

# АНАЛИЗ ФАКТОРОВ СРЕДЫ

*Если вы не умеете мыслить в  
международном масштабе, вы ничего  
не понимаете в бизнесе.*

Richard L. Daft

Выполнил: студент гр.453з Втюрина О.А.

Проверил: Доктор педагогических наук, профессор Сидорина Т.В.

Цель: Изучить методику разработки эффективной системы управления организации

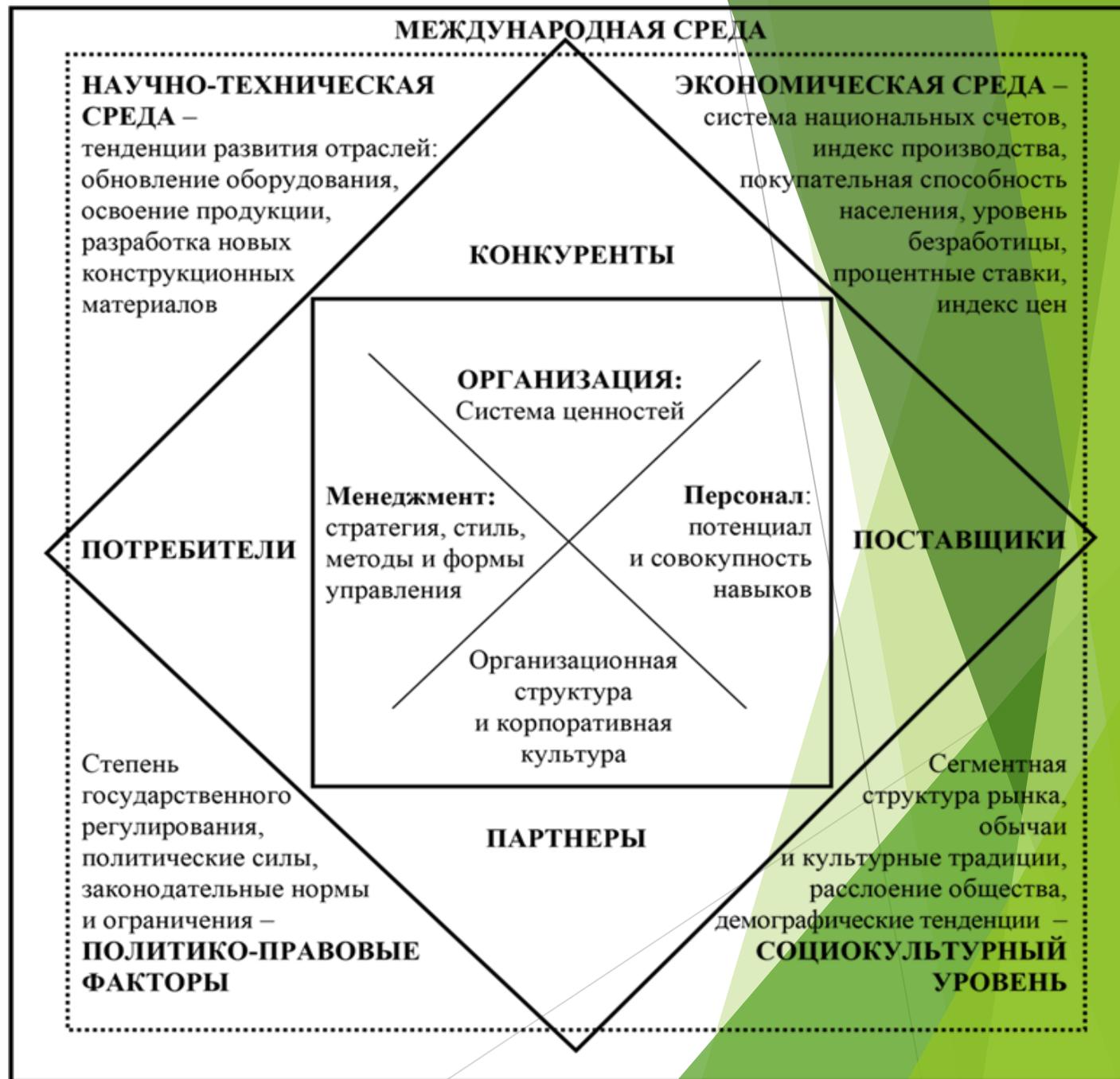
План:

- ▶ Главная цель организации
- ▶ Система ценностей 7с
- ▶ Выявление резервов и формирование потенциала изменений - основная цель анализа внутрифирменной среды
- ▶ Факторы формирующие непосредственное окружение организации
- ▶ Пять конкурентных сил
- ▶ Элементы анализа конкурентных сил
- ▶ Макросреда рынка (Факторы «дальнего окружения»)
- ▶ Факторы организационной среды
- ▶ Практическое занятие (АНАЛИЗ SWOT)
- ▶ Методика Капустина
- ▶ Графическая иллюстрация методики Капустина

