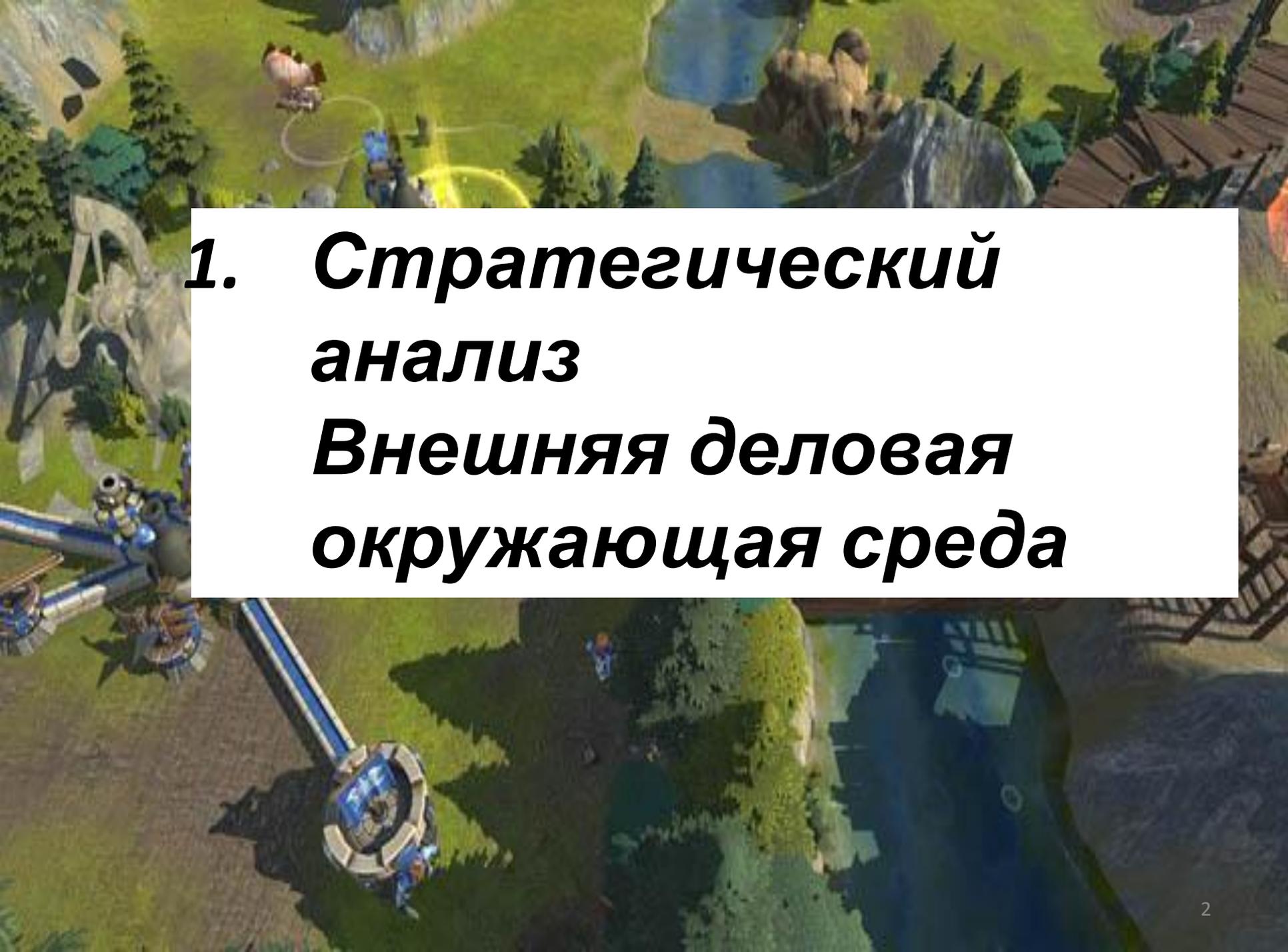


СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Анализ внешней деловой окружающей среды



An aerial view of a League of Legends game map, showing a river, forest, and various structures. A white text box is overlaid in the center, containing the text:

1. Стратегический анализ
Внешняя деловая
окружающая среда

Стратегический анализ



*этап предплановых исследований, на котором системно анализируются **факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия** (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.*

