

Самарский государственный экономический
университет

Кафедра прикладного менеджмента

**«Внешняя среда и
ее развитие»**

Преподаватель:

Доц., к.э.н. Шведова Ирина Александровна

Самара, 2017г.

Шведова Ирина Александровна

- Два высших образования
- Кандидат экономических наук
- Президентская программа повышения квалификации управленческого персонала
- Зарубежные стажировки
- Автор книги изд-ва «Питер», 430 стр.
2 издания
- Богатый опыт работы в коммерческих структурах в области маркетинга



Внешняя среда и ее развитие

- Лекционные занятия
- Семинарские занятия
- Лабораторные работы – **5** шт.

Инструменты анализа внешней среды

1. Архитектура внешней среды
 - 1.1. Микроокружение компании и ее развитие
 - 1.2. Макроокружение компании и ее развитие
 - 1.3. Вертикальная отраслевая цепочка, **лаб. работа №1**

2. STEP-анализ (PEST-анализ), **лаб. работа №2**

3. Анализ конкуренции
 - 3.1. Анализ привлекательности отрасли по модели М.Портера «5 сил конкуренции», **лаб. работа №3**
 - 3.2. Показатели интенсивности конкуренции
 - 3.3. Позиционные карты конкуренции, **лаб. работа №4**
 - 3.4. Анализ жизненного цикла отрасли, **лаб. работа №5**
 - 3.5. Ключевые факторы успеха на рынке

4. Анализ клиентов

Архитектура внешней среды

Микросреда компании - факторы внешней среды, тесно связанные с компанией и воздействующие на ее способность обслуживать клиентов:

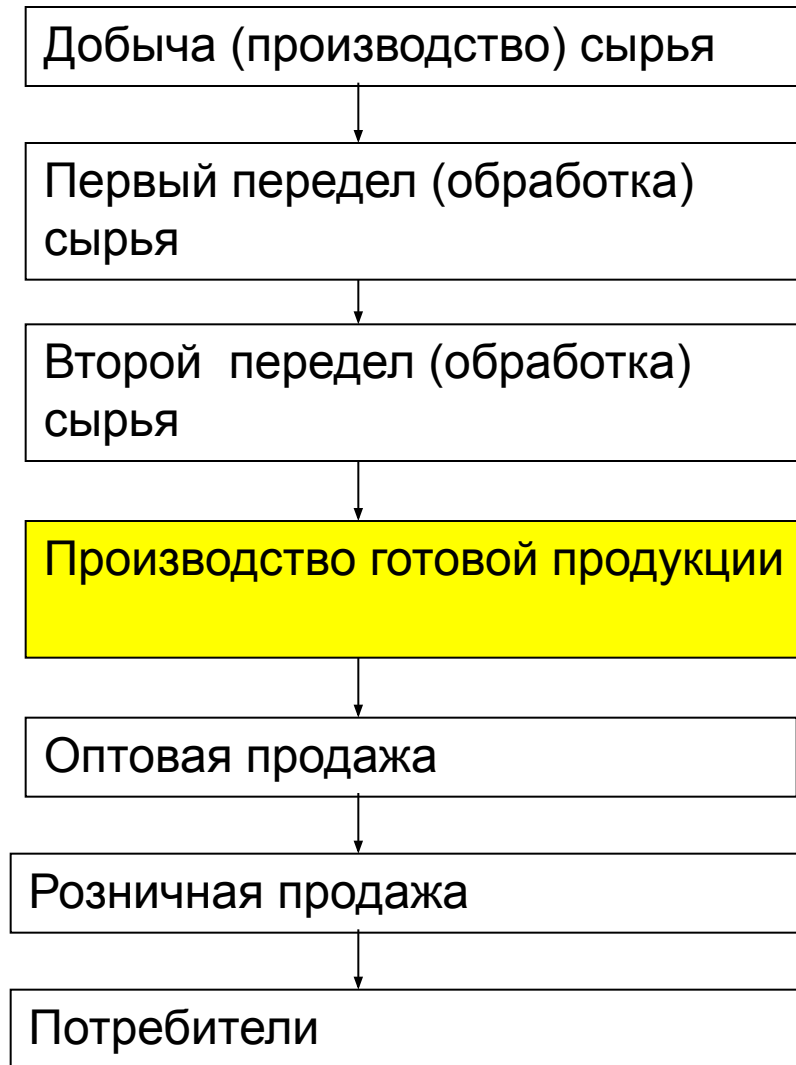
- поставщики
- конкуренты
- торговые посредники
- потребители
- контактные аудитории

Контактные аудитории – группа людей, которые проявляют интерес к компании и от которой зависит достижение компанией своих целей