# Главная цель организации

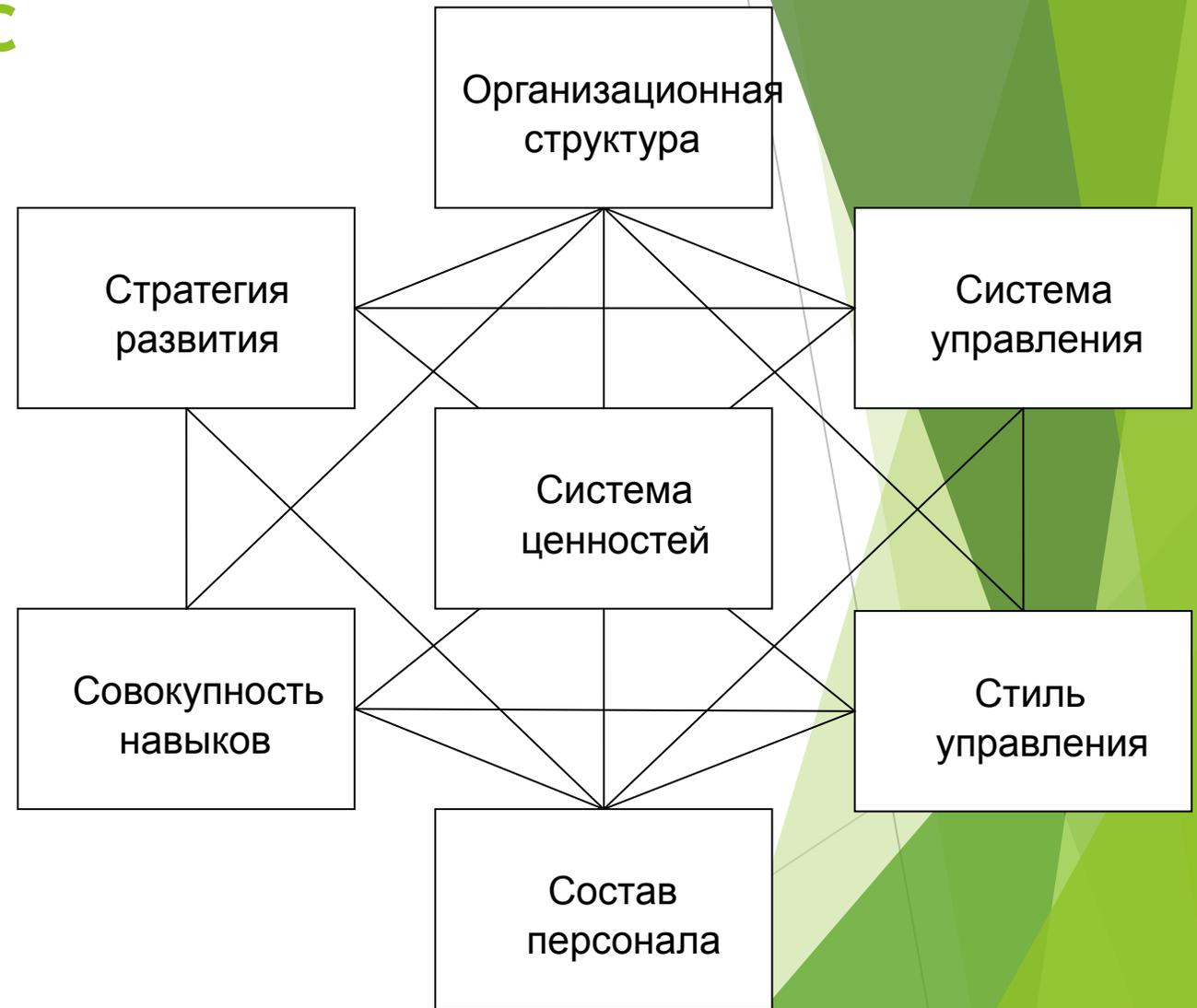
Главная цель любой без исключения фирмы - достижение заявленных стратегических целей и получение долговременной прибыли на основе организации производства товаров, привлекательных с точки зрения целевых рынков.

Успех компании, а значит, ее взгляд на необходимость изменений во многом зависит от степени участия сил, формирующих среду предприятия



# Система ценностей 7с

- ▶ В качестве стрелневых звеньев, составляющих внутренние факторы микросреды предприятия, следует выделить систему управленческих ценностей компании - модель 7С.
- ▶ Представленная модель, с одной стороны, позволяет систематизировать традиционные взгляды на управленческие подходы, организационную структуру и отношение к инициированию и внедрению нововведений. С другой стороны, она определяет характер взаимосвязей между производственными (операционными) процессами и персоналом, который их осуществляет.



# Выявление резервов и формирование потенциала изменений - основная цель анализа внутрифирменной среды

Чтобы создавать и поддерживать рыночное лидерство в долгосрочном плане, организация должна стремиться к завоеванию преимущества (значит - осуществлению изменений) на трех уровнях:

- ▶ борьба за рыночную долю в координатах цены и основных показателей функционирования - соперничество за рынки готовой продукции и сервисных услуг;
- ▶ доминирование в ключевых видах продукции - лидерство на основе разработки новых функциональных характеристик и скорости выведения товаров на рынок;
- ▶ формирование стержневых компетенций - возможность создавать новые виды бизнеса и открывать новые сферы влияния за счет комбинации навыков и умений.

Оценка конкурентоспособности предприятия может быть основана на анализе сильных и слабых сторон компании. Основной результат такого анализа - выявление конкурентных преимуществ и уязвимых мест, а также перспектив развития компании.

