан Prada.
- 2. Интернет вещей:** компактные, умные и быстрые датчики начинают внедряться в дома, одежду и аксессуары, города, транспорт, энергетические сети и процессы производства.

# Новые потребительские этические принципы

**3. Глобальное движение в сторону здоровья, здорового тела и натуральности:** фитнес, продукты «от поля до стола», органические продукты, носимая электроника, приложения для смартфонов (контроль веса), пробиотики, замедление старения, удобная одежда, веллнес; фитнес – это не о теле, а о мозге.

**4. Кардинальное изменение индустрии гостеприимства:** социально-ориентированная бизнес-модель, нацеленная на работу с обществом и благотворительность, экотуризм дома и др.

**5. Отход от традиционных «женских» клише в СМИ и рекламе.**

**6. Бренды оцениваются не только по стоимости, но и по их инновационности и влиянию на окружающий мир**



## 2. Основные методы анализа внешней среды

- \* **PESTEL- анализ (виды, варианты) - макросреда;**
- \* **Анализ пяти сил Майкла Портера – непосредственное (конкурентное) окружение;**
- \* **SWOT-анализ - внешняя и внутренняя среда.**

# Варианты PEST-анализа

Варианты PEST анализа	Расшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)
STEEP	PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)

# PEST- анализ

## P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

## E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

## S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

## T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

# Пример PEST-анализа в сфере развития общественного транспорта

## **Политические факторы:**

- государственное регулирование в области общественного транспорта представляет массу ограничений – потенциально негативный эффект на развитие транспортной индустрии.

## **Экономические факторы:**

- рост цен на бензин – возможно положительное влияние на развитие общественного транспорта (повышение спроса, отказ от личного транспорта)
- экономический кризис вынуждает многие семьи жить в режиме экономии, а расходы на личный транспорт – одна из статей расходов, которая может быть сокращена – потенциально положительное влияние на развитие общественного транспорта;
- рост уровня доходов как индивидов, так и семей в крупных городах, и связанный с этим рост числа людей, способных купить личный автомобиль – потенциально негативное влияние;
- рост числа собственников автомобилей – потенциально негативное влияние.

# Пример PEST-анализа в сфере развития общественного транспорта

## **Социальные факторы:**

- рост населения и увеличение числа туристов/мигрантов предполагает рост потребности в общественном транспорте – потенциально позитивный эффект;
- старение населения будет оказывать большое влияние на рост спроса в услугах общественного транспорта у пожилых людей (для сохранения социальных контактов и мобильности) – потенциально позитивный эффект;
- рост влияния экологических факторов и требование развивать экологически чистые виды транспорта – потенциально позитивный эффект на развитие транспортной индустрии;
- люди стремятся экономить время и ищут возможности эффективно перемещаться по городу, используя выделенные линии для общественного транспорта – потенциально позитивный эффект;
- люди стремятся к комфорту и социальному статусу, который им может дать личный транспорт, - потенциально негативный эффект.

## **Технологические факторы:**

- быстрое развитие компьютерных технологий, интернета, возможность проведения видео-конференций позволяют людям работать из дома и не быть связанными с офисом – потенциально негативный эффект.

# Пять сил М.Портера



# Пять сил М.Портера

- 1. Традиционные конкуренты**
- 2. Угроза появления новых конкурентов**
- 3. Покупатели (клиенты)**
- 4. Поставщики**
- 5. Заменители**

# SWOT-анализ

	<b>Возможности внешней среды</b> - -	<b>Угрозы внешней среды</b> - -
<b>Сильные стороны организации</b> - -	<b>Поле пересечения СиВ</b>	<b>Поле пересечения СиУ</b>
<b>Слабые стороны организации</b> - -	<b>Поле пересечения СлВ</b>	<b>Поле пересечения СлУ</b>



### 3. Основные методы анализа внутренней среды

- \* **Диаграмма Исигавы;**
- \* **ABC-анализ;**
- \* **GAP-анализ (анализ разрывов);**
- \* **схема «входные ресурсы – результаты на выходе»;**
- \* **Метод 7С;**
- \* **KOPS-анализ.**

# ABC-анализ

- \* ABC-анализ (ABC-analysis) — метод, позволяющий определить наиболее значимые ресурсы организации с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли.
- \* В маркетинге наиболее востребованным является ABC-анализ ассортимента. Проводится как для отдельного бренда, так и в целом для компании. Метод позволяет определить нерентабельные или низко-рентабельные группы товаров, своевременно улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

# ABC-анализ

В основе метода ABC-анализа лежит «Правило Парето», которое звучит следующим образом: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

Метод строится по принципу классификации анализируемых ресурсов на 3 группы А, В и С:

- \* А -группа: обеспечивает 80% продаж/прибыли, обычно составляет 15-20% от всех ресурсов
- \* В –группа: обеспечивает 15% продаж/прибыли , обычно составляет 35-20% от всех ресурсов
- \* С-группа: обеспечивает 5% продаж/прибыли , обычно составляет 50-60% от всех ресурсов

Границы групп 80%-15%-5% могут изменяться и могут устанавливаться индивидуально каждой организацией.

