

5th the International Conference
on Science and Technology 2015

Santalova M.S.

**STRATEGIC ANALYSIS OF
COMMERCIAL ORGANIZATION**

Santalova M. S., Russia, Russian University of
Economics named after G. V. Plekhanov, professor

Abstract

The article discusses the use of experts in individual foresight tools (a term introduced into scientific use) when conducting a strategic analysis of the commercial organization: competitive industry analysis according to M. Porter, the analysis of the objectives of sales promotion, PEST-analysis, SWOT-analysis.

The use of separate experts foresight tools has allowed to identify the strategic problems of the development of the organization and propose solutions.

Keywords: foresight tools, competitive analysis, growth strategy, PEST-analysis, SWOT-analysis

В последние годы появился термин «форсайт-анализ», который, с точки зрения автора, является одним из инструментов стратегического анализа. Совершенно очевидно, что основой для оценки вариантов будущего являются экспертные оценки. Методика «форсайт» очень разнообразна и включает в себя как традиционные, так и новые экспертные инструменты. К форсайт-инструментам, под которыми автор понимает экспертные инструменты стратегического анализа можно отнести: экспертные панели, метод Дельфи, SWOT-анализ, построение сценариев, «Технологический пакет», анализ целей, конкурентных преимуществ и другие. В статье при помощи отдельных форсайт-инструментов проведен стратегический анализ деятельности коммерческой организации ООО «Ника-Стом», занимающейся оптово-розничной торговлей товаров медицинского назначения. ООО «Ника-Стом» реализует полный ассортимент приборов, оборудования и расходных материалов для стоматологических клиник и зуботехнических лабораторий на территории одного из регионов России.

Создав экспертные группы, мы выбрали следующие форсайт-инструменты для проведения стратегического анализа

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

деятельности торговой организации: конкурентный анализ отрасли, анализ типов целей стимулирования продаж, PEST-анализ внешней среды торговой организации, SWOT-анализ, имитационное моделирование.

Первая группа экспертов, опираясь на теорию конкуренции Майкла Портера, провела конкурентный анализ отрасли (Рисунок 1), которая помогла определить интенсивность и выраженность конкурентных сил торговой организации в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Как известно, «Золотое правило» теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается в следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность того, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами организации [1].

Делая вывод по рисунку, мы видим, что наиболее сильно на организацию влияют поставщики и покупатели, что характерно для предприятий розничной торговли и сферы услуг. Степень влияния потенциальных конкурентов 5%, степень влияния поставщиков – 30%, степень влияния покупателей – 30%, степень влияния на организацию конкуренции в отрасли - 10%, степень влияния товаров –заменителей – 25%.

5th the International Conference
on Science and Technology 2015

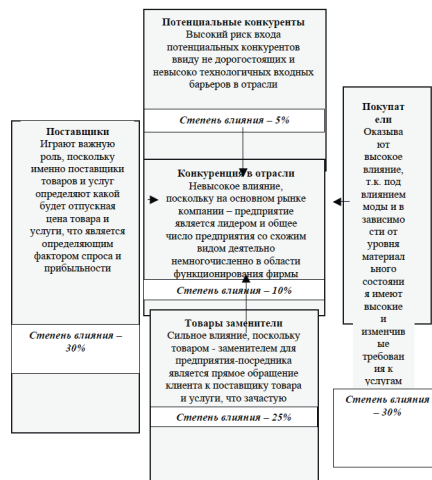


Рисунок 1 - Анализ пяти сил Портера исследуемой коммерческой организации

А так как стимулирование продаж имеет многоцелевую направленность, то эксперты второй группы провели анализ целей стимулирования сбыта коммерческой организации, которые представлены на рисунке 2.

