

STEP анализ

Определение

- ▶ **СТЕП-анализ** - полезный инструмент стратегического менеджмента, позволяющий анализировать рыночную ситуацию, положение фирмы на рынке, ее потенциал и направление для развития. STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political). Именно эти факторы внешней среды, оказывающие прямое или косвенное воздействие на жизнедеятельность субъекта бизнеса являются предметом изучения **СТЕП-анализа**.

Проведение анализа

Шаг 1. Определите факторы для анализа.

Составьте перечень факторов, которые с большей вероятностью повлияют на продажи и прибыль бизнеса в ближайшие 3-5 лет. Ряд выявленных факторов следует разбить по 4 группам, отнеся их к политическим, экономическим, технологическим и социально-культурным.

К примеру, (P) POLITICAL - политические факторы во внешней среде. Речь в данном случае идет о следующих составляющих:

- ▶ устойчивости власти и действующего политического правления;
- ▶ бюрократизации и коррупционном уровне;
- ▶ налоговой политике (льготах и тарифах);
- ▶ информационной свободе и независимости СМИ;
- ▶ тенденциях к урегулированию или дерегулированию сферы;
- ▶ торговой политике, количественных и качественных ограничениях на импорт;
- ▶ стремлении к протекционизму сферы, наличии госкомпаний в данной отрасли;
- ▶ уровне защищенности собственности интеллектуального характера и законе об авторстве;
- ▶ антимонопольном и трудовом законодательстве;
- ▶ законодательстве в области охраны окружающей среды;
- ▶ будущем и текущем законодательстве, регулирующем правила в сфере деятельности;
- ▶ вероятности возникновения нестабильной военной обстановки на территории страны.

Факторы

(E) ECONOMICAL. Речь идет об экономических составляющих PEST-анализа внешней среды предприятия, в частности:

- ▶ о темпах роста в экономике;
- ▶ уровне инфляции и процентных ставках; курсах ключевой валюты;
- ▶ уровне безработицы, размере и условиях оплаты трудовой деятельности;
- ▶ уровне развития предпринимательской деятельности и сферы бизнеса;
- ▶ кредитно-денежной и налогово-бюджетной политике в государстве;
- ▶ уровне располагаемой гражданами прибыли;
- ▶ степени глобализации, открытости экономической среды;
- ▶ уровне развития банковской отрасли.



Факторы



(S) SOCIO-CULTURAL. Говоря о социально-культурных факторах во внешней среде, следует упомянуть:

- ▶ об уровне развития образовательной и здравоохранительной сфер;
- ▶ отношении к продукции и услугам импортного производства;
- ▶ отношении к трудовой деятельности, карьерному росту, отдыху, процессу выхода на пенсию;
- ▶ требованиях к качеству продуктов и сервиса;
- ▶ культуре формирования сбережений и кредитованию в общественной среде;
- ▶ образе жизни и привычках покупателей;
- ▶ развитии религиозных и иных верований;
- ▶ отношении к экологически чистой продукции натурального, природного происхождения;
- ▶ темпах прироста населения;
- ▶ уровне миграции и иммиграционных настроениях;
- ▶ половозрастной структуре населения и продолжительности жизни;
- ▶ меньшинствах, социальной стратификации в обществе; размере и структуре семей;

Факторы

(Т) TECHNOLOGICAL:

- ▶ степень развития инноваций и технологий в вашей сфере деятельности;
- ▶ затраты на проведение исследований и разработок;
- ▶ законодательное урегулирование вопросов по технологическому оснащению сферы;
- ▶ уровень развития и проникновения сети интернет и мобильных гаджетов в отрасль;
- ▶ степень доступа к инновационным технологиям;
- ▶ уровень пользования, введения и передачи технологических процессов.



Проведение анализа

Шаг 2. Определите степень влияния факторов.

- ▶ Следует оценить, как каждый фактор воздействует на бизнес-процесс. Силу воздействия можно оценить в соответствии со шкалой от 1 до 3:

Цифрой 1 обозначают малый уровень влияния фактора; работа организации почти не меняется при воздействии фактора;

2 - показатель, который говорит о том, что на уровень продаж и доход фирмы могут повлиять лишь значительные изменения в факторе;

3 - балл, свидетельствующий о том, что фактор способен оказать значительное воздействие на работу организации; при любых колебаниях продажи и прибыль фирмы могут изменяться.

- ▶ Следует учитывать, что факторы, не сильно влияющие на работу фирмы, не должны быть в таблице. Оценивать, насколько сильно влияет фактор - значит, давать субъективную экспертную оценку.

Проведение анализа

Шаг 3. Проведите оценку вероятности изменения фактора.

- Уровень вероятности колебаний оценивают в соответствии с пятибалльной шкалой. К примеру, 1 в данном случае - минимальная степень вероятности того, что фактор может претерпеть изменения, а 5 - соответственно, максимальный уровень вероятности. Хорошо, если оценка будет проводиться не в индивидуальном порядке, а совместно со специалистами, обладающими определенным опытом работы в данной сфере и проведении экспертиз в любом направлении деятельности. После того, как все оценки выставлены в отдельной колонке, можно перейти к расчету среднего арифметического по ним.

Шаг 4. Оцените реальную значимость факторов.