# ГАР-анализ

Разрывы	Задачи по преодолению разрывов	Стратегические направления

# ГАР-анализ

<b>Стратегические направления</b>	<b>Что? Мероприятия</b>	<b>Кто? Исполнители ответственные</b>	<b>Когда? Время</b>	<b>Как? Ресурсы и технологии</b>

# COPS-анализ

## COPS-анализ:

- \* **Culture** – культура,
- \* **Organization** – организация,
- \* **People** – люди,
- \* **HR-Systems** – системы управления персоналом.

# Культура / Culture

- \* Отождествляют ли себя с организацией сотрудники, и считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден им?
- \* Считают ли сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать коллектив сплоченным?
- \* Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не с должностью работников?
- \* Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании?
- \* Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?
- \* Есть ли у сотрудников чувство личной ответственности за свою работу?
- \* Во всех ли подразделениях делают упор на качество?

# Организация / Organization

- \* Способствует ли структура компании эффективной работе?
- \* Гибко ли реагирует организационная структура на изменение условий?
- \* Не является ли структура чересчур громоздкой? Если да, то в каких секторах?
- \* Четко ли обозначены функции и обязанности работников?
- \* Свойственна ли структуре компании тенденция выталкивать проблемы наверх, а не решать их там, где они возникли?
- \* Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?
- \* Стремится ли каждый сотрудник постоянно совершенствовать организационную структуру?



# Люди / People

- \* Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- \* Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании?
- \* Присуще ли сотрудникам стремление заботиться о клиентах?
- \* Выявляются ли одаренные работники, и развиваются ли их способности с прицелом на будущее?
- \* Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и т. п.?
- \* Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требует от них компания?

# Системы управления персоналом / HR-Systems

- \* Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?
- \* Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании?
- \* Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в вашем подразделении?
- \* Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом и обеспечивает их взаимодействие?

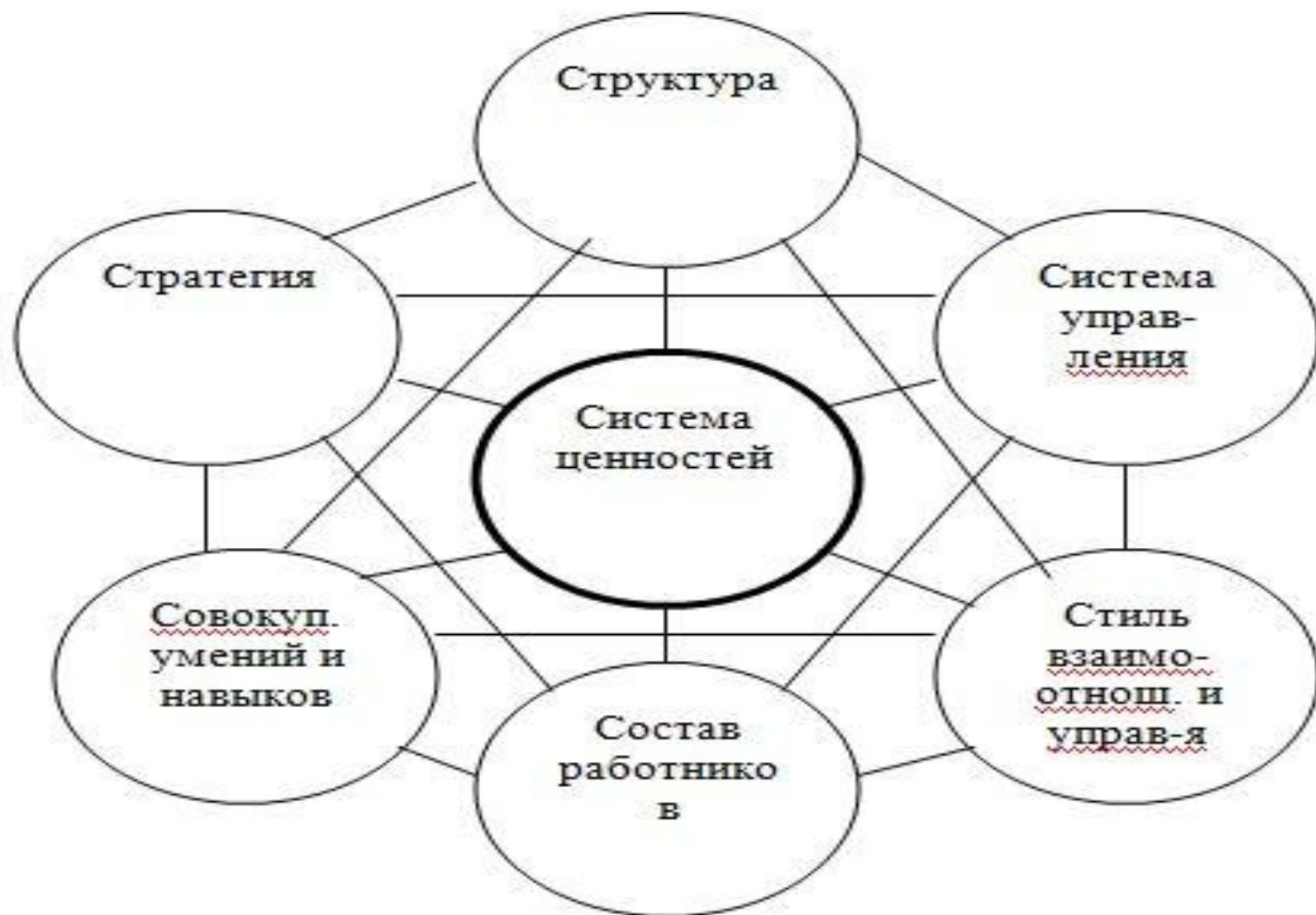
# Концепция 7С или «Счастливым атом»