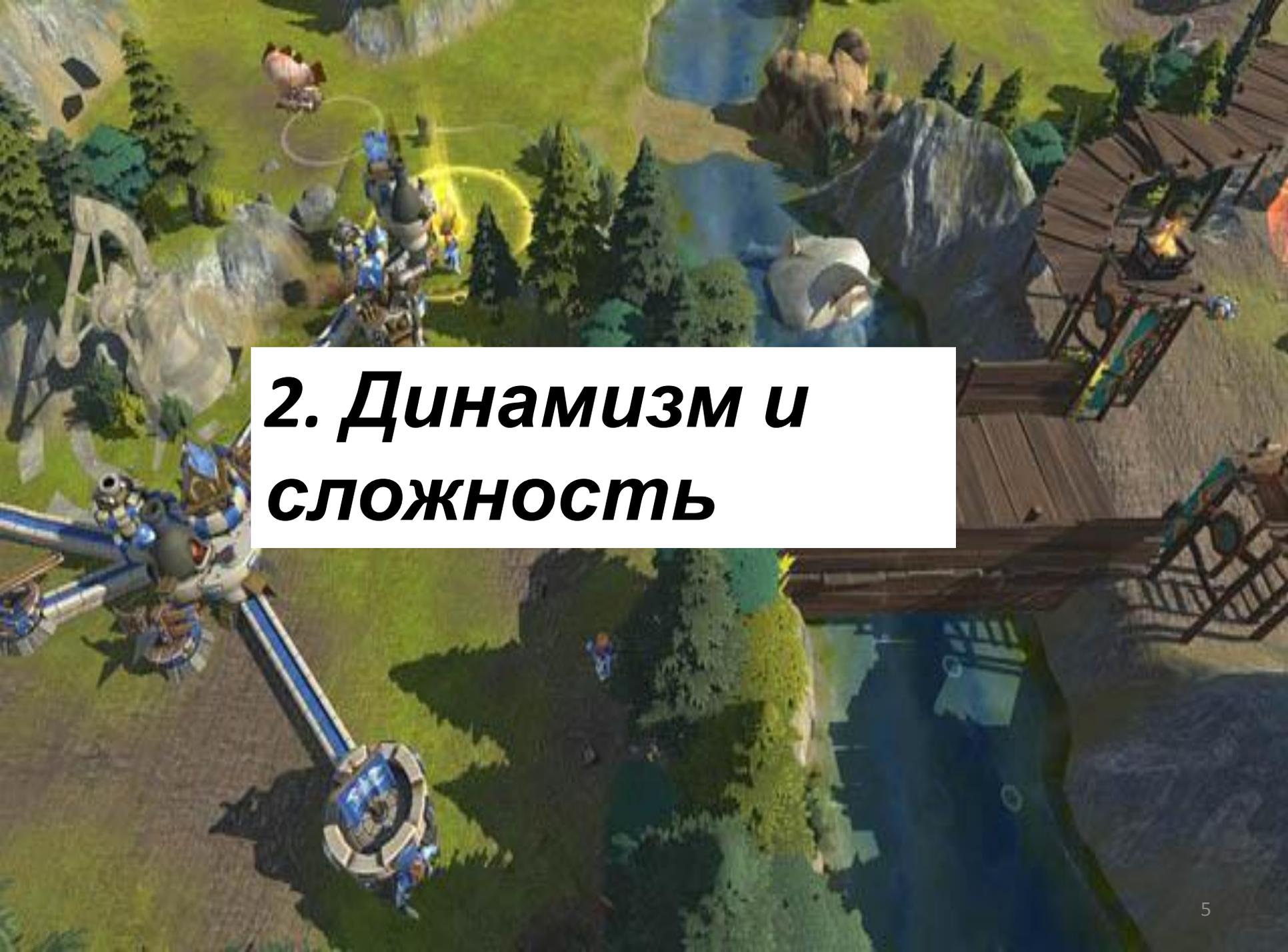
Анализ внешней деловой окружающей среды

Под **внешней деловой окружающей средой** понимается совокупность **социально-эколого-экономических факторов**, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования



Проводится анализ

Динамизма + сложности

An aerial view of a League of Legends match. The blue team's base is on the left, featuring a central Nexus and several towers. The red team's base is on the right, also with a central Nexus and towers. The map is lush with green trees and a blue river. A yellow circle highlights a specific area in the center of the map. The text "2. Динамизм и сложность" is overlaid in a white box in the center.

2. Динамизм и сложность

Динамизм - функция частоты, с которой происходят изменения во внутренних процессах соответствующих элементов, как степень различий внутри каждого изменения и степень нерегулярности в общей схеме происходящих

модификаций

- Степень изменения цен поставщиков.
- Степень изменения цен конкурентов.
- Степень изменений в предложении труда.
- Степень изменения в кривой спроса на продукт.
- Степень изменения цены капитала.
- Степень изменений в возможностях финансирования.
- Степень изменения в методах конкуренции.
- Степень изменений в политике регулирования рынка.
- Уровень продаж в отрасли по результатам выхода на рынок с новой продукцией.
- *Уровень активности, обусловленной новыми конкурентами, появившимися на рынке.*
- Степень изменений в результате отклонений от нормы жизненного цикла товара.
- Степень изменений в результате влияния новой технологии, появившейся в отрасли.



Сложность внешней деловой окружающей среды, в свою очередь, может быть результатом воздействия различных факторов,

среди которых самыми важными являются:

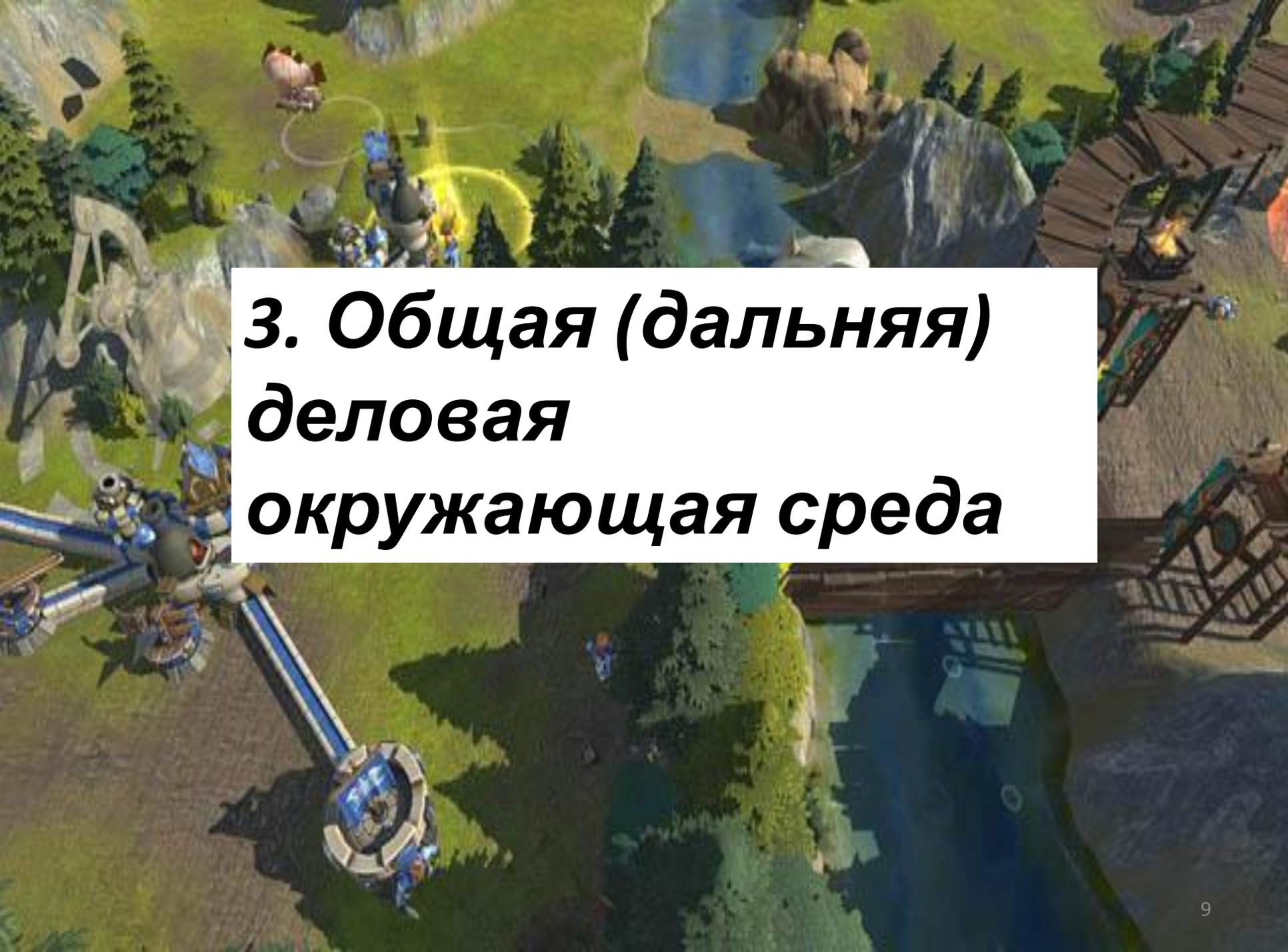
- некоторая «диверсификация» влияния окружающей среды (например, выход на внешний рынок, где действует другое законодательство, существуют иные потребительские вкусы, конкурируют другие фирмы);
- недостаток знаний о внешней деловой окружающей среде;
- взаимодействие и взаимовлияние отдельных факторов, создающих «системный эффект», который не может быть изучен по отдельным элементам

сложность измеряется степенью географической дисперсии, или концентрации, таких элементов окружающей среды фирмы, как конкуренты, поставщики и регулирующие органы



СЛОЖНОСТЬ

- **Количество различных поставщиков одной категории материалов в определенной рыночной нише.**
- **Уровень географической концентрации/дисперсии поставщиков в определенном секторе рынка.**
- **Уровень географической концентрации/дисперсии труда в определенном секторе рынка.**
- **Уровень географической концентрации/дисперсии отраслевых продаж в определенном секторе рынка.**
- **Уровень продуктовой дифференциации по сегментам отрасли внутри определенного сектора рынка.**
- **Уровень географической концентрации/дисперсии компаний-конкурентов в определенном секторе рынка.**
- **Уровень социокультурной диверсификации в рыночной нише.**
- **Уровень диверсификации всех форм бизнеса в рыночной нише.**
- **Уровень технологической диверсификации внутри отрасли.**



**3. *Общая (дальняя)
деловая
окружающая среда***

Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на:

- общую (дальнюю) окружающую среду;
- специфическую (ближнюю) окружающую среду.

Анализ общей (дальней) окружающей среды

среды

экономические, социополитические и технологические прогнозы (так называемая система PEST)



Экономическая

5

Среда — изменения экономики, выраженные в показателях инфляции, уровня занятости, циклов деловой активности, денежного обращения и т. д.

Кроме цикла деловой активности предприятию важно выяснить характер государственной экономической политики в разрезе совершенствования хозяйственного механизма, особенно в области налогов и кредита, госзаказов на продукцию и государственных инвестиций

Социополитическая



среда

Кроме прогноза политической обстановки в стране предприятие заинтересовано в получении информации *по перспективам государственного регулирования в следующих областях деятельности:*

- социальной защищенности населения;
- внешней торговли;
- политики ценообразования;
- политики в сфере экологии;
- охраны труда и здоровья трудящихся;
- ограничений на производство того или иного продукта путем контроля его качества.

Факторы социокультурного характера:

- демографические признаки населения;
- распределение населения по уровню доходов;
- социальную мобильность общества;
- изменения в стиле жизни, включая национальные традиции и устои;
- отношение к работе и отдыху;
- уровень образования населения;
- уровень потребления товаров и услуг.