- Следующий шаг - расчет реальной значимости всех факторов в отдельном порядке. Если Вы располагаете информацией о реальной значимости, можно оценить, как организация должна контролировать факторы внешней среды. PEST-анализ в этом вопросе значительно упрощает работу. Расчет значимости ведется как возможность изменений в факторе, взвешенная на степень воздействия данного фактора и работу организации. От того, насколько высок уровень реальной значимости фактора, зависит, стоит ли уделять внимание и прикладывать усилия к тому, чтобы снижать негативное влияние фактора на бизнес-процесс. Если значимость высока, следует прикладывать достаточно усилий для изменения ситуации и уделять фактору повышенное внимание.

Описание фактора	Значимость фактора	Оценка экспертов					Средняя оценка	Удельный вес фактора
		1	2	3	4	5		
Политика фактор 1	3	2	3	2	3	2	2,4	0,72
Политика фактор 2	5	5	3	4	4	4	4,0	2,00
Экономика фактор 1	2	3	2	1	2	2	2.0	0,40

Проведение анализа

Шаг 5. Составьте сводную таблицу PEST-анализа.

- ▶ Следует сделать завершающий шаг в анализе - привести все расчеты в матричный формат. Матрица PEST-анализа должна содержать в себе все факторы по убыванию важности.

Шаг 6. Подведите итоги.

- ▶ PEST-анализ и таблица, составленные по ряду показателей, являются промежуточным вариантом. Для завершения анализа нужны выводы. Следует определить, как каждый из факторов воздействует на сферу деятельности, предприятие, а также провести планирование, выявив, какие из программ требуется проводить в целях снижения негативного влияния фактора и максимального использования его положительного влияния на работу фирмы. Это одна из задач, которую должен решить PEST-анализ. Пример: со снижением реально располагаемой прибыли население будет вынуждено изменить потребляемую продукцию в корзине в данной отрасли и отказаться от тех или иных товаров, а также повысить спрос на более дешевую продукцию. Для фирмы такое развитие событий может значить, к примеру, как повышение уровня реализации дешевой продукции. С целью минимизации влияния данного фактора потребуются пересмотр ассортиментного портфеля продуктов, снижение линеек дорогостоящей продукции и введение новых экономических предложений. С повышением стоимости дешевого ассортимента пока следует повременить.

Основные положения STEP-анализа:

- ▶ Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все они тесным и сложным образом взаимосвязаны.
- ▶ Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
- ▶ STEP-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.



Анализ STEP-факторов обеспечивает ряд преимуществ:

- ▶ Когда руководитель и его ближайшие сотрудники работают со STEP-факторами, они начинают не только говорить о внешнем окружении, но и думать о нем.
- ▶ У людей воспитывается культура учета факторов внешнего окружения и появляется «видение» внешнего окружения.
- ▶ Свободно передвигаясь от фактора к фактору, выстраивается целостная картина внешнего окружения.
- ▶ Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.
- ▶ Возникает устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Пример: анализ книжного магазина

Политика Р	Экономика Е
Интерес и поддержка со стороны государства к ряду проблем в данной среде снижается; финансовое участие в ряде целевых программ по выпуску книг, покупке учебников для общеобразовательных школ, вопросе библиотечного комплектования минимизируется; вопрос затрагивает как прямую, так и косвенную поддержку; Развивается образовательная система.	Реальные доходы населения растут, но низкий спрос на книги, ограничивающий ценовой барьер, сохраняется.
Социум S	Технологии Т
Статус книг падает, чтение становится менее актуальным; структура досуга меняется; времени на процесс чтения становится меньше.	Замещающие технологии интенсивно развиваются (речь идет об Интернете, е-коммерции и т.д.); количество пользователей увеличивается.

Пример: анализ магазина Хозтовары

Политика	Экономика
<ol style="list-style-type: none">1. Можно говорить о стабильности в политике.2. Законодательство в сфере налогов и сборов меняется, изменяется ставка налога на прибыль, ЕНВД.3. Госсобственность в бизнес-среде и промышленной отрасли увеличивается.4. Государство оказывает поддержку предпринимателям.5. Ведется урегулирование антимонопольного характера, контролируется соблюдение правил и условий конкуренции.	<ol style="list-style-type: none">1. Снижение ВВП на 11%, снижение сальдо торгового баланса на 1,8. Можно говорить об общем спаде экономики.2. Уровень инфляции в период с октября по декабрь этого года – 108,1%.3. Показатель по безработице (в процентном отношении, применительно к экономически активным гражданам) – 7,6.4. 30,7 – данные об официальном курсе рубля к \$ (на 9.12 2008 года).5. Стоимость энергоресурсов. Цена нефти в октябре 2008 года – 72, 4.
Социум	Технология
<ol style="list-style-type: none">1. 61,3% - уровень трудоспособного населения. Данные позволяют говорить об естественном приросте.2. Уменьшение реально располагаемых денежных доходов населения на 2,9 в сравнении с 2008 годом.3. Уровень среднедушевых денежных доходов – 13 821 рубль.4. Наблюдается тенденция к расслоению общества, низкой социальной мобильности.	<ol style="list-style-type: none">1. С 1996 года в России действует ФЗ № 127 «О науке и государственной научно-технической политике».2. Наблюдается ряд тенденций в развитии продукции в таких отраслях, как космос, авиация, композиты, биотехнология, нанотехнологии.

Результаты PEST-анализа показали, что у магазина «Хозтовары №6» не возникнет трудностей с поиском сотрудников и принятием их на работу, высоким уровнем налогов и нечестными конкурентами. Вместе с тем, можно говорить о высоких издержках на энергетические ресурсы. Что касается общего экономического спада, данный фактор также может негативно воздействовать на работу организации.