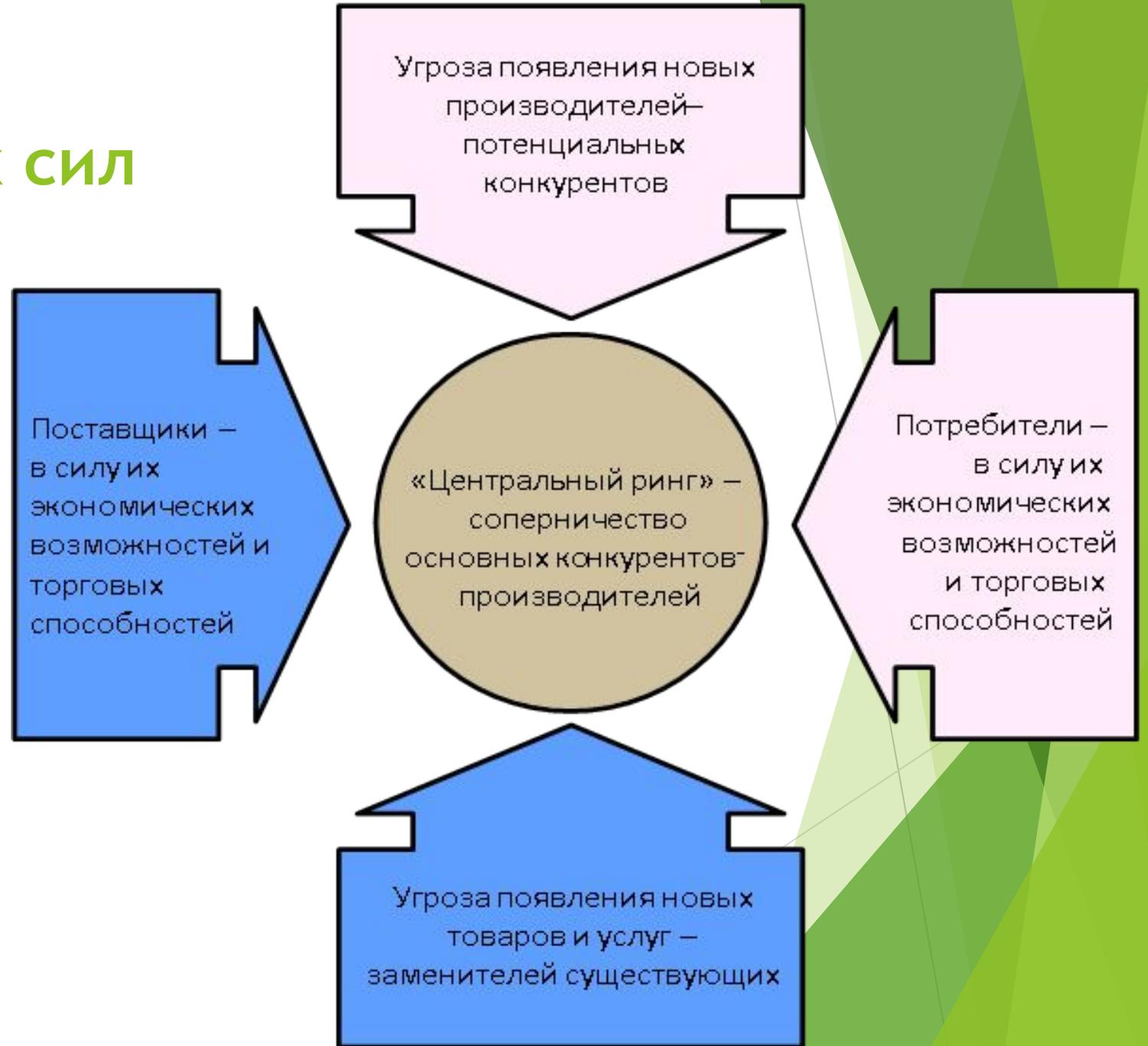
# Факторы формирующие непосредственное окружение организации

Факторы, что формируют непосредственное окружение организации, или ландшафт бизнеса - это среда 4П, определяющая область приоритетных задач в развитии компании:

- ▶ **Поставщики исходных компонентов.** Любая производственная система независимо от вида деятельности закупает сырье, материалы, услуги. Функция закупок оказывает существенное, а порой и решающее влияние на экономику производства
- ▶ **Поведение потребителей.** Ключевым звеном и залогом успешного развития организации являются потребители. Именно на удовлетворение их требований и запросов направлены все виды предпринимательской деятельности предприятия.
- ▶ **Партнеры по бизнесу.** Совокупность контрагентов предприятия формирует следующий фактор - действия и интересы различного рода посредников.
- ▶ **Предложения конкурентов.** Успех в удовлетворении рыночных потребностей и достижении целей непосредственно определяется уровнем и характером предложений прямых конкурентов и расстановкой конкурентных сил рынка.

