

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании

В процессе анализа внутренней среды компании оценивается состояние финансовых, материальных, человеческих ресурсов, производственных и логистических мощностей, рассматриваются маркетинговая, производственная, организационная составляющие, корпоративная культура и соответствие этих элементов разрабатываемой стратегии.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА

РЕСУРСЫ, МОЩНОСТИ

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Анализ внутренней среды компании начинается с оценки текущих финансовых показателей, а именно объёма продаж и прибыльности. Изменение любого из них может быть сигналом об улучшении или ухудшении рыночной жизнеспособности товарной линии или конкурентоспособности производства.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Объёмы продаж имеют стратегическое значение для компании. Увеличение продаж свидетельствует о росте числа покупателей. Если предположить, что новые покупатели превратятся в лояльных к марке, расширение клиентуры означает рост будущих продаж и прибыли.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Прибыль является общепринятым индикатором результативности бизнеса. Она служит источником создания или привлечения капитала, необходимого для осуществления стратегий роста, для замены устаревших фондов, для выживания в условиях высоких рыночных рисков.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Основные показатели результатов деятельности:

- удовлетворение покупателей/ лояльность к торговой марке;
- качество товара/ услуги;
- ассоциации с торговой маркой/ фирмой;

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Основные показатели результатов деятельности:

- относительные издержки;
- разработка новых товаров;
- способности и результаты менеджеров/
работников.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Лояльность покупателей можно назвать самым главным активом многих компаний. Оценки удовлетворения покупателей и лояльности к торговой марке характеризуются большой чувствительностью и имеют диагностическую ценность.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Качество товара или услуги необходимо критически и объективно сопоставить как с предложениями конкурентов, так и с ожиданиями и потребностями покупателей.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Ассоциации покупателей с торговой маркой или фирмой – важный, но часто остающийся вне сферы внимания менеджмента актив.

С чем или с кем ассоциируется марка? Каково её воспринимаемое качество?



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

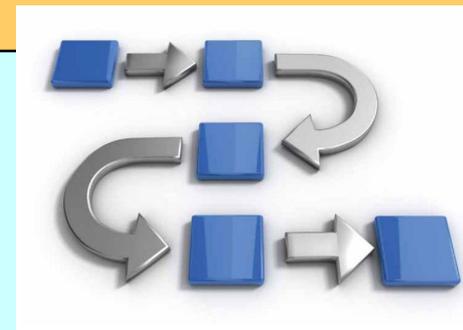
Тщательный анализ издержек производства товара или услуги и их компонентов важен, если стратегия предполагает создание преимущества по себестоимости. Он включает в себя разбор продуктов конкурентов и детальный анализ всех систем.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Оценка процесса разработки новых товаров включает в себя анализ результативности научно-исследовательских работ. Имеются ли у компании достижения в виде успешных продуктов, которые положительно повлияли на результаты продаж товарной линии в целом и рыночные позиции?



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)



Ожидания заказчика



Обещания разработчика



Бюджет на разработку



Техническое задание



Так эту задачу решали раньше



Так её решили в этот раз



В результате отладки



Документация по проекту

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Долгосрочный успех компании во многом зависит от реализующих стратегии людей. Достаточно ли у компании человеческих ресурсов для обеспечения текущих и будущих стратегий?



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Организационная культура – совокупность норм, ценностей, философских воззрений, правил поведения, мифов, легенд, символов, образов, ритуалов, традиций, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Организационная культура – сложное понятие.

Существует большое количество разнообразных моделей организационной культуры.

Она консервативна, её трансформация происходит медленно. Новая стратегия, требующая изменений культуры организации, может закончиться провалом, если не будет запущен и осуществлён процесс организационных изменений.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Важную роль играют особенности той или иной страны в процессе формирования культуры организации.

Множество деловых организаций действуют в разных странах мира, сильно отличающихся друг от друга уровнем экономического развития, политическим устройством, культурой, историческим опытом, природно-климатическими условиями и т.д.