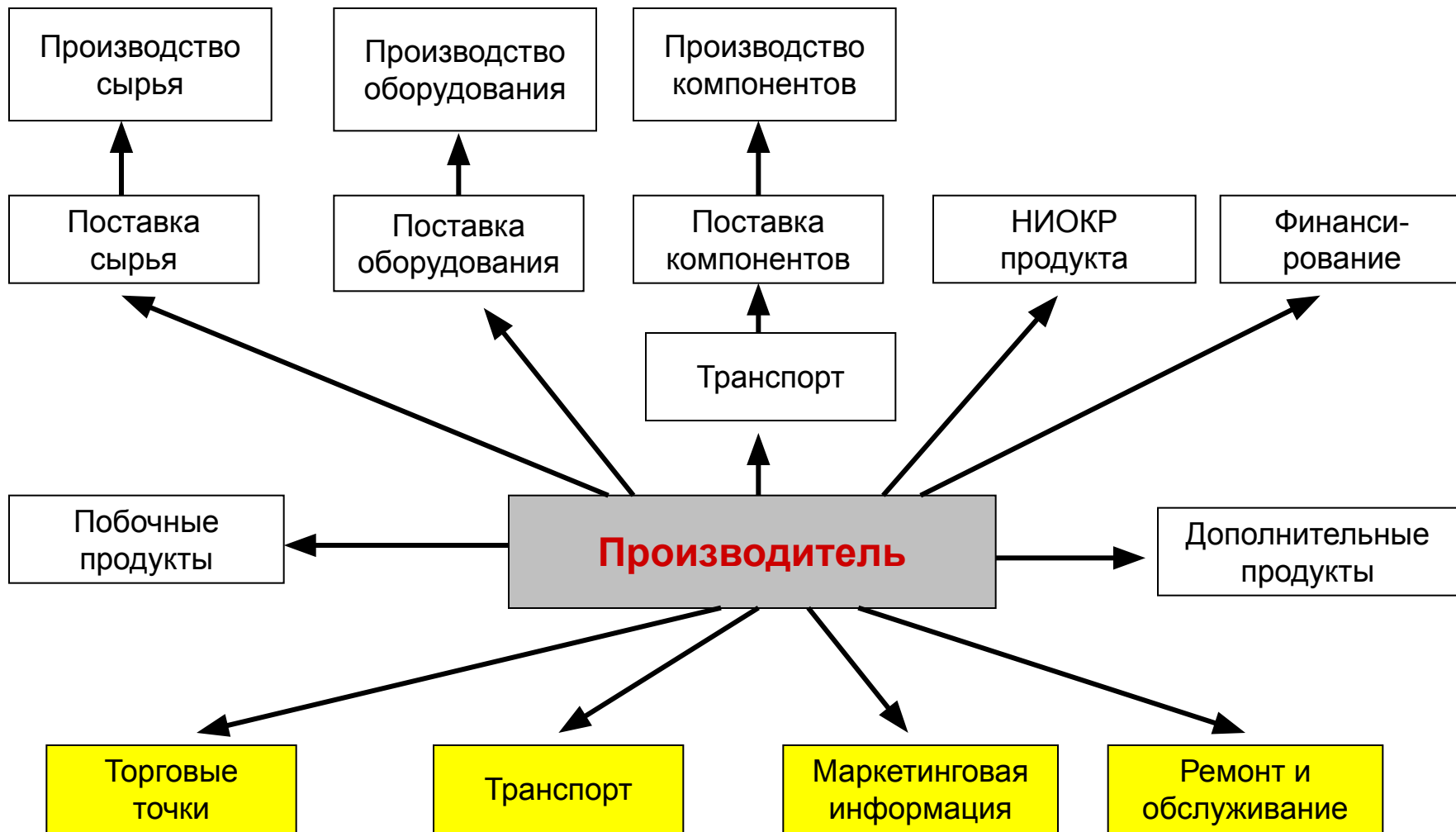
- финансовые структуры
- СМИ
- гос.учреждения
- общественные организации
- местные жители
- широкая общественность

Макросреда компании - факторы, оказывающие влияние на микросреду в целом.

Вертикальная отраслевая цепочка



Расширенная вертикальная отраслевая цепочка



Анализ макросреды: STEP-анализ

STEP-анализ (или PEST-анализ) - метод анализа внешнего окружения компании.

STEP - аббревиатура названия факторов:

социальных (**S** - social),

технологических (**T** - technological),

экономических (**E** - economic),

Политических/административных/законодательных

(**P** - political).

