


# Тема 3. Анализ в процессе разработки и принятия управленческих решений



---

1. Основные составляющие и типы внешней среды
2. Анализ макроокружения
3. Анализ непосредственного окружения

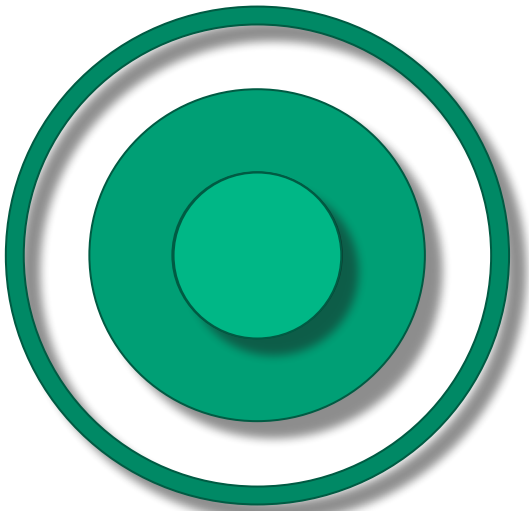


# Окружение бизнеса

---

- Окружение организации представляет собой совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

# Организация как открытая система



1

2

3

- 1 - Внутренняя среда** - структура, культура, ресурсы
- 2 - Внешняя среда прямого воздействия** – поставщики, потребители, конкуренты, акционеры, местные и правительственные органы, деловые партнеры, кредиторы
- 3 - Внешняя среда косвенного воздействия** – политика, экономика, технология социально-культурны факторы, право, природные факторы



# Микросреда

---

- включает все заинтересованные группы, которые прямо влияют или находятся под непосредственным влиянием основной деятельности предприятия.



# Макросреда

---

- Включает общие факторы, которые не касаются прямо краткосрочной деятельности предприятия, но могут влиять на его долгосрочные решения.



# Возможности

---

- это положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.



# Угрозы

---

- это отрицательные тенденции и явления, которые могут привести при отсутствии соответствующей реакции предприятия к значительному уменьшению объема продаж и прибыли.



# IFAS - резюме

<b>Внешние стратегические факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<i>Возможности</i>			
<b>1. Вступление России в ВТО</b>	<b>0,2</b>	<b>3</b>	<b>0,6</b>
<b>2. Снижение уровня инфляции</b>	<b>0,1</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>
<b>5. ....</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<i>Угрозы</i>			
<b>1. Неблагоприятная демографическая ситуация</b>	<b>0,1</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>
<b>2. Усиление конкуренции</b>	<b>0,15</b>	<b>5</b>	<b>0,75</b>
<b>5. ....</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>	<b>.....</b>
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1,0</b>		<b>3,4</b>