Очевидно, что эти факты должны влиять на характер организационной культуры.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Одна из наиболее популярных и всеобъемлющих типологий организационных культур принадлежит авторства нидерландскому социологу Герту Хофстеде (Geert Hofstede).



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Гирт Хофстед в 70-е гг. 20 в. был работником кадровой службы транснациональной корпорации IBM.

Он провёл масштабные исследования расположенных на разных континентах и в разных странах подразделений IBM (было опрошено 116 тыс. служащих в 40 странах).

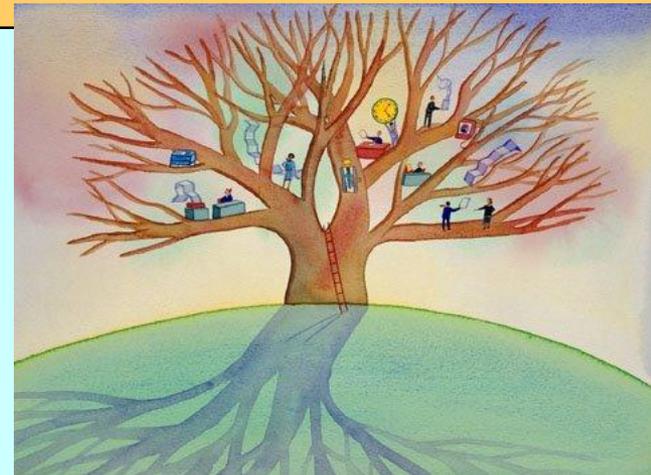
Хофстед говорил: «Культура гораздо чаще бывает источником конфликта, нежели синергии. Культурные различия – это в лучшем случае раздражающая неприятность, а часто – катастрофа».

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Знаменитые «культурные измерения» Хофстеда показывали особенности взаимодействия различных культур в решении разных практических задач.

Хофстед обозначил следующие параметры, которые определяются на основе социологических опросов.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

1) **PDI (power distance index)** показывает, насколько менее влиятельные члены сообщества воспринимают неравномерное распределение власти (и её узурпацию) как норму.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

1) PDI (продолжение)

В странах с высоким уровнем PDI люди благоприятно воспринимают авторитарные и патерналистские модели, им так просто комфортнее жить и работать.

Государства с наименьшим PDI часто отличаются и меньшим социальным неравенством между его гражданами, большей эффективностью работы государственных институтов и их прозрачностью и честностью.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

1) PDI (продолжение)

Россия по «индексу авторитаризма» в своей поведенческой культуре (93 из 100) входит в топ-десятку стран мира. Схожие показатели у азиатских, арабских и ряда латиноамериканских стран (на противоположном конце – Скандинавия, Германия, в США PDI около 40, в Китае близок к 80).

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

1) PDI (продолжение)

Россия по «индексу авторитаризма» в своей поведенческой культуре (93 из 100) входит в топ-десятку стран мира. Схожие показатели у азиатских, арабских и ряда латиноамериканских стран (на противоположном конце – Скандинавия, Германия, в США PDI около 40, в Китае близок к 80).

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

2) IDV (индекс «индивидуализм против коллективизма») учитывает, насколько индивиды погружены в группы, коллективы, сообщества, насколько зависят от них.

