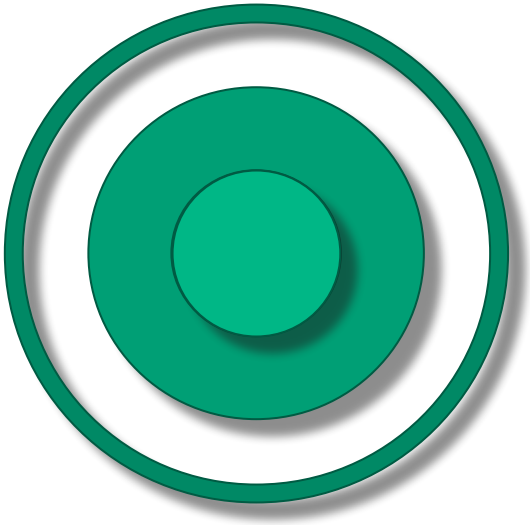
Тема 3. Анализ в процессе разработки и принятия управленческих решений

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.

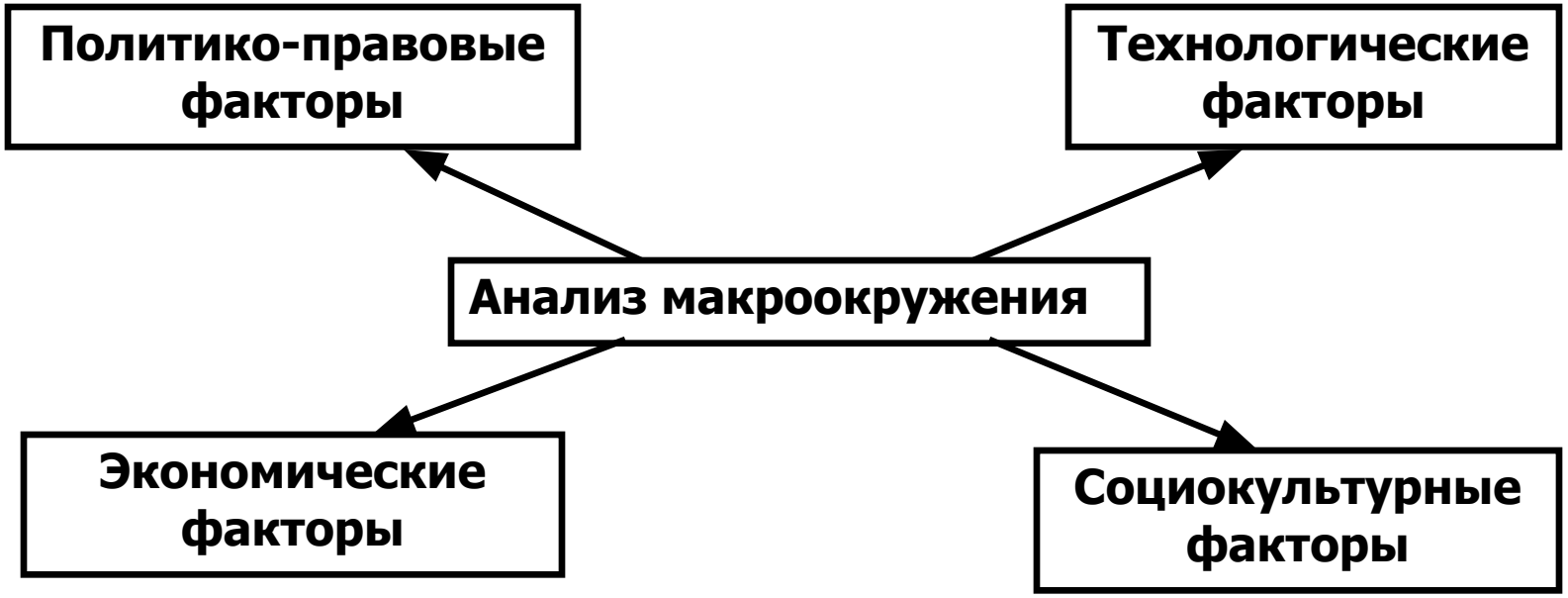
IFAS - резюме

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

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 макроокружения



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	**Стабильная политическая ситуация в стране**	**Несовершенство государственной политики в области межотраслевых отношений**
Экономические факторы	**Замедление темпов инфляции**	**Неблагоприятный деловой климат**
Социальные факторы	**Рост активности потребителей**	**Рост миграции населения**
Технологические факторы	**Развитие информатизации технологических процессов**	**Развитие технологической базы предприятий-поставщиков**
Экологические факторы	**Рост экологической ответственности**	**Несовершенство законодательной базы по экологии**