В ходе STEP-анализа определяется влияние факторов внешней среды В ходе STEP-анализа определяется влияние факторов внешней среды за пределами контроля самой организации, которые могут оказывать существенное влияние на деятельность организации и ее перспективу

Политические факторы

Политический аспект – это, прежде всего, вопрос о регулировании деятельности коммерческой организации со стороны государства.

- Будущие изменения в законодательстве
- Регулирующие органы и нормы
- Правительственная политика и ее изменение
- Государственное регулирование конкуренции
- Торговая политика
- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции
- Выборы на всех уровнях власти
- Финансирование, гранты и инициативы
- Группы лоббирования/давления рынка
- Международные группы давления

Экономические факторы

Анализ экономического аспекта позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне государства.

- Экономическая ситуация (ВВП)
- Динамика ставки рефинансирования
- Уровень инфляции
- Инвестиционный климат в отрасли
- Проблемы налогообложения
- Платежеспособный спрос населения
- Платежеспособный спрос главных потребителей продукта
- Специфика производства
- Товаропроводящие цепи и дистрибуция
- Потребности конечного пользователя
- Обменные курсы валют
- Основные внешние издержки (Энергоносители, Транспорт, Сырье и комплектующие, Коммуникации)
- Динамика занятости населения

Социальные факторы

Социальный аспект в большей степени связан с формированием потребительских предпочтений населения, этим определяется возможный спрос на продукт компании в стратегической перспективе.

- Демография
- Изменения законодательства, затрагивающего социальные факторы
- Структура доходов и расходов населения
- Базовые ценности потребителей, Тенденции образа жизни
- Отношение потребителей к работе и отдыху
- Имидж используемой технологии
- Модели поведения покупателей
- Мода и образцы для подражания
- Главные события и факторы влияния
- Мнения и отношение потребителей
- Потребительские предпочтения
- Представления СМИ об отрасли
- Этнические / религиозные факторы
- Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей
- Нехватка квалифицированных кадров

Технологические факторы

Значение технологического аспекта также весьма важно, так как перед любой организацией стоит угроза потери своего продукта из-за вытеснения его технологически более совершенным.

- Развитие конкурентных технологий
- Финансирование исследований
- Связанные / зависимые технологии
- Замещающие технологии/решения
- Зрелость технологий
- Изменение и адаптация новых технологий
- Производственная емкость, уровень
- Информация и коммуникации, влияние интернета
- Потребители, покупающие технологии
- Законодательство по технологиям
- Потенциал инноваций
- Доступ к технологиям, лицензирование, патенты
- Проблемы интеллектуальной собственности



ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

АО "Самарский жиркомбинат":

- предприятие основано в 1949 г., в 2002 г. вошло в состав ГК "НМЖК"
- ГК НМЖК занимает 13% Российского рынка майонезов
- выпускает майонезы, соусы на майонезной основе, кетчупы
- сертифицировано по Системе менеджмента ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (ИСО 9001:2008) и Системе ХАССП

Москва •
Нижний
Новгород •
Пермь •
Самара •





Анализ внешней среды

PEST анализ

Политические факторы

- «+» Приняты программы государственного субсидирования сельхозпереработчиков (наше сырье)
- «-» Рассматривается вопрос по отмене господдержки переработчиков
- «-» Ужесточение требований нормативов (Таможенный Регламент ТС)
- «-» Санкции (трудности с запчастями и комплектующими-импортное оборудование)

Экономические факторы

- «-» Резкое повышение курса доллара (импортные комплектующие, оборудование и сырье)
- «-» Тенденция роста объемов выпуска продукции собственного производства федеральных сетей
- «-» Снижение платежеспособного спроса населения
- «-» Увеличение % ставок по кредитам
- «-» Ужесточение требований сетевых клиентов к отгрузке товара

Социальные факторы

- «+» Рост безработицы (приходят квалифицированные кадры)
- «-» Распространение информации через СМИ о вреде майонеза, мифы о наличии пальмового масла в составе

Технологические факторы

- «+» Появление новых технологий, которые позволяют разрабатывать и расширять линейку продуктов новой рыночной ниши – готовые соусы с разными добавками (в т.ч. БИО продукция)

Угроза

- ☐ Снижение платежеспособности населения
- ☐ Ужесточение требований нормативов и требований клиентов

Возможности

- ☐ Появление новых технологий (соусы)
- ☐ Программа субсидирования сельхозпереработчиков

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

ООО «Качественная медицинская практика»

- Сегмент – функциональная медицина (решение проблем с опорно-двигательным аппаратом, устранение болевых синдромов и рефлекторных ограничений движений)
- Специализация: остеопатия, мануальная терапия, физиотерапия.
- География присутствия – город Самара.
- Годовая выручка 6 млн рублей.
- Численность персонала 8 человек