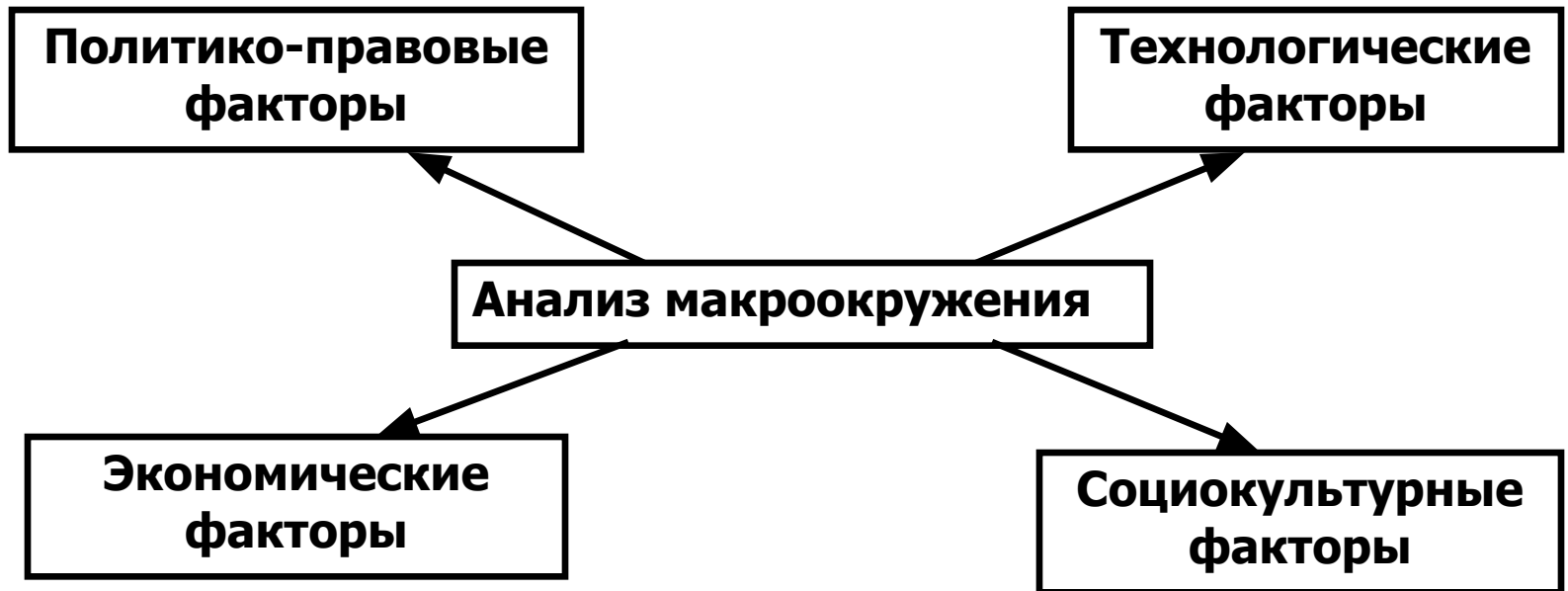
# Основные типы внешнего окружения



---

- *Изменяющаяся среда*, которая характеризуется быстрыми переменами.
- *Враждебное окружение*, создаваемое жесткой конкуренцией, борьбой за потребителей и рынки сбыта.
- *Разнообразное окружение* свойственно глобальному бизнесу.
- *Технически сложная среда*. Характерна для сфер, которые требуют сложной информации и высококвалифицированного обслуживающего персонала.

# Анализ факторов макросреды





# *Политико-правовые факторы*

---

- **расстановка политических сил;**
- **правительственная стабильность;**
- **отношения между деловыми кругами и правительством;**
- **налоговая политика и законодательство в этой сфере;**
- **государственное регулирование;**
- **размеры государственных бюджетов;**
- **денежно-кредитная политика;**
- **антимонопольное законодательство;**
- **законы по охране природной среды;**
- **регулирование занятости населения;**
- **внешнеэкономическое законодательство;**
- **позиция государства по отношению к иностранному капиталу;**
- **профсоюзы и другие группы давления.**



# *Экономические факторы*

---

- тенденции валового национального продукта;
- доступность кредита;
- стадия делового цикла;
- процентная ставка и курс национальной валюты;
- количество денег в обращении;
- уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- контроль над ценами и заработной платой;
- цены на энергоресурсы;
- инвестиционная политика.



# *Социокультурные факторы*

---

- демографическая структура населения;
- интенсивность иммиграции и эмиграции;
- стиль жизни, обычаи и привычки;
- социальная мобильность населения;
- социальная ответственность;
- межэтнические отношения;
- активность потребителей.



# *Технологические факторы*

---

- Затраты на НИОКР из разных источников;
- Защита интеллектуальной собственности;
- Государственная политика в области НТП;
- Новые продукты (скорость обновления, источники идей)



# Природные факторы

---

- Истощение ресурсов
- Увеличение загрязнения окружающей среды
- Удорожание энергоносителей
- Борьба за защиту окружающей среды



# Качественный PEST - анализ

PEST-факторы	Что дает возможность?	Что дает угрозу?
Политические и правовые факторы	<b>Стабильная политическая ситуация в стране</b>	<b>Несовершенство государственной политики в области межотраслевых отношений</b>
Экономические факторы	<b>Замедление темпов инфляции</b>	<b>Неблагоприятный деловой климат</b>
Социальные факторы	<b>Рост активности потребителей</b>	<b>Рост миграции населения</b>
Технологические факторы	<b>Развитие информатизации технологических процессов</b>	<b>Развитие технологической базы предприятий-поставщиков</b>
Экологические факторы	<b>Рост экологической ответственности</b>	<b>Несовершенство законодательной базы по экологии</b>



# Количественный PEST – анализ (профиль среды)

<b>Факторы</b>	<b>Важность для отрасли - X</b>	<b>Влияние на организацию - Y</b>	<b>Направленность влияния – Z</b>	<b>Степень важности <math>S=X*Y*Z</math></b>
<b>Политические</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>
<b>Экономические</b>				
<b>Социокультурные</b>				
<b>Технологические</b>				
<b>Экологические</b>				



# Технология PEST-анализа

---

- **Этап 1.** Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.
- **Этап 2.** Факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.
- **Этап 3.** Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.
- **Этап 4.** Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).



# Технология PEST-анализа

---

- *Этап 5.* Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от  $-5$  (крайне отрицательное влияние) до  $+5$  (крайне положительное влияние).
- *Этап 6.* Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.
- *Этап 7.* Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).