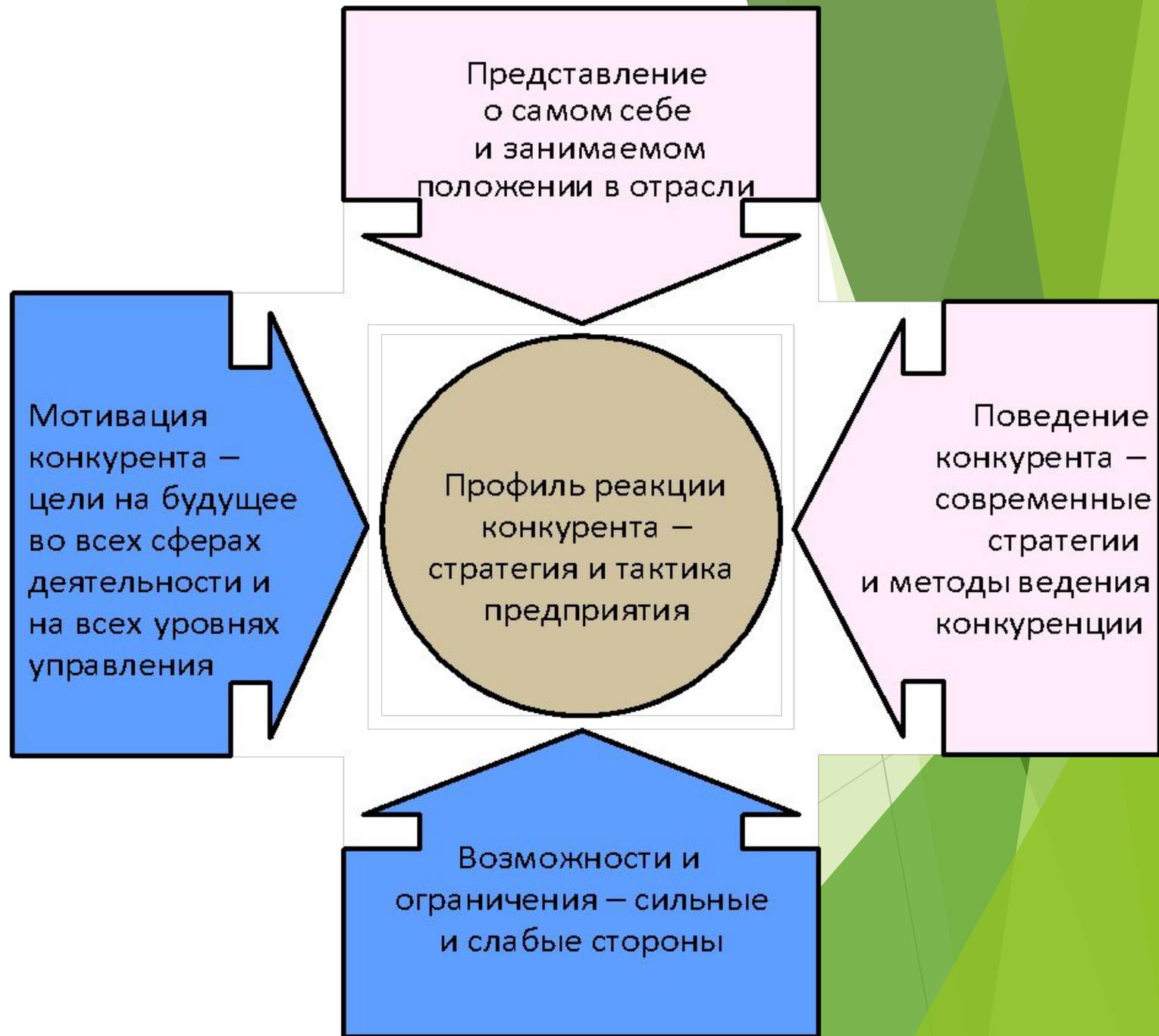
# Пять конкурентных сил

- Совокупность представленных пяти конкурентных сил не исчерпывает полностью отраслевую структуру. Среди факторов, которые определяют уровень воздействия каждой из сил, в свою очередь можно выделить:



# Элементы анализа конкурентных сил

Конечно, проще всего - не обращать внимания на силы, определяющие интенсивность конкуренции. Но с другой стороны, если держать эти силы в поле зрения, даже незначительные изменения в организации позволят повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Сбор всей совокупности информации, необходимой для анализа конкурентов, на практике не всегда возможен, поэтому можно использовать упрощенную схему анализа конкурентов.



# Макросреда рынка.

## Факторы «дальнего окружения»

Необходимость анализа факторов макросреды определяют «явно выраженные причины»:

- ▶ многие виды трансформации и разрывов,
- ▶ компании, которые воспринимают изменения в макросреде, извлекают необходимое для успеха конкурентное преимущество;
- ▶ фирма имеет возможность формирования отличительных компетенций, связанных с управлением изменениями.

Среди широкого разнообразия факторов макросреды следует выделить шесть основных сегментов:

- ▶ социально-демографические изменения
- ▶ экономические факторы
- ▶ научно-техническая среда
- ▶ политико-правые условия
- ▶ экология
- ▶ институциональный сегмент

# Факторы организационной среды

- ▶ **Экономические условия.** Изменения, отражаемые в показателях предпринимательской активности, определяют факторы спроса и предложения, что характеризует общее состояние экономической системы, в которой оперирует организация
- ▶ **Научно-технические факторы** устанавливают совокупность способов и средств, посредством которых предприятие преобразует исходные компоненты производства в готовую продукцию или услуги
- ▶ **Социальная сфера.** Изменения в социальной сфере непосредственно определяют общий потенциал рынка в отношении достаточно большого числа отдельных видов продукции, главным образом товаров широкого назначения

# Факторы организационной среды

- ▶ **Политико-правовые силы.** Экономическая деятельность фирмы формируется в рамках существующего законодательства. В системе действующих законодательных актов и политико-правовых норм с известной долей условности можно выделить три основных области: правила, регулирующие взаимоотношения с потребителями; правила, определяющие отношения различных фирм между собой; правила, защищающие интересы общества и формирующие экономический базис государства
- ▶ **Экологическая безопасность.** Экологические проблемы настоящего времени оказывают непосредственное влияние на все факторы макроокружения. Экономическое развитие, наука и техника, социальная и демографическая ситуация, формирование законов и баланс политических сил - все эти факторы в той или иной степени, по крайней мере, должны учитывать экологические условия
- ▶ **Институциональный сегмент.** Инфраструктура определяется как совокупность отраслей, реализующих функции обслуживания производства. Институциональная инфраструктура представляет собой комплекс учреждений, обеспечивающих производственную систему различными видами услуг - информационного, финансового, образовательного, транспортного характера

# Факторы организационной среды

- ▶ **Анализ факторов макросреды.** Основы анализа, связанного с выявлением, контролем, прогнозированием и оценкой изменений, можно представить в виде ряда этапов
  - ▶ Сканирование - идентификация наиболее значимых факторов, обуславливающих возможность изменений. Сканирование обеспечивает необходимый запас времени для разработки альтернативных вариантов действий организации.
  - ▶ Мониторинг - оценка тенденций окружающей среды и процесса формирования образцов изменений с целью определения характера трансформации.
- ▶ **Практика изменений.** Некоторые демографические тренды можно относительно легко (используя статистическую информацию) и с высокой степенью точности спрогнозировать на основе простых показателей: например, число детей, окончивших школу и поступающих в высшие учебные заведения

# Практическое занятие

Самый первый шаг в анализе рынка - оценка положения предприятия относительно всей совокупности факторов и сил, формирующих условия функционирования компании.