S – социум

- Медицинские услуги воспринимаются людьми – как сервис «нужды», а не «желания». (из книги «Клиника Мейо»)
- Высокая потребность, но отсутствие культуры профилактики.
- Склонность населения к самолечению.
- Недоверие к официальной медицине.
- Попытки решить проблемы со здоровьем через фитнес, знахарей, СПА, оздоровительные центры.
- Снижение доходов домашних хозяйств
- сокращению спроса со стороны населения на товары и услуги у мало - и средне доходного населения, и отсутствие предпосылок для его роста в 2016 году.
- В тоже время расходы высокодоходного населения, в годовом выражении, увеличились почти на 15%. В 2016 году, скорее всего, будут снижаться, но не за счет услуг.

T-технологические факторы

- Создание и распространение высокотехнологичных тренажеров с функцией реабилитации.
- Наметился перевес продвижения компаний особенно в сфере услуг, за счет соцсетей.
- Возможности продвижения своего продукта с помощью мобильных приложений.
- Влияние соцсетей на репутацию компании.
- Выход на рынок нового продукта – «телемедицина». Дает возможность получить консультацию любого ведущего специалиста, из любого крупного госпиталя страны и мира!

Е – экономические факторы

- Прогнозируется дальнейший спад ВВП и отсутствие предпосылок на стабилизацию и рост.
- сохранение высоких темпов инфляции.
- прогнозируется высокий уровень процентных ставок по кредитам, уровень которых окажется заметно выше темпов инфляции.
- По данным «Центра занятости населения городского округа Самара». Рынок труда характеризуется увеличением официальной безработицы . При этом более 67,0 % безработных это - специалисты, служащие и руководители.
- Низкое финансирование базовой программы обязательного медицинского страхования. И, как следствие,- низкое качество обслуживания.
- Сокращение лимита по полисам ДМС, специалистам среднего звена. У высшего звена лимит по-прежнему не ограничен.

R- политические факторы

- Минздрав ведет законотворческую деятельность для расширения партнерства государства и бизнеса, в подготовке подзаконные акты 224-ФЗ о государственно-частном партнерстве.
- С 01.01.2016 вступает в силу ст.69 закона N 323-ФЗ. Нормативы которой ставят в привилегированное положение отдельные организации, предоставляющие платные образовательные услуги. Такой предел может создать большие сложности для работодателей: стоимость обучения сотрудников возрастет и потребует больших затрат времени и ресурсов.
- «Модернизация здравоохранения» – сокращение государственных медучреждений, недостаточное финансирование, увольнения врачей.
- Идет обсуждение предложения подведомственной организации Минфина - НИФИ, о том что, бесплатные медуслуги оставить только для социально-незащищенных групп и при определенных заболеваниях.
- Рост бюрократических барьеров при лицензировании.

ВЫВОД

Возможности

- Растущий рынок коммерческой медицины
- Внедрение новых технологий продвижения

Угрозы:

- Внедрение телемедицины
- Недоступность кредитов для предприятий малого бизнеса

Анализ привлекательности отрасли по модели М. Портера «5 сил конкуренции»



Сила №1: Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

Степень угрозы вхождения в отрасль зависит от существующих *барьеров вхождения* в сочетании с *реакцией* конкурентов, которую может ожидать входящий в отрасль чужак

Барьеры на входе

- Экономия на масштабе.
- Правовая защита, обеспеченная патентами.
- Дифференциация товара и имидж торговой марки, приводящие к высокому уровню лояльности существующих потребителей, демонстрирующих низкую восприимчивость к новичкам.
 - Потребности в капитале.
 - Издержки перехода, т. е. единовременные физические и психологические затраты покупателя, желающего переключиться с продукции имеющегося поставщика на продукцию нового участника рынка.
- Доступ к каналам распределения.
- Эффект опыта и преимущество существующей фирмы по издержкам.

Сила №1: Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов

Откуда приходят новые конкуренты:

-с других территорий

-вертикальная интеграция (сверху или снизу)

-как инвестиционные вложения (при более высоком уровне отдачи)

-предприятия, получающие синергию от выхода на этот рынок (переработка отходов, дозагрузка оборудования, расширение ассортимента)



Сила №2: Угроза появления товаров- заменителей (субститутов)

Товары-субституты- это товары, выполняющие ту же функцию для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях.

Такие товары как класс представляют постоянную угрозу, так как субститут может появиться в любую минуту. Эта угроза может быть особенно опасной, например, в результате технологического прогресса, вследствие которого соотношение «качество/цена» товара-заменителя меняет пропорции, сложившиеся на базовом товарном рынке.