5th the International Conference
on Science and Technology 2015



Рисунок 2 - Типы целей стимулирования сбыта исследуемой организации ООО «Ника-Стом»

Для оценки макросреды (внешней среды) организации была применена методика PEST-анализа, которая часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а при помощи результатов PEST-анализа можно определить угрозы и возможности при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ также можно рассматривать как форсайт-инструмент стратегического планирования, который составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. В проведенном PEST-анализе, особое внимание было уделено социальным факторам. Поскольку одно из основных направлений деятельности организации - это предоставление услуг, которые, в случае неблагоприятной ситуации в обществе, (снижение материального благосостояния, изменение модных тенденций, отрицательные демографические изменения в долгосрочном периоде) будут мало востребованными потребителем, так как не являются необходимыми.

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

Таблица 1 – PEST-анализ внешней среды исследуемой
коммерческой организации

Политические (Political)	Экономические (Economic)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Таможенная политика РФ и стран-импортеров ▪ Стабильность и прогрессивность политической системы РФ ▪ Надежность и эффективность функционирования нормативно-правовой среды обеспечения коммерческой деятельности ▪ Поддержка малого бизнеса со стороны правительства РФ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Уровень ВВП, в т.ч. ВВП на душу населения ▪ Уровень безработицы ▪ Уровень инфляции ▪ Размер процентных ставок по кредитам и курс валют ▪ Уровень конкуренции ▪ Налоговые ставки
Социальные (Social)	Технологические (Technology)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Демографические изменения, тенденции к старению населения ▪ Уровень покупательной способности населения, его материальное благополучие ▪ Мода и стиль жизни потребителей ▪ Влияние СМИ и другого информационного окружения на потребителя 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Динамика НИП и появление технологически более совершенных продуктов ▪ Быстрое устаревание технологий ▪ Повышение технологических требований потребителя и усиление потребности в технологических новинках

Также, по результатам проведенного анализа в таблице 1, был сделан вывод, что, в связи с напряженными геополитическими событиями 2014 и 2015 гг., сильно повлиявшими на экономику России, негативным образом стали отражаться на деятельности организации такие факторы как:

- размер процентных ставок по кредитам (в связи с увеличением учетной ставки Центральным банком в конце 2014 года). Кредиты стали менее доступны для организации, что сильно снижает возможности ее развития, а также снижает покупательную способность потребителей;

- низкий курс рубля по отношению к иностранным валютам (также связанный с напряженными геополитическими событиями). Закупки импортной продукции стали менее доступны для организации, что привело к уменьшению ассортимента и увеличению отпускных цен на продукцию, что, в свою очередь, привело к снижению спроса.

Эксперты провели и SWOT-анализ для организации, который позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы компании на рынке. Это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которого делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. SWOT - это акроним слов Strengths

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

(силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T[2].

При прочих равных возможностях и ресурсах (а чаще всего исходные ресурсы - деньги), стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также рыночные возможности, позволяющие компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно стратегически важных конкурентов.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

- какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

В процессе анализа необходимо определить:

- Конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O).

- Конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T).

- Узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O).

- Безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T) [2].

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

Из полученных стратегических альтернатив необходимо выбрать те, которые будут обладать наибольшей силой, весом.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Эти маркетинговые усилия очень эффективны в снижении затрат – они позволяют организации связаться с клиентами при минимальных затратах и развивать узнаваемость торговой марки.

По результатам проведенного SWOT-анализа (Таблица 2) наиболее примечательными и важными были названы следующие факторы: малое количество основных и оборотных средств, а также невысокий спрос.

Таблица 2 - SWOT-анализ исследуемой организации
ООО «Ника-Стом» (сильные стороны)