Технологическая



Среда

Технологическая среда анализируется при помощи научно-технического прогноза, который на данном этапе решает три основных цели:

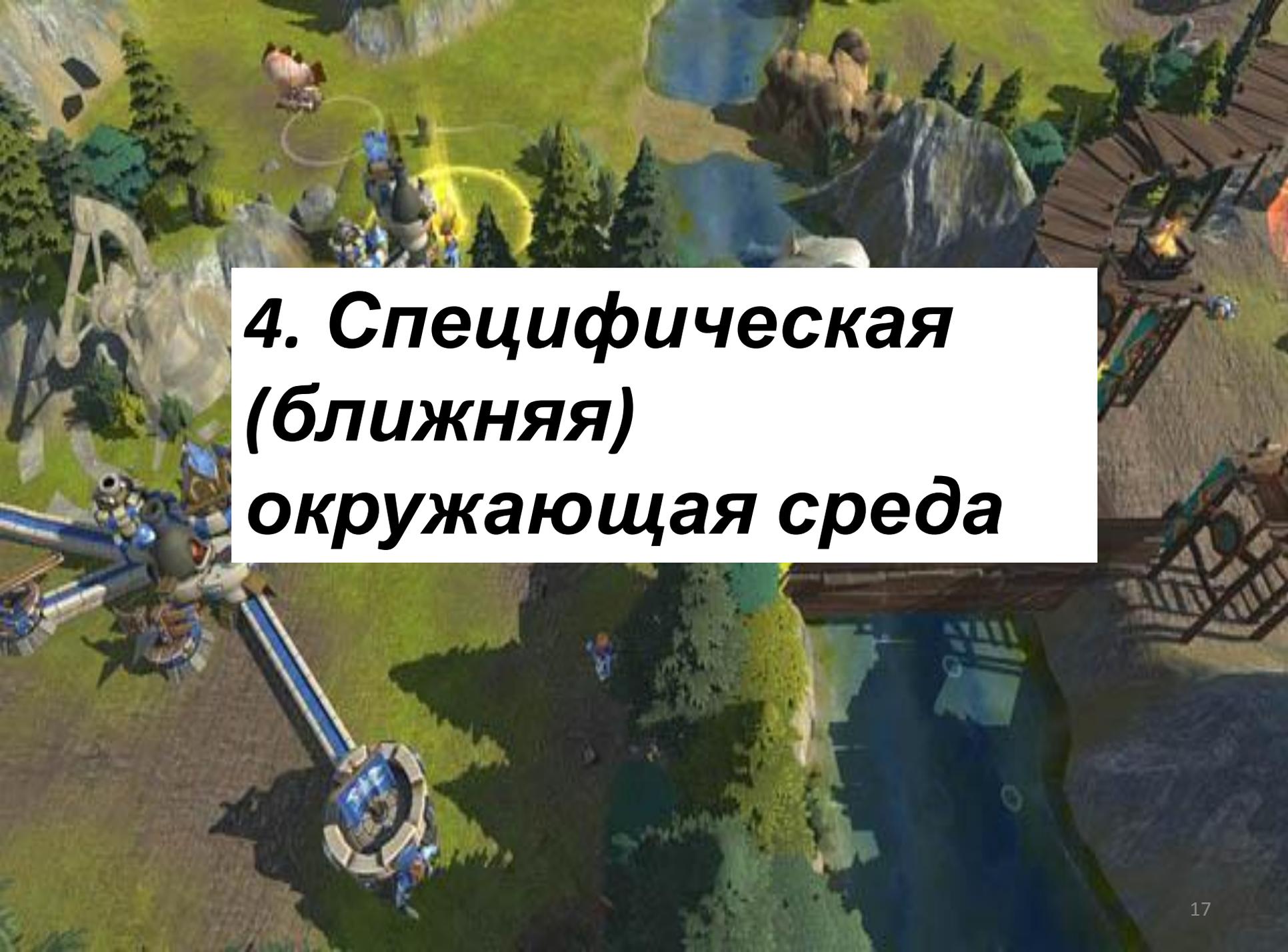
- 1. Прогнозирует научно-технические тенденции в науках, относящихся к данной отрасли производства (возможность технологического прорыва, возникновение товара с принципиально новыми качествами и т. д.).*
- 2. Определяет стратегии предприятия в области НИОКР (размер и структура бюджета на НИОКР, создание собственной исследовательской базы, совместная с другими фирмами научная проработка, закупка лицензий и т. д.).*
- 3. Сопоставляет свои возможности с возможностями конкурентов с точки зрения технического уровня производства и научно-технического уровня выпускаемых изделий.*

При проведении технологического анализа и составлении прогноза общей окружающей среды на перспективу чаще всего используются следующие характеристики:

- государственные расходы на НИОКР;**
- выбор приоритетов государства и финансово-промышленных групп на определенных направлениях технологических усилий;**
- новые открытия и изобретения (национальные и мировые);**
- скорость передачи технологий (длина цепочки «исследование — производство»);**
- скорость выхода продукции на рынок (длина первых стадий жизненного цикла изделий).**

Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	



**4. Специфическая
(ближняя)
окружающая среда**

Анализ специфической (ближней) окружающей среды = анализ рыночного окружения

- ✓ производственные тренды (направления возможного развития и некоторые количественные характеристики),
- ✓ структурные сдвиги в промышленности
- ✓ конкуренция при производстве отдельных групп товаров (конкурентный анализ)