Проведем анализ-SWOT на примере торговой сети «Ашан».



# SWOT-анализ - торговая сеть «Ашан»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Известность бренда.</li><li>2) Опыт работы компании на рынке России больше 10 лет.</li><li>3) Используемая система обучения новых работников.</li><li>4) Традиции сервиса высокого качества и гостеприимства.</li><li>5) Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях.</li><li>6) Широкий ассортимент продукции.</li><li>7) Удобное положение магазинов.</li><li>8) Бонусные программы.</li><li>9) Скидки и дисконтные карты.</li><li>10) Большие объёмы продаж.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Жесткая конкуренция.</li><li>2) Нехватка опытных управленцев.</li><li>3) Нехватка коммуникаций, отсутствие постоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь.</li><li>4) текучесть кадров.</li></ol>

# SWOT-анализ - торговая сеть «Ашан»

	Положительные факторы	Негативные факторы
	Потенциальные возможности (О)	Имеющиеся угрозы (Т)
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Ненасыщенный рынок России дает практически ничем неограниченные возможности для роста.</li><li>2) Освоение регионального рынка.</li><li>3) Привлечение новых клиентов.</li><li>4) Расширение услуг.</li><li>5) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров.</li><li>6) Тенденция отрасли к увеличению размеров супермаркетов и вытеснению небольших торговых точек.</li><li>7) «Ашан» сможет экспортировать товары под собственными брендами из Российской Федерации в свои магазины стран ближнего зарубежья.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Предпочтение многими людьми «магазинов у дома».</li><li>2) Невысокие доходы населения в регионах.</li><li>3) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок.</li><li>4) Большая подверженность изменениям в законодательстве стран.</li><li>5) Усиление позиций компаний-конкурентов.</li></ol>

# Вывод

Как мы выяснили в ходе проведенного SWOT-анализа, супермаркетам «АШАН» характерен некий баланс сильных и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз. То есть компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ, эффективным будет использование Direct-mail - средство для продвижения товаров и услуг. Почтовая реклама эффективно «продает» продукцию или услуги целевым покупателям, тем самым даёт возможность упрочить свои позиции на рынке.

# Методика Капустина на примере торговой сети «Ашан»

Оценка готовности организации к изменениям и принятию решения

Готовность предприятия к изменениям Кгпи;

Ресурсный потенциал предприятия К рпп;

Конкурентоспособность Ккп.

Они взаимосвязаны формулой:  $K_{гпи} = K_{рпп} + K_{кп}$ .

## Оценка ресурсного потенциала

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Отсутствует социально-востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги						+		Потребности основных клиентских групп ясны. Имеется социально-востребованный и платежеспособный спрос на продукцию, товары, услуги
2. Необходимые критерии оценки деятельности предприятия отсутствуют. Прогнозы развития бизнеса и ситуации на рынке не оправдываются						+		Аналитики фирмы способны разрабатывать критерии оценки, их прогнозы адекватны производственной ситуации
3. Перспективы развития предприятия в долгосрочном периоде не ясны и вызывают разногласия. Действия руководителей не согласованы					+			Перспективы развития предприятия ясны и разделяются управленческим звеном. Стратегии, методы и средства достижения целей согласуются между собой
4. Низкая инвестиционная привлекательность предприятия. Репутация и состояние предприятия препятствуют получению кредитов						+		Устойчивые контакты с финансовыми учреждениями. Имеется возможность привлечения инвестиций и долгосрочных кредитов.
5. Низкие технико-экономические характеристики основных производственных фондов, их высокий износ					+			Высокие технико-экономические характеристики основных производственных фондов, их низкий износ

## Оценка ресурсного потенциала (продолжение)

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
6. Негибкость технологических процессов. Невозможность оперативной переналадки оборудования.						+		Гибкость технологических процессов. Универсальность оборудования.
7. Информационные технологии, системы производственных процессов, управленческого контроля и учета, распределения ресурсов и разработки продукции отсутствуют или не используются в полной мере						+		Современные информационные технологии, системы автоматизации производственных процессов, управленческого контроля и учета, распределения ресурсов и разработки продукции
8. Информация поступает не вовремя, с искажениями, документы теряются. Запрос на предоставление информации, справки, отчета и т. п. встречает сопротивление и всячески затягивается			+					Информация поступает вовремя, достоверна. Можно получить информацию по любому вопросу о состоянии предприятия, процессах, продукции, персонале с любое время.
9. При столкновении с проблемами, которые не могут быть решены собственными силами, предприятие предпочитает делать вид, что проблем не существует. Внешние консультанты отвергаются						+		Для работы с проблемами, которые не могут быть решены силами предприятия, имеются устойчивые и продуктивные контакты с внешними консультантами, исследователями, экспертами, аналитиками
10. Системы продвижения продукции, сбыта, гарантийного обслуживания не способны удовлетворять новые требования потребителей						+		Системы продвижения продукции, сбыта, гарантийного обслуживания способны удовлетворять новые требования потребителей
11. Конфронтация и игнорирование органов власти и организаций, содействующих бизнесу						+		Устойчивые и конструктивные контакты с органами власти и организациями содействия бизнесу