Была разработана в 80-е годы в консультационной фирме «McKinsey».

Ее авторы – американские ученые-экономисты Томас Питер и Роберт Уотерман, которые написали известную книгу «В поисках эффективного управления» и Ричард Паскаль и Энтони Атос, создавшие не менее известную работу «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Эта модель систематизировала традиционные взгляды на структуру, управление, разделение власти, отношение к внедрению перемен, конфликты и другие общие организационные проблемы, а также определила взаимосвязь, которая существует между производственными процессами и теми, кто их осуществляет.

# Ключевые элементы концепции 7С



# «Жесткие» и «мягкие» элементы управления концепции

Концепция «7С» - это одна из известных точек видения системы менеджмента, все элементы которой могут быть разделены на две принципиально различающиеся группы: «жесткие» и «мягкие».

**«Жесткие» элементы управления** – это те составляющие системы управления в организации, которые отражают её формальную сторону. К ним относятся:

- стратегии,
- организационные структуры,
- системы и процедуры.

# «Жесткие» и «мягкие» элементы управления концепции

## «Мягкие» элементы управления:

- стиль управления,
- состав персонала,
- сумма навыков,
- совместно разделяемые ценности.

# Преимущества концепции 7С

- 1) С акцента на организационной структуре концепция 7С обращает внимание на процесс производства и взаимодействия людей.
- 2) Главным принципом данной теории является гибкость в управлении, а не формальный подход. Иерархическая структура превратилась в неактуальную форму управления, власть распределяется более равномерно, и пришло понимание, что для достижения результатов лучше использовать межличностное влияние, а не авторитарный стиль управления.
- 3) Концепция 7С обращает внимание на организационную культуру и различные формы демократизации, которые предоставляют возможность рядовым работникам участвовать в процессе распределения прибыли и осуществления управленческих функций.
- 4) Стиль руководства с использованием всех элементов 7С придает управлению характер интернационализации.
- 5) Целевая идеология, стратегия и политика компании ориентируется на приоритет общечеловеческих, а не узковедомственных интересов. Ведь с помощью данного стиля управления, который также именуют «концепцией интеллектуального потребления», можно достичь равновесия между интересами потребителей, производителей и общества в целом.

# Методы генерации идей

- \* **Метод креативного диапазона;**
- \* **Модель «змейки-лестенки»;**
- \* **Метод метафор;**
- \* **Метод разрушения парадигм;**
- \* **Синектика;**
- \* **Инверсия;**
- \* **Метод контрольных вопросов;**
- \* **Метод SCAMPER.**