Цены на товары-субституты определяют «потолок» цен на базовом рынке. Чем более привлекательную с точки зрения цены и эффективности альтернативу представляют собой заменители, тем более сдерживается увеличение цен в отрасли.

Требуется система постоянного наблюдения за крупными технологическими разработками, т. е. упреждающий подход, а не реактивный. С этой точки зрения целесообразно придерживаться концепции, согласно которой компания изначально определяет свой базовый рынок как совокупность альтернативных технологий, обеспечивающих потребителей одной и той же ключевой услугой.

Сила №3: Сила влияния покупателей

зависит от нескольких условий :

- Группа покупателей сконцентрирована и закупает товар в больших количествах по сравнению с объемом продаж продавца. Это относится в первую очередь, к крупным дистрибьюторам и, и к крупным торговым центрам.
- Приобретаемые товары составляют значительную долю расходов в бюджете покупателей, что побуждает последних активно торговаться с продавцами.
- Товары стандартны или недифференцированные. Покупатели уверены, что всегда смогут найти альтернативных поставщиков.
- Затраты покупателей на переход (смену поставщика) невелики.
- Покупатели представляют реальную угрозу интеграции «назад», т. е. являются опасными потенциальными участниками рынка.
- Покупатели располагают полной информацией об объеме спроса, реальных рыночных ценах и даже об издержках фирм-поставщиков.

Сила №4: Сила влияния поставщиков

Условия, способствующие усилению позиций поставщиков:

- В группе поставщиков доминирует несколько компаний, а сама группа более сконцентрирована, чем ее клиентская отрасль.
- Поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-субститутов.
- Фирма не является важным покупателем для поставщика.
- Товар поставщика является важным входным ресурсом для бизнеса фирмы-покупателя.
- Группа поставщиков дифференцировала свою продукцию или создала такие издержки перехода, что покупатели вынуждены пользоваться ее товарами.
- Группа поставщиков демонстрирует реальную угрозу интеграции «вперед».

Сила №5: Интенсивность соперничества между действующими конкурентами

Интенсивность соперничества является результатом ряда взаимодействующих структурных факторов.

- Многочисленные или равные по силам конкуренты*
- Низкие темпы роста в отрасли*
- Высокий уровень постоянных издержек*
- Отсутствие дифференциации или издержки переключения*
- Крупные приращения производственных мощностей*
- Многообразие конкурентов.*

Высокие барьеры для выхода (низколиквидное оборудование, высокая стоимость утилизации, социальная напряженность при сокращении персонала или прекращении обслуживании клиентов и т.д.).

Выводы по модели «5 сил М.Портера»

По каждой из 5-ти сил:

- величина угрозы (слабая, средняя, сильная);
- тенденция развития величины угрозы во времени (к ослаблению, без изменения, к усилению)

В целом

- перечислить, какие силы оказывают наибольшее давление;
- оценить степень привлекательности рынка (высокая степень привлекательности, средняя, низкая)
- тенденция развития степени привлекательности рынка (к ослаблению, без изменения, к усилению)

Пример:

- сила давления со стороны покупателей – низкая, с тенденцией к усилению
- сила давления со стороны поставщиков – высокая, с тенденцией к усилению
- угроза со стороны товаров-заменителей – низкая, в перспективе угроза остается низкой
- угроза со стороны новых участников рынка – средняя с тенденцией к усилению
- уровень конкуренции среди существующих участников рынка – высокий, с тенденцией к усилению

В целом, уровень конкуренции определяется давлением со стороны поставщиков и существующих игроков

Рынок является привлекательным с тенденцией снижения уровня привлекательности



ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИМЕРЫ

Анализ конкурентной ситуации «5 сил Портера»



Пять сил М. Портера для ООО «Качественные медицинские технологии»

Потенциальные компании

- Интеграция вперед поставщиков
- Компании развивающиеся географически
- Диверсификация корпораций на «родном» рынке.
- Стратегическое развитие существующих компаний.

Обусловлено:

- не очень высоким барьером входа;
- политикой государства в продвижении коммерческой медицины;
- высоким спросом

Влияние сильное

Товары заменители

- Комплексные тренажеры с функцией реабилитации
- Парамедицинские оздоровительные центры
- Возможная эволюция и продвижение термотерапевтических массажеров- стимуляторов Нуга-Бест.
- Развитие интерактивных технологий – телемедицины.