## Оценка ресурсного потенциала (продолжение)

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
12. Предприятие не тратит средств на переподготовку и повышение квалификации персонала						+		Инвестиции в повышение квалификации персонала сумм сверх установленного норматива
13. Предприятие испытывает трудности с привлечением молодых и квалифицированных кадров всех уровней					+			Устойчивые контакты с учебными заведениями. Предприятие может обеспечить себя квалифицированными кадрами в необходимые сроки
14. Неспособность смежников удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п. Их неготовность работать в новых кооперационных системах					+			Способность смежников удовлетворять новые требования предприятия по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п. Готовность смежников работать в новых кооперационных системах
15. Неспособность поставщиков предприятия удовлетворять новые требования по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т.п.					+			Способность поставщиков предприятия удовлетворять новые требования по ассортименту, объемам, срокам, условиям и т. п.
16. Повышение квалификации персонала хаотично. Выбор программ повышения квалификации руководителей и специалистов случаен			+					Программы повышения квалификации проблемно-ориентированы и адаптированы к условиям конкретного предприятия

## Оценка ресурсного потенциала (продолжение)

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
17. Отсутствуют оптимальные системы учета потребления ресурсов. Постоянная угроза закрытия инспектирующими органами					+			Предприятие обладает оптимальными системами ресурсосбережения и энергоносителей.
18. Сопrotивление любым изменениям и инновациям. Конфронтация наемных работников, профсоюзов и руководства (собственников)			+					Персонал и профсоюзы активно поддерживают и участвуют в инновациях и изменениях, предлагаемых высшими руководителями
19. Руководители преследуют личные узкогрупповые интересы, пренебрегают интересами предприятия					+			Собственники и руководители всех уровней действуют в интересах предприятия в целом
20. При подготовке возможных изменений не учитываются интересы, возможные изменения и ограничения поставщиков, смежников и потребителей			+					При подготовке изменений или выходе на новые рынки учитываются интересы, изменения и ограничения поставщиков, смежников и потребителей
21. Управленческие решения непоследовательны, запаздывают, направлены на исправление предыдущих ошибок и ранее накопившиеся проблемы			+					Управленческие решения последовательны, своевременны, направлены на повышение конкурентоспособности предприятия, подкреплены экспертными системами, позволяющими действовать в условиях нечеткой обстановки и недостатка информации

## Оценка конкурентоспособности торговой сети «Ашан»

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1. Пренебрежение информацией о положительном опыте других организаций и инновациях в них.					+			Внимание к инновациям в сфере интересов предприятия и смежных в них областях деятельности
2. Боязнь изменений и внедрения инноваций.						+		Постоянное изучение и применение инноваций
3. Отсутствие четкой программы изучения рынка товаров и услуг						+		Непрерывное и целенаправленное изучение рынка товаров и услуг
4. Пренебрежительное отношение к акциям конкурентов						+		Всестороннее изучение действий конкурентов
5. Закрытость и недоступность для общества информации о предприятии					+			Оправданная открытость и доступность для общества информации о предприятии
6. Однобокое принятие инновационных решений. Риски и последствия не просчитываются					+			В принятии решений учитываются все факторы бизнеса, возможные социальные последствия
7. Решения принимаются случайным образом, исходя из так называемого здравого смысла, моды						+		При решении задач управления используются спец методы, оптимальные информационные технологии

## Оценка конкурентоспособности торговой сети «Ашан»

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
8. Решения принимаются узким кругом высших руководителей						+		В принятии решений участвует весь персонал, имеющий отношение к изменениям фирмы
9. Низкий уровень компетентности руководящего звена всех уровней						+		Высокий уровень компетентности руководящего звена всех уровней
10. Низкая квалификация специалистов и рядовых сотрудников					+			Высокая квалификация специалистов и рядовых сотрудников
11. Качеству товаров и услуг не уделяется особого внимания					+			Постоянная забота о качестве продукции, товаров, услуг, а также процессов и систем управления
12. Исполнение управленческих решений замедленно. Постоянные сбои			+					Скорость исполнения управленческих решений выше, чем у конкурентов в рыночной нише
13. Тщательной подготовке и юридической добросовестности значения не придается						+		Детальная проработанность и юридическая добросовестность всей документации
14. Гарантийные обязательства минимальны, тенденция к их сокращению					+			Гарантийные обязательства шире установленных законом на территории государства

## Оценка конкурентоспособности торговой сети «Ашан»

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
15. Руководитель перекладывает на других свою ответственность за последствия принятых решений. Забывает свои решения					+			Руководитель берет на себя ответственность за принятые им решения. Решения выполняются в оптимальном режиме
16. Невозможно найти исполнителя, ответственного за виды работ, функции, услуги. Сфера ответственности работников неоднозначны и безадресны					+			Персонифицированная ответственность за выполнение работ. Функции, права и обязанности четко закреплены за работниками
17. Социально-психологическая напряженность в коллективе. Постоянные конфликты					+			Отсутствие социальных конфликтов. Благоприятный морально-психологический климат в коллективе
18. Отсутствуют система мотивации и оплаты труда за качественный результат						+		Система мотивации и оплаты труда за качественный результат постоянно совершенствуются
19. Индивидуальные особенности и возможности персонала не учитываются			+					При принятии управленческих решений учитывается потенциал и возможности особенности персонала
20. Карьерный рост персонала практикуется по принципу преданности и приближенности к высшему руководству и семейному клану					+			Оптимальное обновление персонала. Карьерный рост основан на результатах успешной деятельности, наличии профессионального и личностного потенциала