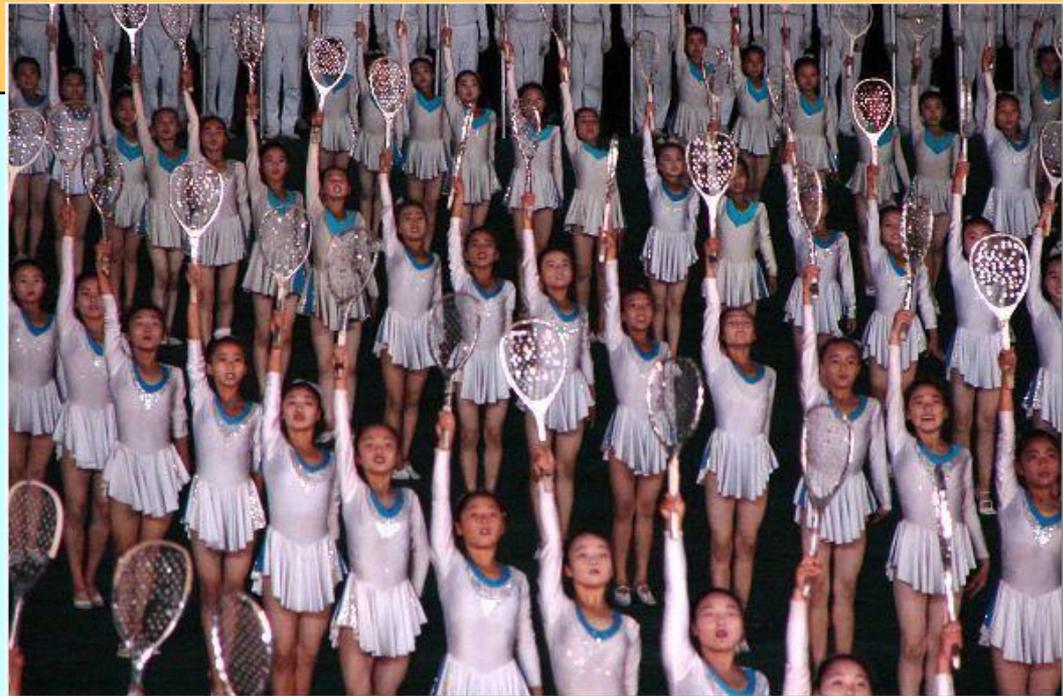
В более индивидуалистических обществах акцент делается на личный успех и личные права, права человека, тогда как в коллективистских обществах индивид воспринимается не сам по себе, а прежде всего как член какой-то группы, сообщества.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

2) IDV (продолжение)

По индексу IDV у России 39 баллов (в США около 90, в Китае – 20).



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

3) UAI (uncertainty avoidance index — индекс «избегания неопределённости»). Чем он выше, тем сильнее стремление избежать неожиданностей, рисков, такие общества также характеризуются большей эмоциональностью, они предпочитают постепенные изменения.

Их антиподы чувствуют себя более комфортно в меняющейся реальности, они более прагматичны, более терпимы к переменам, ко всяким необычным проявлениям, в том числе поведенческим.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

3) UAI (продолжение).

По «избеганию риска» у России мало равных в мире – 95 баллов.

Будущее России никогда не известно, мы скорее позволим ему «случиться», нежели попытаемся взять контроль над ним в свои руки («от судьбы не уйдешь», «от сумы и тюрьмы не зарекайся»). Но в ситуации неопределённости россиянам крайне некомфортно.

При этом наблюдается стремление составлять всякие планы и проекты. Сам факт составления планов успокаивает, создавая иллюзию определённости.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

4) MAS (от слова masculinity – мужественность, мужское начало).

В обществах более «мужских» почитаются соревновательность, конкуренция, утверждение собственного «я», материализм, амбиции, личная влияние и личный успех.

Тогда как «женские» общества ценят личные отношения и качество, спокойствие жизни.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

4) MAS (продолжение).

Значение индекса в России 36 баллов, в США 63, примерно столько же в Китае. Россия – типично «женская» страна.

Психологи считают естественным сочетание этого показателя с высоким РДИ. Считается, что россияне склонны приуменьшать свои личные успехи и возможности. «Доминирующее» поведение альфа-самца благосклонно принимается от «начальника», но не поощряется массовым сознанием в исполнении «простых смертных» («не по чину берёшь», «не по Сеньке шапка» и т. д.).

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

5) LTO (long term orientation – ориентация на долгосрочное планирование, а не краткосрочное) характеризует временные горизонты того или иного общества.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

5) ЛТО (продолжение)

«Долгосрочно ориентированные общества» делают большой акцент на будущее, ценят результаты и вознаграждение за усилия, а также упорство, бережливость и способность адаптироваться к переменам.

В обществах с коротким горизонтом видения ценностные ориентации связаны либо с прошлым, либо с настоящим, там почитают традиции, сохранение лица, взаимность и выполнение социальных обязательств.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

5) ЛТО (продолжение)

Индекс долгосрочной ориентации для США – 30, для Китая – зашкаливающие, беспрецедентные в мире 120.