Влияние низкое

Поставщики

(Персонал организации)

- Испытывают малую угрозу со стороны товаров-субститутов
 - «Товар»-профессиональные навыки поставщика, являются важным входным ресурсом для бизнеса фирмы;
 - Группа поставщиков демонстрирует реальную угрозу интеграции «вперед»
 - Ограниченное количество качественных поставщиков.
- Влияние сильное.

Покупатели -Влияние сильное

- Сильно влияют на репутацию компании
- Всегда могут найти другого поставщика
- Затраты на переход к другому поставщику не велики
- влияют на цену.

Конкуренты -Влияние среднее

- Растущее количество игроков
- Низкая стандартизация продукта
- Высокий темп роста отрасли

Домашнее задание:

Подготовьте в 5 характеристики в каждом из разделов, каждой группе факторов должен быть посвящен один слайд, отдельный слайд – выводы с выделением факторов «возможности» и «угрозы»

2. Анализ уровня конкуренции в отрасли на основе модели «Пять сил М. Портера», приведя (как минимум) по 3 аргумента для каждой из сил, задействованных в модели, каждой действующей силе должен быть посвящен один слайд, отдельный слайд – выводы с выделением факторов «возможности» и «угрозы»

НА СЕГОДНЯ - ВСЕ!!!!



Позиционные карты конкуренции

Конкурирующая компания – это компания, с которой потребитель сравнивает ваш товар при принятии решения о покупке

Уровни конкуренции:

- между компаниями, близкими в глазах покупателей
- между группами компаний, различающимися в глазах покупателей

Алгоритм составления позиционных карт конкуренции

1. Выявление характеристик, важных в глазах покупателей

(цена-качество, экологичность-эффективность, функциональность-мобильность)

2. На основе маркетинговых исследований (экспертные мнения или опрос покупателей) измеряют величину характеристик для всех компаний, работающих на рынке

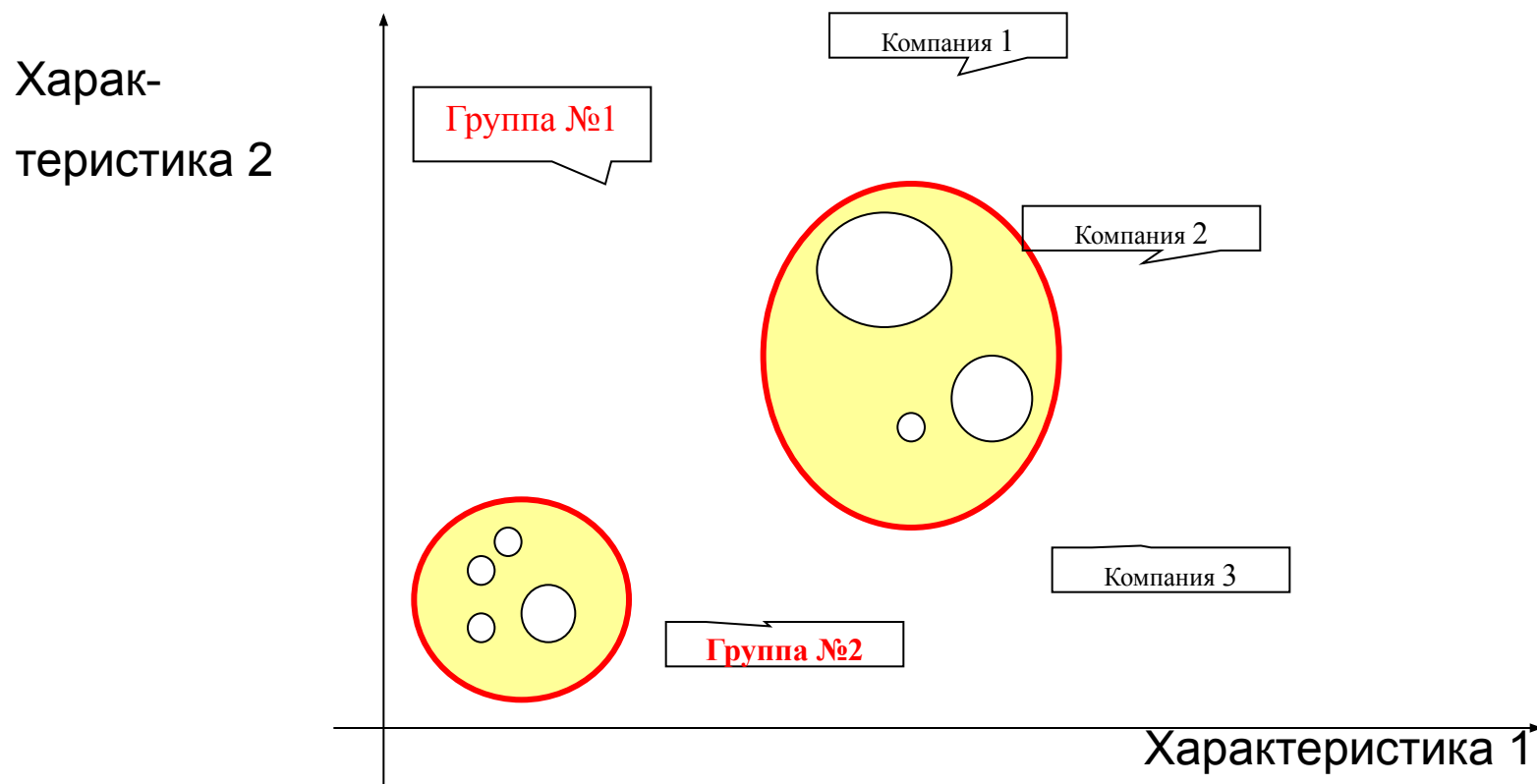
3. На координатной плоскости наносят точки, соответствующие каждой компании-участнице рынка, при этом диаметр соответствует объему продаж