## Оценка конкурентоспособности торговой сети «Ашан»

Факторы, препятствующие повышению ресурсного потенциала предприятия	Оценка состояния предприятия							Факторы, способствующие повышению ресурсного потенциала предприятия
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
21. Персонал сориентирован только на получение прибыли и высокого личного достатка			+					Персона ориентируется на потребности клиентов и качество их удовлетворения и решение задач развития фирмы
22. Противоречия и конфронтация между формальными и неформальными лидерами					+			Конструктивное сотрудничество между формальными и неформальными лидерами
23. Пренебрежение вопросами конфиденциальности и безопасности сделок						+		Строгая обязательность при соблюдении конфиденциальности и безопасности сделок
24. Внешнему виду сотрудников значения не придается						+		Внешний вид сотрудников соответствует бизнесу предприятия
25. Узкокорпоративные нормы и правила ведения бизнеса					+			Социально-ориентированные этические нормы и правила ведения бизнеса
26. Закрытость для сотрудников информации об истинном положении дел на предприятии и планах развития					+			Открытость и доступность для сотрудников информации об истинном положении дел на предприятии и планах развития
27. До сотрудников информация доводится с опозданием, дозировано. Часть фактов скрывается			+					Своевременное, полное и достоверное информирование сотрудников
28. Отсутствие инвестиционной привлекательности предприятия						+		Инвестиционная привлекательность предприятия
29. Несовпадение реального поведения руководителей и декларируемых ими принципов					+			Совпадение реального поведения руководителей и декларируемых ими принципов

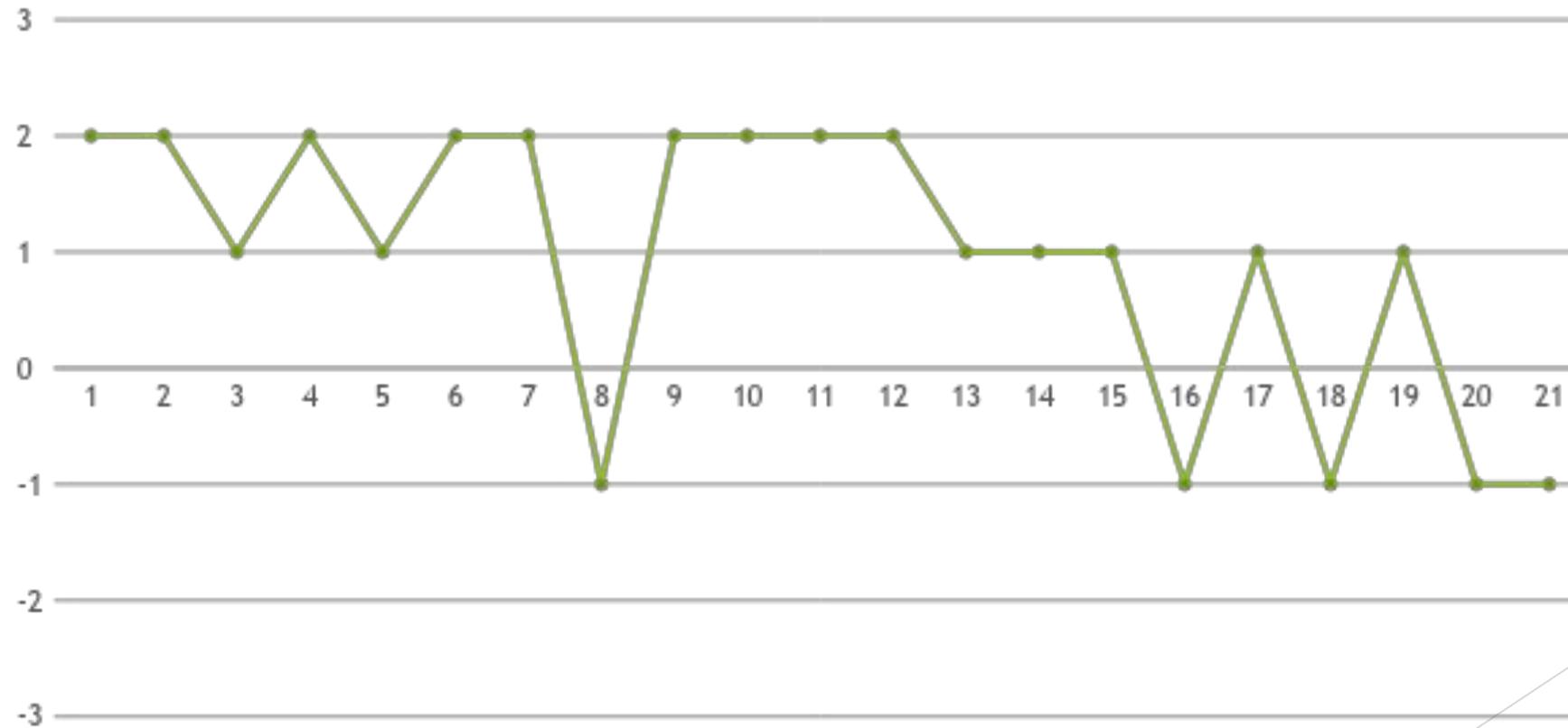
Баллы	Характеристика уровня
-126/-85	Катастрофа. Реструктуризация не поможет. Возникает вопрос о банкротстве и создании нового бизнеса. Усилия консультантов могут быть направлены только на распродажу имущества, высвобождение персонала, участие в суде и арбитражных разбирательствах
-84/-41	Плохо. Реструктуризация необходима. Только крайние усилия и смена принципов управления, большая неформальная помощь извне позволят разрешить проблемы предприятия
-40/-1	Удовлетворительно. При подготовке и реализации планов изменений и инноваций необходим весь спектр консультационных услуг
0/+40	Имеются некоторые «белые пятна». Необходима заинтересованность руководителей всех уровней в повышении конкурентоспособности предприятия и наращивании его ресурсного потенциала. Консультантов привлекают только для разрешения отдельных задач реструктуризации
+41/+84	Предприятие способно самостоятельно разработать и реализовать планы изменений и внедрения инноваций с помощью высококвалифицированных консультантов
+85/+126	Предприятие способно решать любые инновационные задачи. Консультанты не требуются.