# Технология PEST-анализа

---

- *Этап 8.* Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от  $-5$  до  $+5$ ).
- *Этап 9.* Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.
- *Этап 10.* Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

# Обобщение результатов PEST-анализа

Факторы макросреды	Состояние фактора	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (-5; +5)	Возможные действия организации	Степень влияния после принятия мер (-5; +5)
Политические						
Экономические						
Социальные						
Технологические						
Правовые						
Демографические						
Природные						
Суммарное влияние всех факторов						

# Анализ непосредственного окружения



---

- Анализ отрасли;
- Анализ стратегических групп конкурентов;
- Анализ потребителей.



# Анализ отрасли

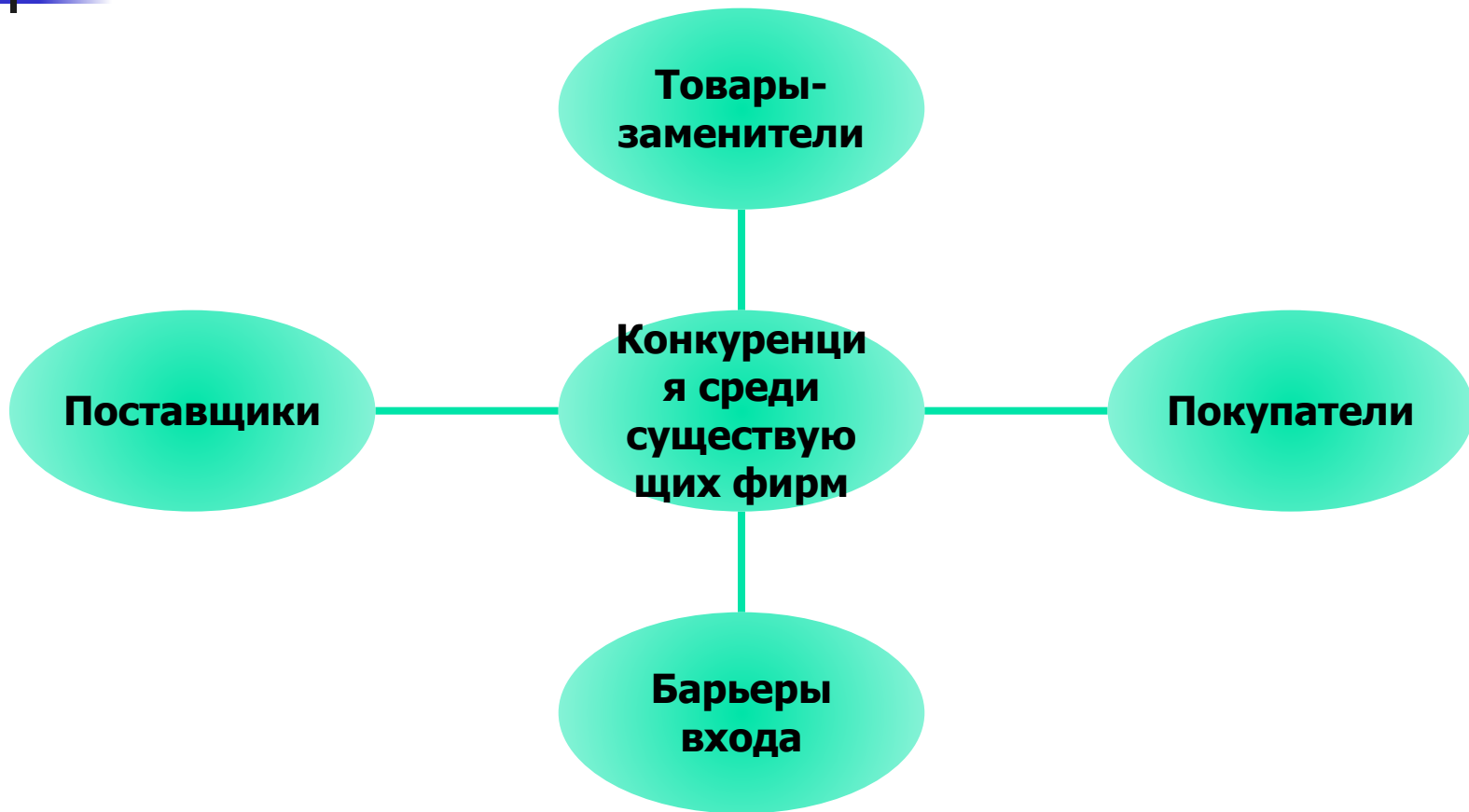
---

- реальный и потенциальный размер отрасли;
- перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
- структура и масштабы конкуренции;
- структура отраслевых издержек;
- система сбыта продукции;
- тенденции развития отрасли;
- ключевые факторы успеха