Параметры группировки

Наиболее часто используемыми в практическом анализе стратегических групп параметрами являются:

- ассортимент (уровень продуктового разнообразия),
- уровень географического охвата;
- уровень цен
- используемые каналы распространения продукции;
- уровень вертикальной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- позиционирование
- сила бренда

Позиционные карты конкуренции



Отрасль может состоять из одной стратегической группы, когда все продавцы выступают на рынке с идентичной стратегией, или, наоборот, она может содержать так много стратегических групп, сколько, собственно, и есть конкурентов на этом рынке, каждый из которых применяет свои собственные, индивидуальные приемы

Основные выводы в результате **анализа стратегических групп конкурентов:**

- 1) изменение рыночных условий часто имеет различный эффект для различных стратегических групп;
- 2) потенциальная прибыльность различных стратегических групп часто различается из-за силы и слабости рыночной позиции каждой из них;
- 3) барьеры для входа отличаются для соответствующих стратегических групп;
- 4) фирмы в различных стратегических группах часто испытывают различные степени угроз со стороны экономического потенциала поставщиков, потребителей и фирм производителей товаров-заменителей в других отраслях;
- 5) увеличение числа стратегических групп в общем усиливает внутриотраслевую борьбу**
- 6) Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.**
- 7) Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

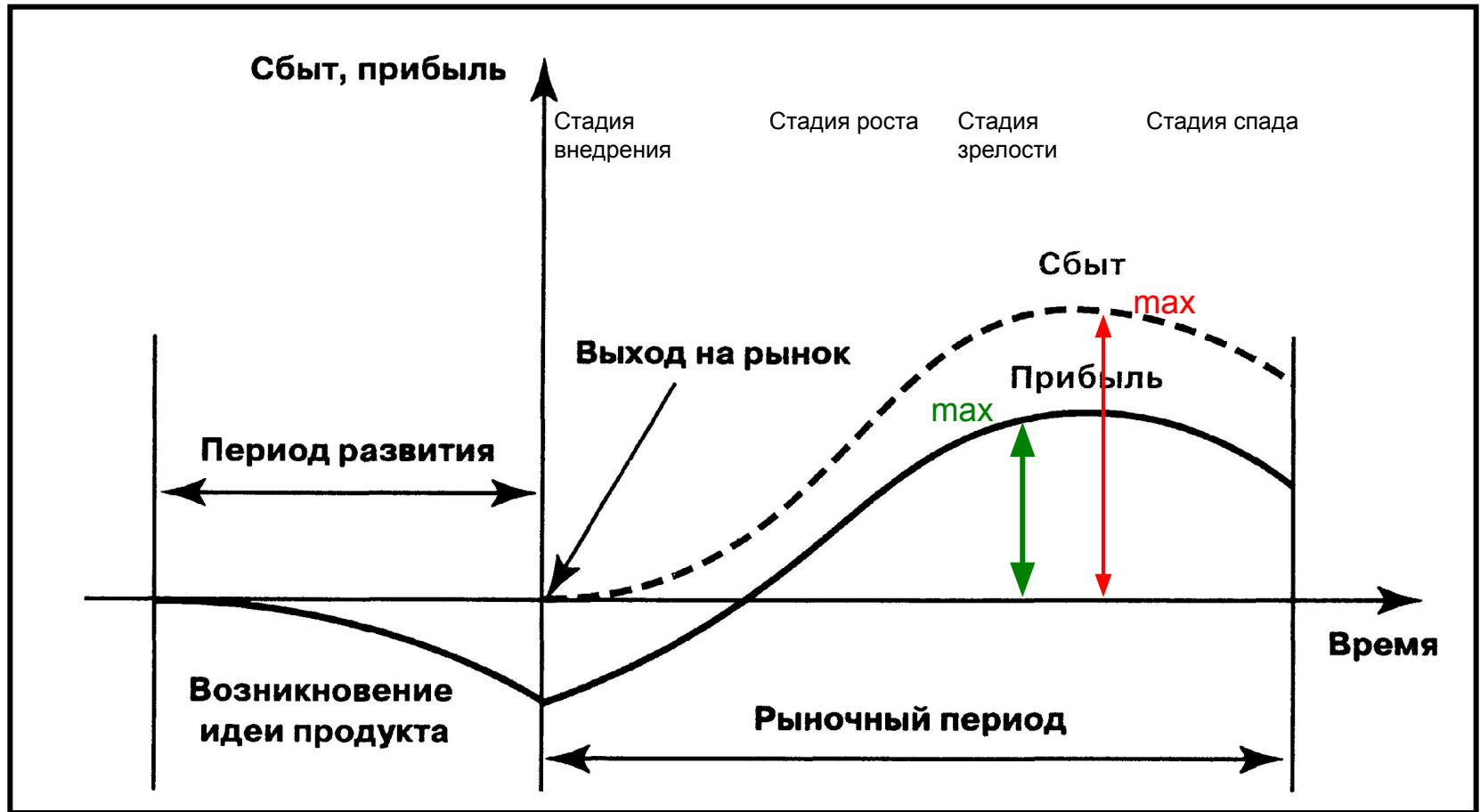
Теория жизненного цикла



По такой закономерности развиваются люди, компании, продукты, рынки и даже ... Вселенная!!!

НО... с разной скоростью ☺

Стадии жизненного цикла продукта



Особенности различных этапов жизненного цикла продукта

| Стадия жизненного цикла | Внедрение | Рост | Зрелость | Спад |
|--|---------------------------------|---|---|---------------|
| Наиболее действенный инструмент комплекса маркетинга | Товар | Продвижение | -Цена -Развитие сервисных услуг -Расширение ассортимента | Распределение |
| Преимущественный метод ценообразования | Максимально-высокий уровень цен | Широкий диапазон цен на разновидности продукции | | Снижение цен |