# Обработка результата

- ▶ Готовность предприятия к самостоятельной успешной реструктуризации  $K_{сур}$ ;
- ▶ Стратегический ресурсный потенциал предприятия  $K_{сп}$ ;
- ▶ Конкурентоспособность  $K_{к}$ .
- ▶  $K_{сур} = K_{сп} + K_{к}$ .
- ▶  $K_{сур} = 20 + 32 = 52$ .
- ▶ Предприятие способно самостоятельно разработать и реализовать планы изменений и внедрения инноваций с помощью высококвалифицированных консультантов.

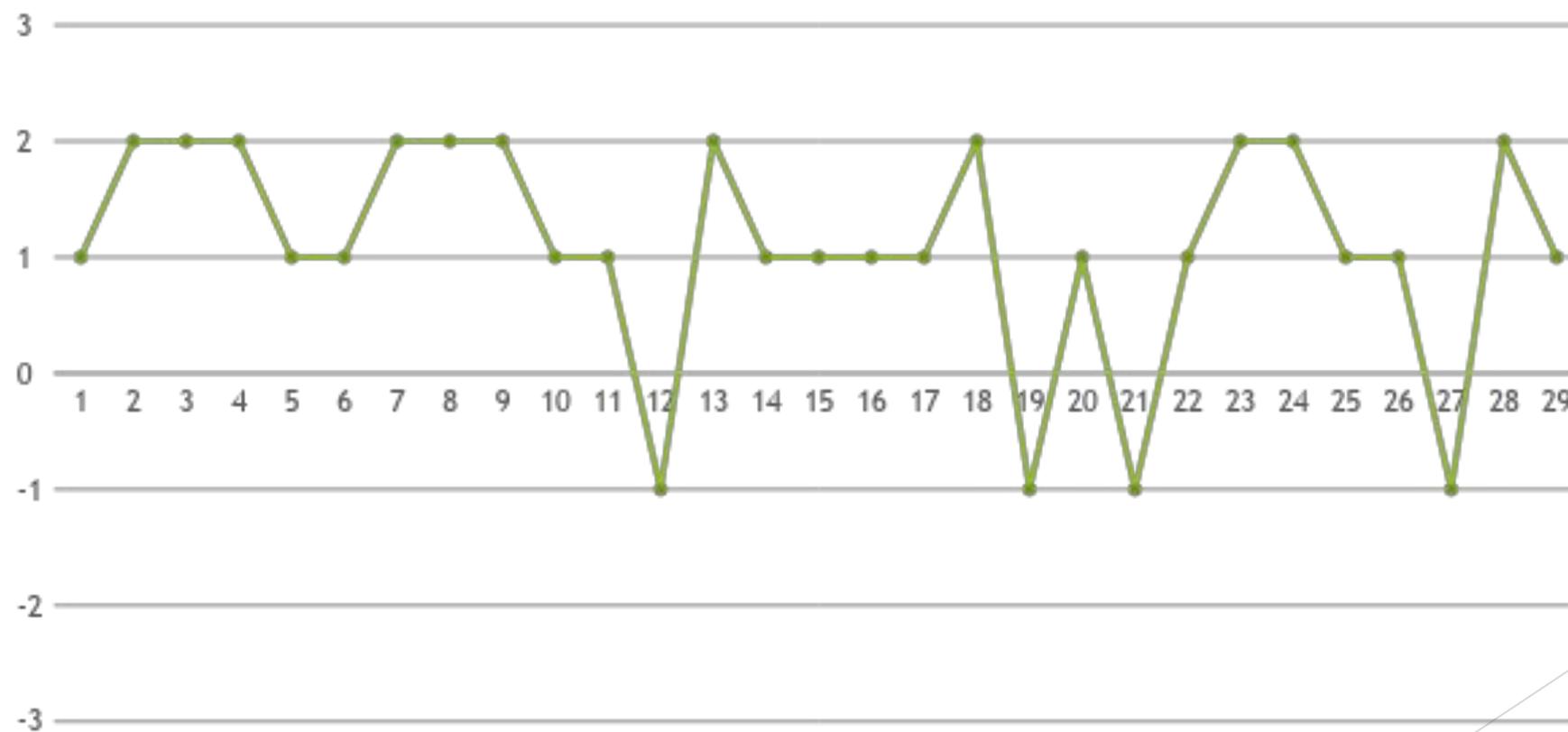
# Графическая иллюстрация методики Капустина

Оценка ресурсного потенциала



# Графическая иллюстрация методики Капустина

Оценка конкурентоспособности



Спасибо за  
внимание!