У исследователей Центра Хофстеда значится примечание: «данных по России нет».

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда

Авиакомпания Korean Air в конце 90-х гг. столкнулась с серьёзными проблемами стратегического характера. Компания была практически худшей среди крупных мировых авиаперевозчиков.

Если для ведущих американских компаний рейтинг «катастрофичности» составлял 0,27 на миллион полётов, то для Korean Air в 90-х годах – 4,79. При этом техническое состояние авиапарка не вызывало подозрений.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

После очередной авиакатастрофы компании Delta и Air France разорвали в апреле 1999 г. партнёрство с Korean Air. Командование США запретило личному составу летать на самолётах этой компании. Даже президент страны отказался от её услуг.

С тех пор прошло много времени, сегодня эта компания – столь же надёжна, как и другие ведущие компании мира. Что же с ней сделали?

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

Для перестройки Korean Air в 2000 году был приглашён специалист из Delta Airlines Дэвид Гринберг.

The logo for Korean Air, featuring the word "KOREAN AIR" in a bold, blue, sans-serif font. The letter "O" in "KOREAN" is stylized with a red and white circular design, resembling the Taegeukgi symbol from the Korean flag.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

Первое, что сделал Гринберг, – проверил уровень знания английского, который оказался очень разным у пилотов. Он заставил всех говорить в рабочее время только на английском, реформировал и весь процесс подготовки пилотов. Гринберг хотел при этом не только улучшить коммуникации между пилотами и авиадиспетчерами, а отчасти размыть «национальную идентичность». Оказалось, что она пилотам мешала.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

Учитывая, что авиакатастрофы – это стечение сразу нескольких неблагоприятных факторов, их предотвращение во многом зависит от слаженных действий экипажа в критической ситуации и эффективности его взаимодействия с наземными службами. Национально-культурные особенности корейцев стали роковыми факторами в конкретных авиакатастрофах.

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

Проблема с корейскими пилотами была, в частности, в том, что они принадлежали к обществу с очень высоким уровнем PDI (авторитаризма). Это мешало в критических ситуациях взаимодействию первого и второго пилотов (второй полностью полагался на «начальника», а тот его, в свою очередь, толком не слушал) или адекватному пониманию команд и реакции наземных служб (например, американских из аэропорта JFK).

Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Пример использования типологии культур Хофстеда (продолжение)

Главное, что сделал Дэвид Гринберг с Korean Air, – подверг её «глобализации», нивелировав отрицательные свойства национальной культуры применительно к конкретной сфере деятельности.



Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Портфельный анализ бизнеса представляет собой структурный способ оценки различных видов деятельности компании.

Наиболее простым является анализ портфеля продукции компании с помощью ВСГ-матрицы (матрицы Бостонской консалтинговой группы).