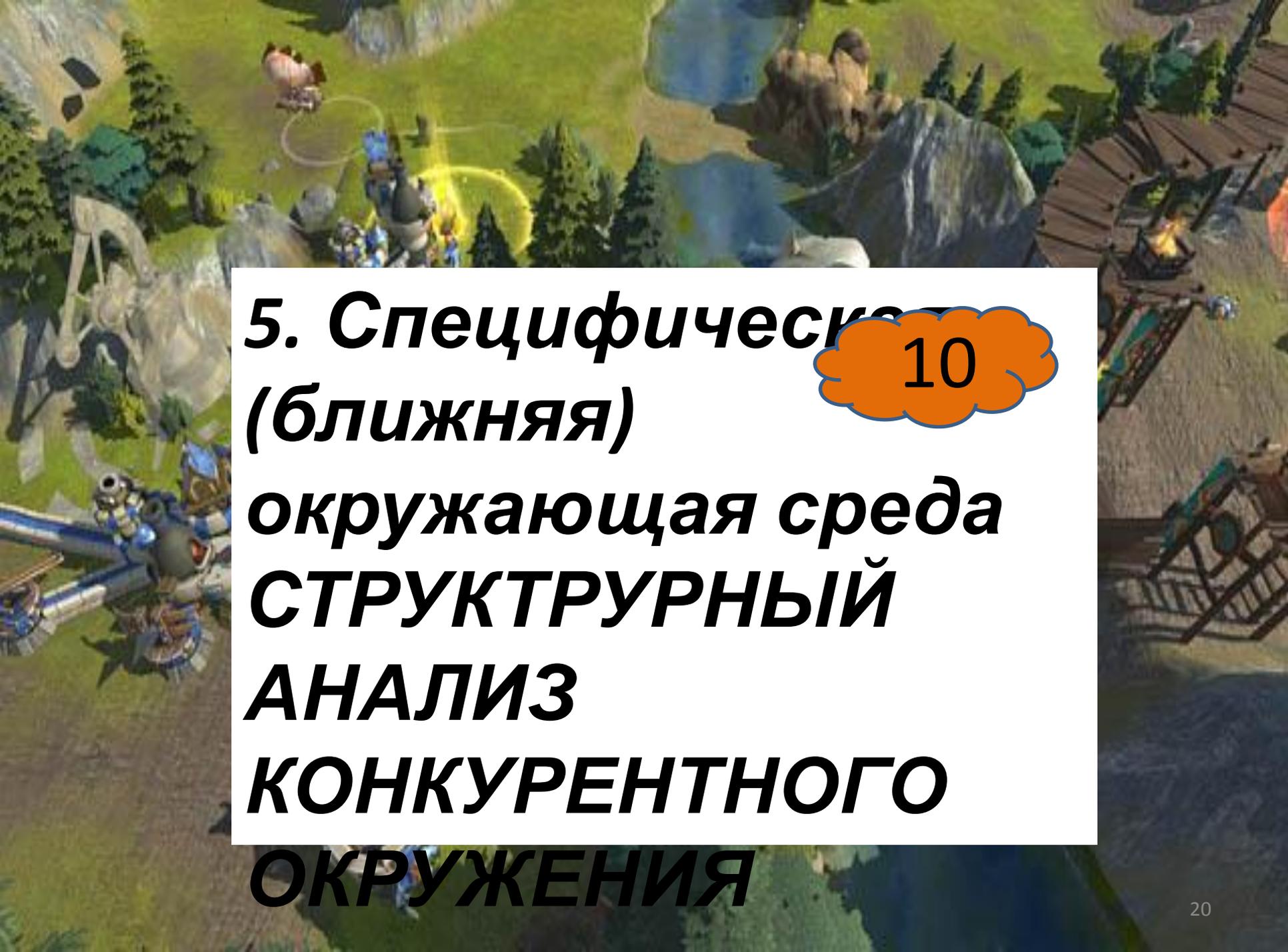
Производственный прогноз должен содержать информацию о перспективных размерах роста (падения) производства отдельных видов продукции, производимых предприятием, а также основные параметры развития, такие как прибыльность, капиталовложения, динамика основных производственных фондов и др.

Структурные сдвиги прогнозируются в целях уменьшения неопределенности при принятии стратегических решений (например, возможные изменения сырья, квалификационного состава сотрудников, оборудования). Кроме этого большое внимание должно быть уделено возможному изменению структуры и характера потребления выпускаемой продукции.



Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам:

- структурный анализ конкурентного окружения
- определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп)
- анализ структуры