Описание фактора	Сильные стороны (S)			
	Опытный персонал	Лидер рынка	Активная реклама и PR	
Возможности (O)	Расширение масштабов деятельности	Использование опыта персонала в поиске путей расширения [3]	Освоение рынков других районов и регионов	Активная рекламная деятельность при расширении
	Расширение ассортимента и спектра услуг	Использование опыта персонала в обновлении ассортимента [3]	Стимул. спроса новых товаров и услуг среди старых клиентов	Активная реклама новых товаров и услуг
	Привлечение квалифицированного персонала	Использование опыта персонала в привлечении новых кадров [4]	Привлечение квалифицированного персонала, лидерских позиций	Повышение имиджа предприятия – привлекательность для квалифицированных кадров
Угрозы (T)	Невысокий спрос	Использование опыта персонала в стимулировании спроса	Стимулирование потребителей активной рекламой и PR-акциями	Стимулирование потребительской активности рекламой и PR-акциями
	Усиление конкурентов и появление новых	Использование опыта персонала в конкурентной борьбе	Поддержание качества и конкурентной цены	Акцент на качество и конкурентную цену в проводимых рекламных мероприятиях

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

На основании проведенных консультаций экспертов и имитационного моделирования был сделан вывод, что два этих фактора в совокупности могут нанести непоправимый ущерб исследуемой коммерческой организации ООО «Ника-Стом» и привести к ликвидации бизнеса. Следовательно, необходимо уделить особое внимание нейтрализации негативного влияния этих факторов на организацию, согласно разработанным в SWOT-анализе действиям.

Таблица 3 - SWOT-анализ исследуемой организации
ООО «Ника-Стом» (слабые стороны)

Описание фактора		Слабые стороны (W)	
		Малое количество основных и оборотных средств	Нехватка квалифицированного персонала
Возможности (O)	Расширение масштабов деятельности	Привлечение заемных средств и снижение издержек	Поиск и найм квалифицированных кадров
	Расширение ассортимента и спектра услуг	Привлечение заемных средств и снижение издержек	Использование опыта имеющегося персонала в обновлении ассортимента
	Привлечение квалифицированного персонала	Установление сдельной системы оплаты труда, премий и системы бонусов	Активизация привлечения квалифицированного персонала
Угрозы (T)	Невысокий спрос	Снижение издержек и максимизация эффективной работы с имеющимися потребителями	Использование опыта и средств имеющегося персонала в стимулировании спроса
	Усиление конкурентной и лояльные новых	Привлечение заемных средств и снижение издержек	Использование опыта и средств имеющегося персонала в конкурентной борьбе

Таким образом, малое количество основных и оборотных средств, в совокупности с невысоким спросом можно считать основной стратегической проблемой организации.

Выбранная ООО «Ника-Стом» стратегия – стратегия роста, на сегодняшний день не достаточно эффективна и результативна. Во-первых, потому, что организация еще находится на ранней стадии своего жизненного цикла и рост организации только набирает обороты. Во-вторых, основной рынок организации имеет невысокую ёмкость, поскольку

**5th the International Conference
on Science and Technology 2015**

находится в малонаселенной местности, что ограничивает рост [5]. В-третьих, рост организации сдерживает низкий уровень доходов основного потребительского сегмента.

В результате применения такого форсайт-инструмента как «мозговой штурм» были сделаны следующие выводы : необходимо заранее предупредить в стратегическом плане организации негативное влияние вышеперечисленных факторов. Для этого руководство организации должно позаботиться о расширении рыночной доли и выходе на новые рынки, с целью привлечения новых клиентов. Немаловажным является и повышение максимальной отдачи от уже имеющегося у организации сегмента потребителей на региональном рынке.

References:

- [1] Porter, M.E. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, March/April 1979.
- [2] Rodionov E. V./Strategic management /E. V. Rodionov ,M. S. Santalova : manual., Voronezh, 2012
- [3] Santalova M.S. How effective is the work with personnel in the trade organization / M.S. Santalova, E.D . Solomatina., Y.R . Nikolaeva // Science and society. . 2014. № 2-1. P. 136-150
- [4] Santalova M/S/ Evaluation of personnel and enterprises organization culture/ M.S. Santalova., D.S.. Petrov // Science and society. 2014. № 2-1. P. 98-112
- [5] Santalova M.S. Expert models for the evaluation of innovative entrepreneurial projects / M.S. Santalova , E.P. Lesnikova ,E.A.Cheudakova.// Asian Social Science.-2015. v. 11. № 20. P. 119-126.