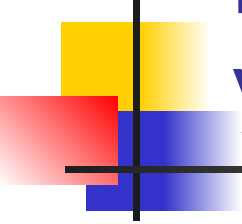
# Модель М. Портера

---





# Интенсивность соперничества между конкурирующими компаниями усиливается:



---

- По мере роста числа фирм;
- При медленном росте спроса на продукцию;
- При вынужденном использовании конкурентами снижения цен;
- При низких затратах потребителя на переключение;
- Когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и конкурировать;
- При значительных различиях конкурентов по своим стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям.



# Барьеры входа в отрасль

---

- Эффект масштаба (производства, рекламы, маркетинга);
- Неспособность получить доступ к технологиям;
- Действие кривой опыта;
- Потребительские предпочтения и приверженность торговой марке;
- Потребность в капитале;
- Доступ к каналам распределения;
- Тарифы и ограничения в международной торговле;
- Политические и административные вопросы.

# Конкурентное давление

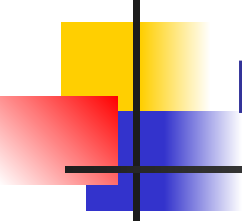
## поставщиков

### велико когда:

---

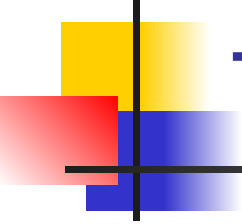
- продукция уникальна;
- переходные затраты высоки;
- доминируют несколько компаний;
- концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

# Конкурентное давление потребителей велико когда:



---

- продукция стандартизована;
- имеются альтернативные поставщики;
- покупатели хорошо информированы;
- низкие затраты на переключение;
- покупатели имеют возможность обратной интеграции и налаживания собственного производства продукции - ресурса.



# Конкурентное давление товаров-заменителей зависит:

---

- Цены производства заменителей;
- Готовности покупателя принять замену.



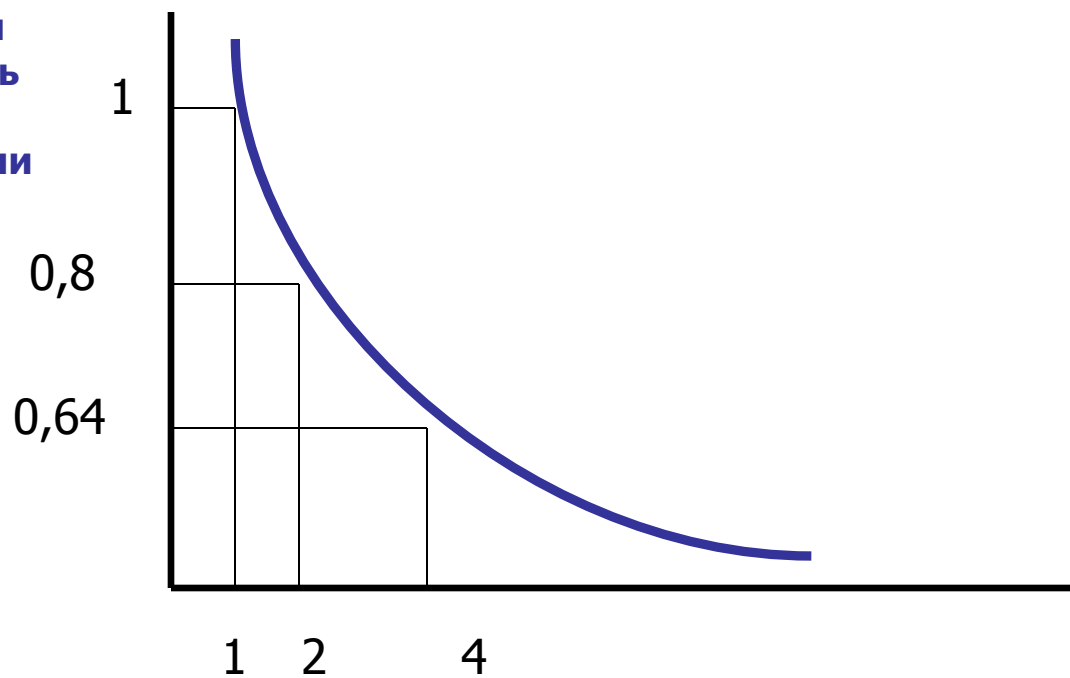
# Опытная кривая

---

Если предприятие накапливает опыт производства продукции, то его реальные затраты без учета инфляции будут уменьшаться предсказуемыми темпами: при удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу продукции уменьшаются на фиксированный процент (обычно между 20 и 30%), который различен для разных отраслей.