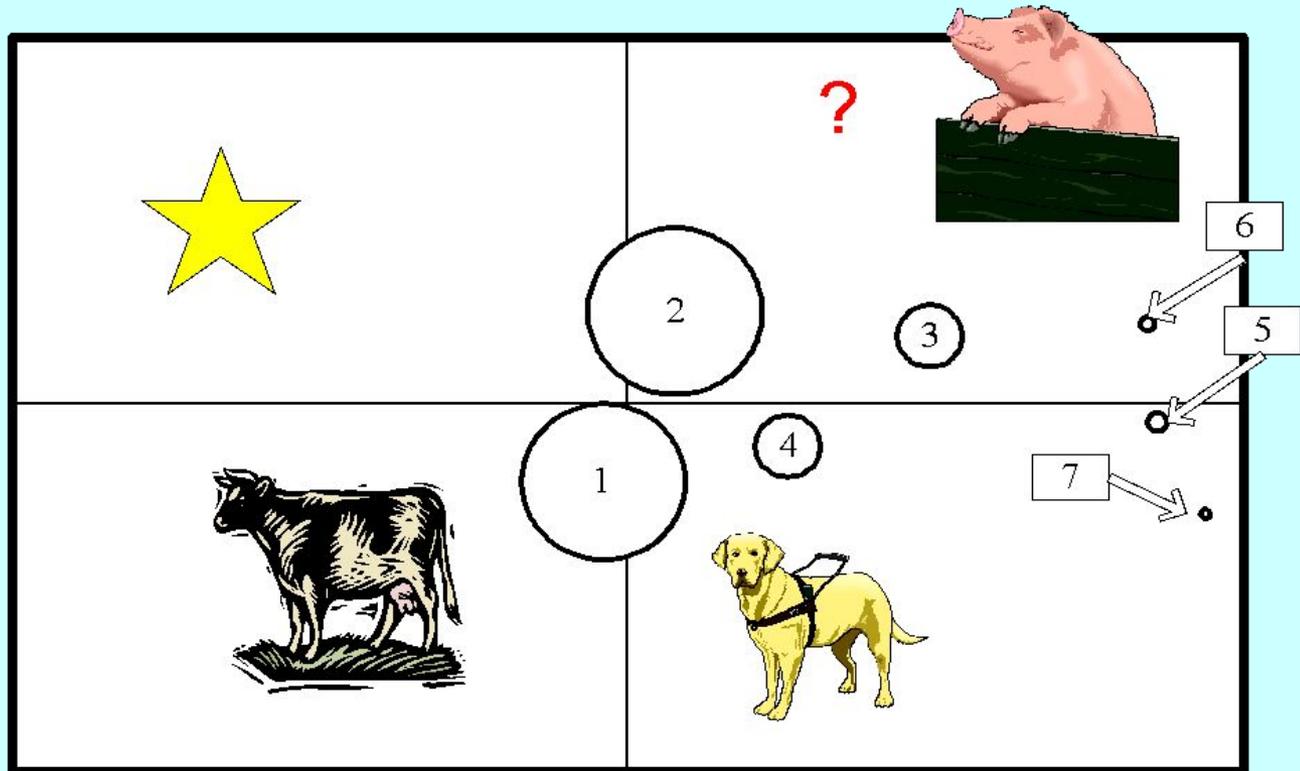


Анализ среды (продолжение)

7. Анализ внутренней среды компании (продолжение)

Темпы роста рынка

Высокие



Низкие

Высокая

Низкая

Относительная доля рынка

Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ

SWOT-анализ находится на пересечении анализа внешней и внутренней среды компании.

На основе анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз внешней среды принимаются конкретные стратегические решения.

S

W

O

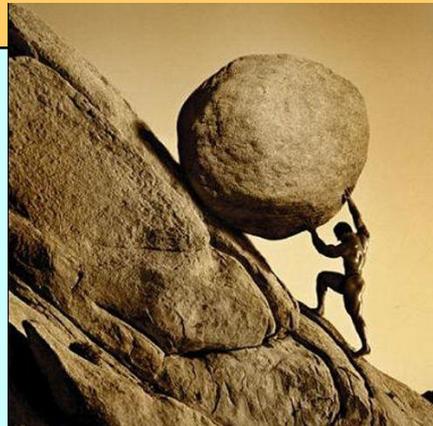
T

Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ (продолжение)

Сила (Strength) - это те особенности компании, благодаря которым она успешно работает, её преимущества по сравнению с конкурентами.

Слабость (Weakness) - это те черты, которые отрицательно влияют на деятельность компании, в чём компания отстаёт от конкурентов.



Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ (продолжение)

Возможности (Opportunities) - это внешние условия, которые существуют независимо от компании и влияют на её потенциальный рост и возникновение конкурентных преимуществ.

Опасности (Threats) - это внешние факторы негативно влияющие на деятельность компании.



Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ (продолжение)

Правила проведения SWOT-анализа.

1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа.
2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ (продолжение)

Правила проведения SWOT-анализа.

3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь тогда, если так их воспринимают покупатели.
4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию.

Анализ среды (продолжение)

8. SWOT-анализ (продолжение)

Правила проведения SWOT-анализа.

5. Избегайте двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется из-за того, что в него включают утверждения, не являющиеся конкретными. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.