Отраслевые факторы успеха

- Что это ?

Характеристики и навыки компании, которыми она должна обладать в совершенстве, для успешного функционирования

- Как их выявить ?

Отраслевые факторы успеха выявляются на основе анализа деятельности конкурентов

- Типичные примеры

Наиболее часто встречаются следующие факторы успеха:

- масштаб
- доступ к ресурсам
- доступ к каналам распределения
- компетенции
- опыт работы на рынке
-

Возможности и угрозы внешней среды

- Возможности внешней среды – тенденции, события, явления, которые могут способствовать появлению новых или укрепляют существующие конкурентные преимущества предприятия
- Угрозы внешней среды – тенденции, события, явления, которые ослабляют существующие или снижают потенциал появления новых конкурентных преимуществ предприятия

Цель анализа внутренней среды компании – выявить сильные и слабые стороны

- **Сильная сторона** – то, что компания делает хорошо (лучше конкурентов) и благодаря этим характеристикам создает конкурентные преимущества
- Примеры сильных сторон:
 - квалификация сотрудников сервисной службы,
 - преимущества в издержках
 - большие/уникальные/современные производственные мощности
 - лидерство на рынке
 - наличие финансовых ресурсов
 - высокая репутация среди клиентов
 - гибкая оргструктура
 - достижения, создающие рыночные преимущества (лучшая продукция, общепризнанная марка, наилучшее обслуживание покупателей),
 - сотрудничество с партнерской компанией, повышающее ее конкурентоспособность
- **Цель** – выделить 3-4 наиболее значимых сильных стороны

Слабые стороны

- **Слабые стороны-** то, чем компания не обладает или делает не достаточно хорошо (по сравнению с конкурентами), условие, которое ставит компанию в невыгодное положение
- **Примеры слабых сторон**
 - отсутствие четкого стратегического направления
 - устаревшее оборудование/инфраструктура
 - низкая прибыльность
 - отсутствие опыта/компетенции в ...
 - отставание в инновационных разработках
 - узкий ассортимент
 - низкая репутация
 - слабая сеть распределения
 - высокие издержки
 - концентрация на неперспективных покупательских сегментах
 - отсутствие гибкости в оперативном управлении
- **Цель** – выделить 3-4 наиболее значимых слабых стороны