# Опытная кривая

Реальная  
стоимость  
единицы  
продукции



Объем  
производства



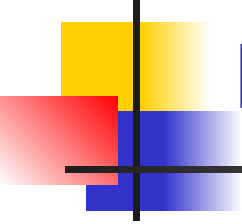
# Ключевые факторы успеха

---

- это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.
- Они зависят от:
  - экономической и технической характеристики отрасли;
  - используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.



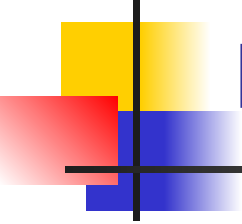
# Направления анализа конкурентов



---

- выявление их сильных/слабых сторон, исходящих от них угроз;
- прогноз будущих стратегий и решений конкурентов;
- предсказание реакции конкурентов на стратегию и действия фирмы;
- определение влияния конкурентов на преимущества фирмы.

# Стратегические группы конкурентов

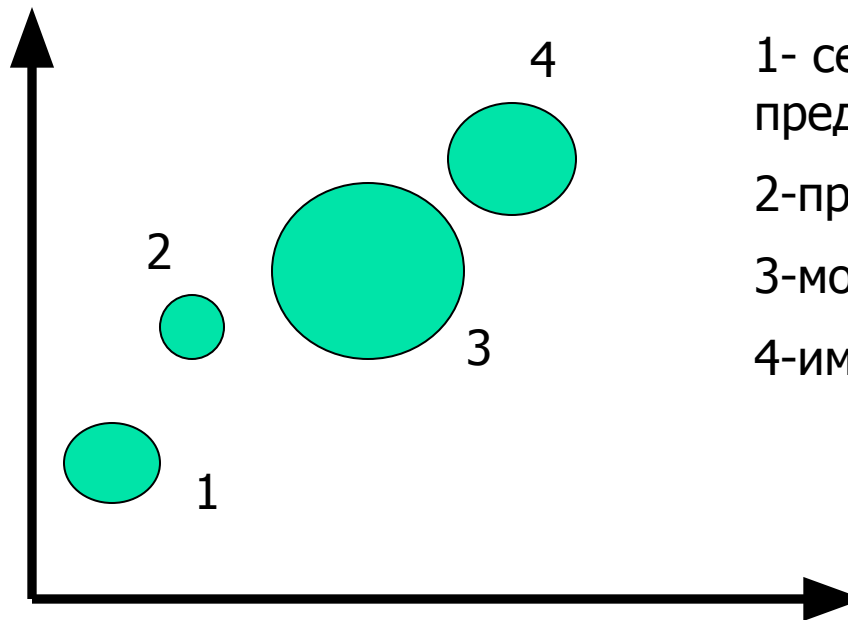


---

- — это множество соперничающих фирм в определенной отрасли, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

# Позиционная карта конкурентов

Качество



**Московский рынок  
молочной продукции**

1- сельскохозяйственные  
предприятия

2-продукция других регионов

3-московские производители

4-импортная продукция

Цена

# Порядок построения позиционной карты



---

- Выбрать размерность — весомые характеристики, позволяющие дифференцировать различные предприятия в отрасли.
- На основе предварительного исследования и анализа классифицировать предприятия в соответствии с заданными характеристиками.
- Предприятия со схожими характеристиками объединить в стратегические группы.
- Размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.



# Конкурентный анализ

---

- Фирмы одной стратегической группы являются более очевидными конкурентами, чем фирмы разных групп. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.
- Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.
- Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.
- Увеличение числа стратегических групп в отрасли может усиливать конкуренцию.



# Анализ потребителей

---

- Сегментация рынка
- Мотивация потребителей
- Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.



# Сегментация рынка

---

- географические критерии (мировой рынок, российский, областной и т. д.);
- социально-демографические (пол, возраст, образование, уровень дохода, семейное положение, социальный статус и др.);
- поведенческие (образ жизни, занятия, мотивы покупок и т. д.).

# Основные вопросы при сегментации рынка



- Кто покупает и использует товары или услуги предприятия?
- Кто самый крупный покупатель?
- Кто является потенциальным потребителем среди тех, кто в настоящее время не покупает товар?
- Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития?





# Мотивация потребителей

---



- каковы мотивы покупки и потребления товара?
- каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода?
- каковы вероятные изменения мотивации потребителей?

# Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей

---



- удовлетворены ли потребности покупателей?
- существуют ли проблемы у потребителей?