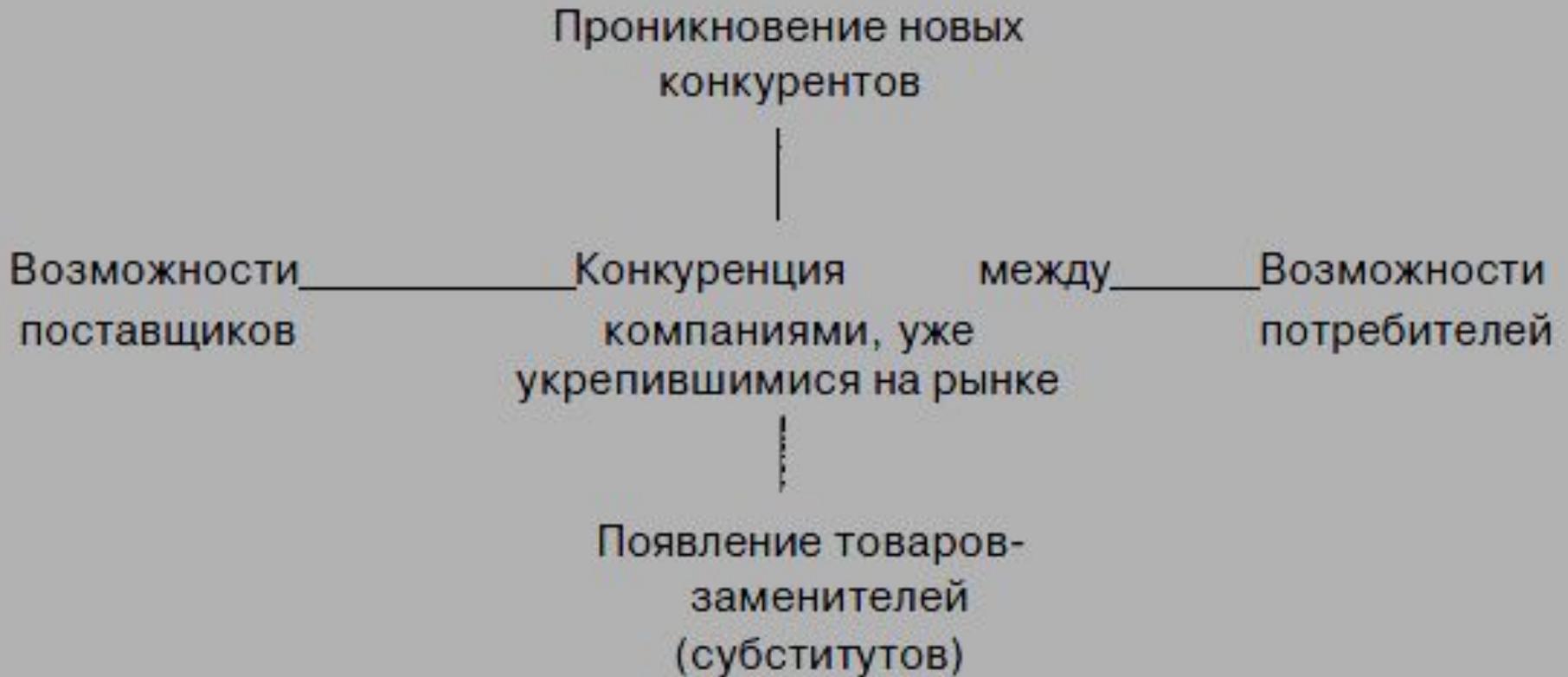


**5. Специфическая
(ближняя)**

10

**окружающая среда
СТРУКТУРНЫЙ
АНАЛИЗ
КОНКУРЕНТНОГО
ОКРУЖЕНИЯ**

Структурный анализ конкурентного окружения (М.Портер)



7 барьеров

- 1. Экономия за счет масштабов деятельности**
- 2. Дифференциация продуктов (известные торговые марки)**
- 3. Потребность в капиталовложениях.**
- 4. Издержки переключения (когда потребителям придется существенно пострадать при переключении с одного поставщика на другого)**
- 5. Доступ к каналам распределения**
- 6. Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности (благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности сырья, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т. д.)**
- 7. Правительственная политика.**

Вторая конкурентная сила — давление заменителей

заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества

Третья конкурентная сила — различная способность покупателей

добиваться снижения цен

*покупатели становятся гораздо
могущественнее в следующих случаях*

- **Когда они совершают закупки в больших объемах**
- **Когда они существенно заинтересованы в экономии средств**
- **Когда они покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание**
- **Когда они стоят перед необходимостью нести небольшие издержки переключения**
- **Когда они имеют низкие доходы**
- **Когда они сами производят приобретаемый продукт**
- **Когда они крайне озабочены качеством приобретаемого продукта**
- **Когда они обладают полной информацией**

Четвертая конкурентная сила — способность поставщиков добиваться повышения цен

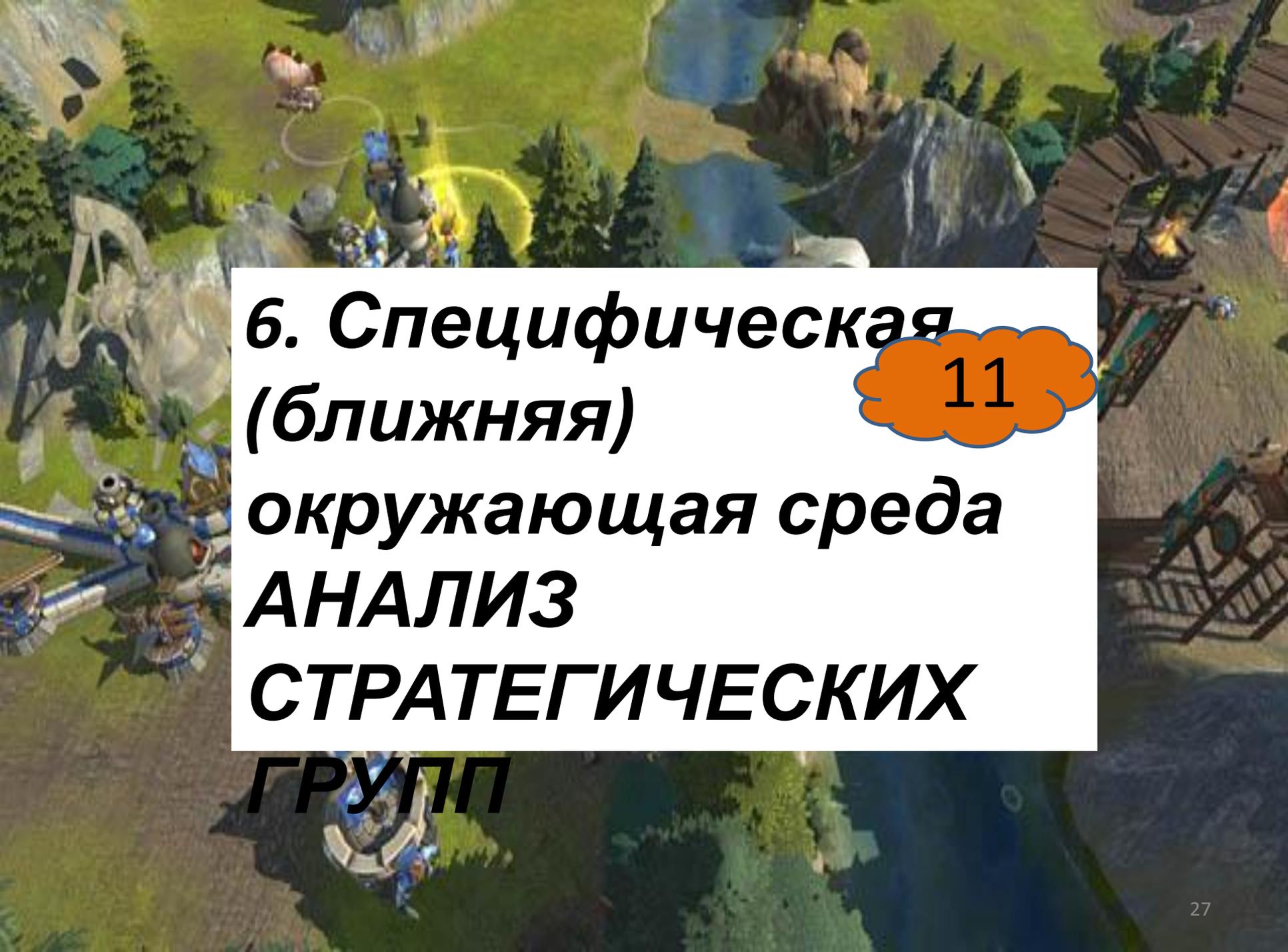
поставщики, объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом в следующих случаях.

- **Когда в отрасли, в которой действуют поставщики, доминируют несколько компаний**
- **Когда поставщикам не надо бороться с продуктами-заменителями, которые продает их отрасль**
- **Когда существенная часть продаж конкретного поставщика не зависит от конкретного покупателя**
- **Когда продукция поставщика в каком-то отношении уникальна или же попытки покупателя найти продукт-заменитель связаны с большими издержками и трудностями**
- **Когда поставщики создают реальную угрозу «форвардной интеграции». *Группа поставщиков может стать конкурентом покупателю, используя продаваемые ими ресурсы и (или) продукты для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.***

**Пятая конкурентная сила, которую выделил М. Портер —
*соперничество между ныне действующими конкурентами.***

**Конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где доминируют
следующие условия:**

- 1. В отрасли конкурирует много фирм или конкурирующие фирмы примерно равны по величине**
- 2. Данная отрасль развивается медленно**
- 3. У фирм высокие постоянные издержки**
- 5. Фирмы несут большие расходы на хранение продукции**
- 6. Фирмы вынуждены считаться со сроками, в течение которых необходимо продать продукт**
- 7. Продукт или услугу покупатели воспринимают как товар, имеющийся в изобилии и в разных вариантах, а издержки переключения покупателя с одной разновидности товара на другую или с одного производителя на другого невелики**
- 8. Серьезные препятствия к уходу из отрасли**



**6. Специфическая
(ближняя)**

11

**окружающая среда
АНАЛИЗ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ
ГРУПП**

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам:

- структурный анализ конкурентного окружения
- определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп)
- анализ структуры.

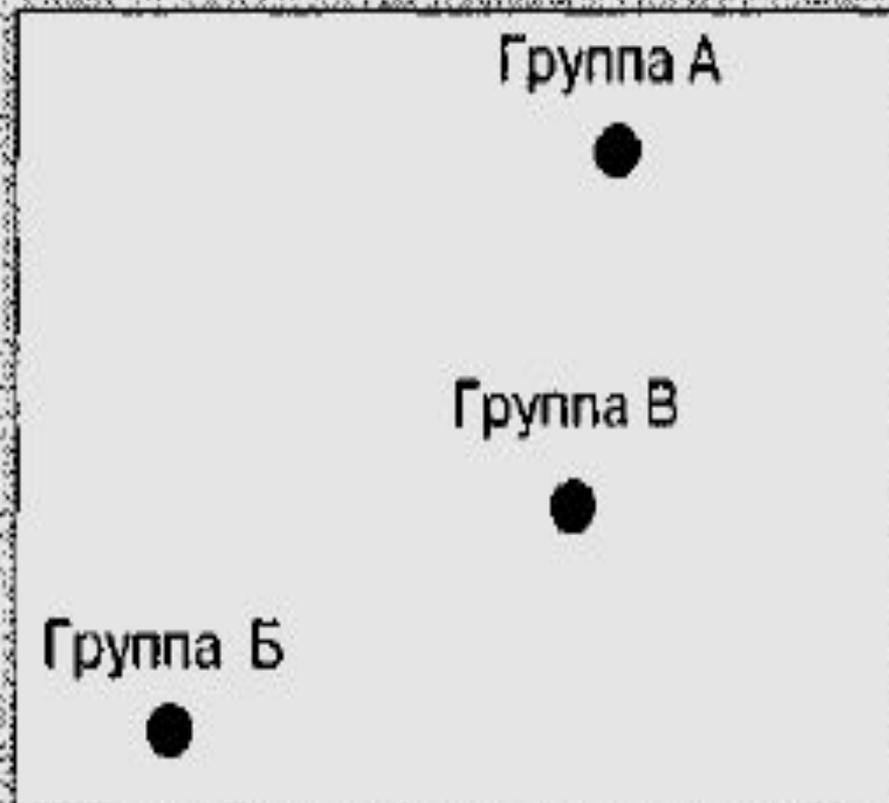
Суть анализа стратегических групп заключается в объединении фирм в группы, в которых находились бы фирмы с одинаковыми стратегическими характеристиками и конкурирующие на одной и той же основе (базе)

следующие показатели используются при анализе стратегических

групп:

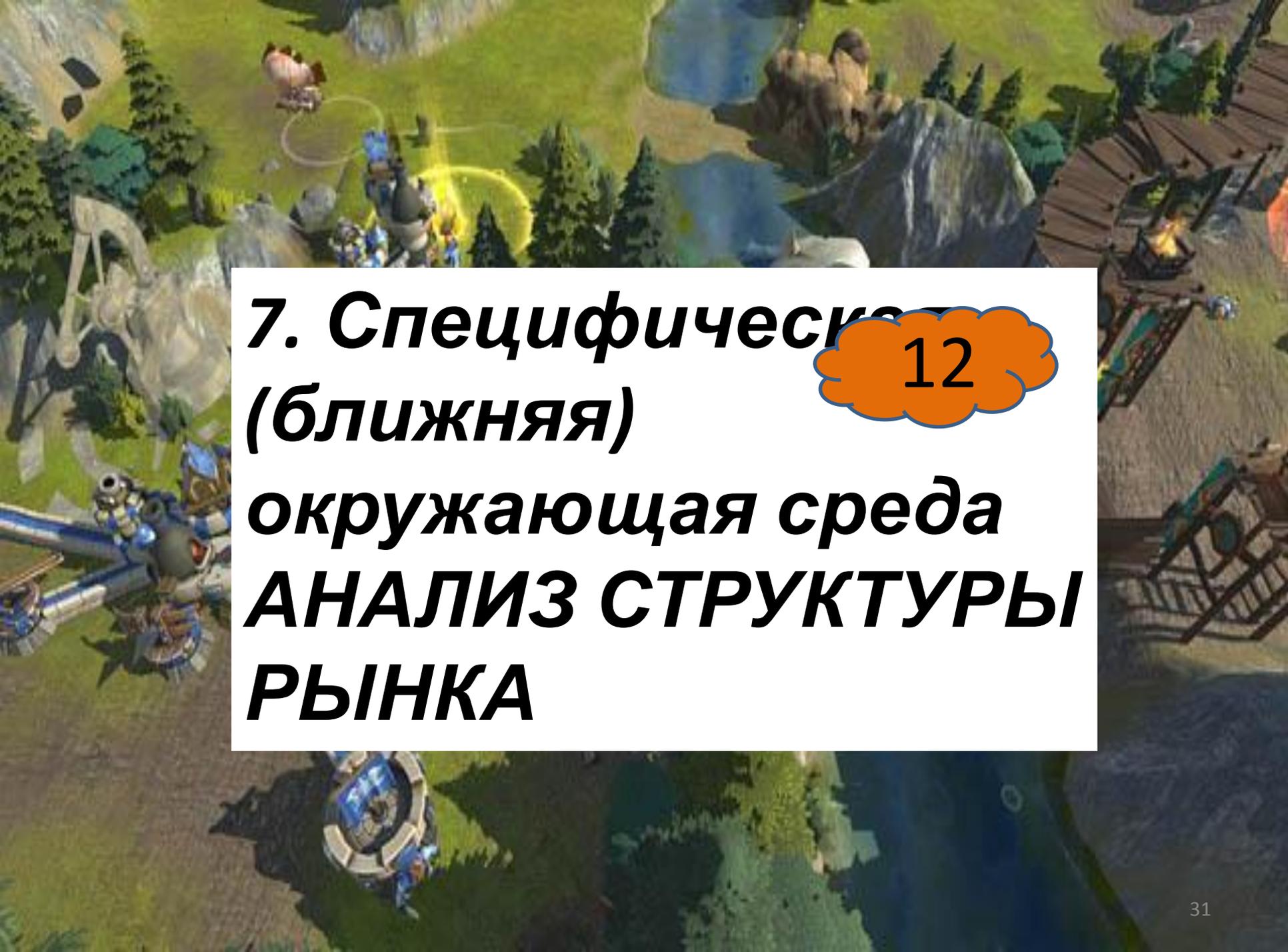
- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия

Высокий
↑
Корпоративный
ИМИДЖ
↑
Низкий



Один → Несколько
Число производимых продуктов

Пример выделения стратегических групп по Г. Гринли



**7. Специфическая
(ближняя)**

12

**окружающая среда
АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ
РЫНКА**

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится чаще всего по трем основным параметрам:

- структурный анализ конкурентного окружения
- определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп)
- анализ структуры.

Анализ структуры рынка (позиций на рынке) основан на таком понятии, как доля рынка. Доля рынка — процент продаж товара данного предприятия к общему объему продаж этого товара на рынке за определенный период времени. Предприятие должно следить за величиной и качеством доли.

Анализ структуры рынка

Сегменты рынка	Размер сегмента	Конкурентные позиции			
		фирма А	фирма Б	фирма В	фирма Г
1	40%	Доминирует	Слабый	—	—
2	25%	№ 2	Доминирует	—	Слабые
3	15%	Слабые	—	Слабые	Слабые
4	10%	—	—	Доминирует	—
5 растущий	10%	Никто не доминирует (слабые)			
ИТОГО	100%				

Примечание: Доминирует — осуществляет 60-70% от общего объема продаж, слабые — осуществляют 10-20% от общего объема продаж.

ВОПРОСЫ:

1. Как можно определить понятие «стратегический анализ»?
2. Дайте определение внешней деловой окружающей среды;
3. Понятие и составляющие динамизма окружающей среды;
4. Понятие и составляющие сложности окружающей среды;
5. Как можно проводить анализ экономической среды? (+)
6. Как можно проводить анализ социополитической среды? (+)
7. Как можно проводить анализ технологической среды? (+)
8. Методы прогнозирования при анализе при анализе общей деловой окружающей среды;
9. Что включает в себя анализ ближней (специфической) окружающей среды?
10. Как и зачем проводить структурный анализ конкурентного окружения?
11. Как и зачем проводить анализ стратегических групп?
12. Как и зачем проводить анализ структуры рынка?