Количественный PEST – анализ (профиль среды)

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

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						

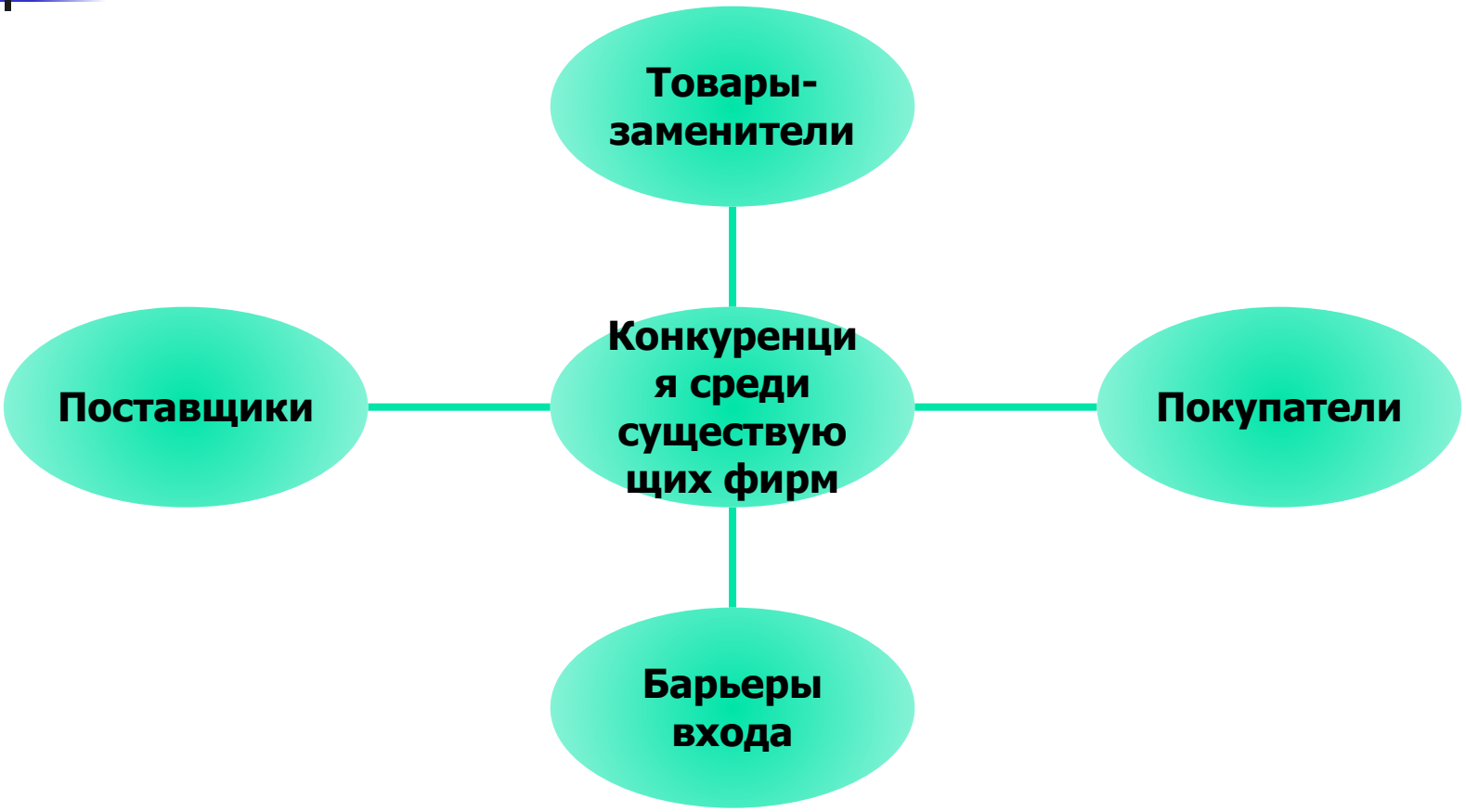
Анализ непосредственного окружения

- 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.

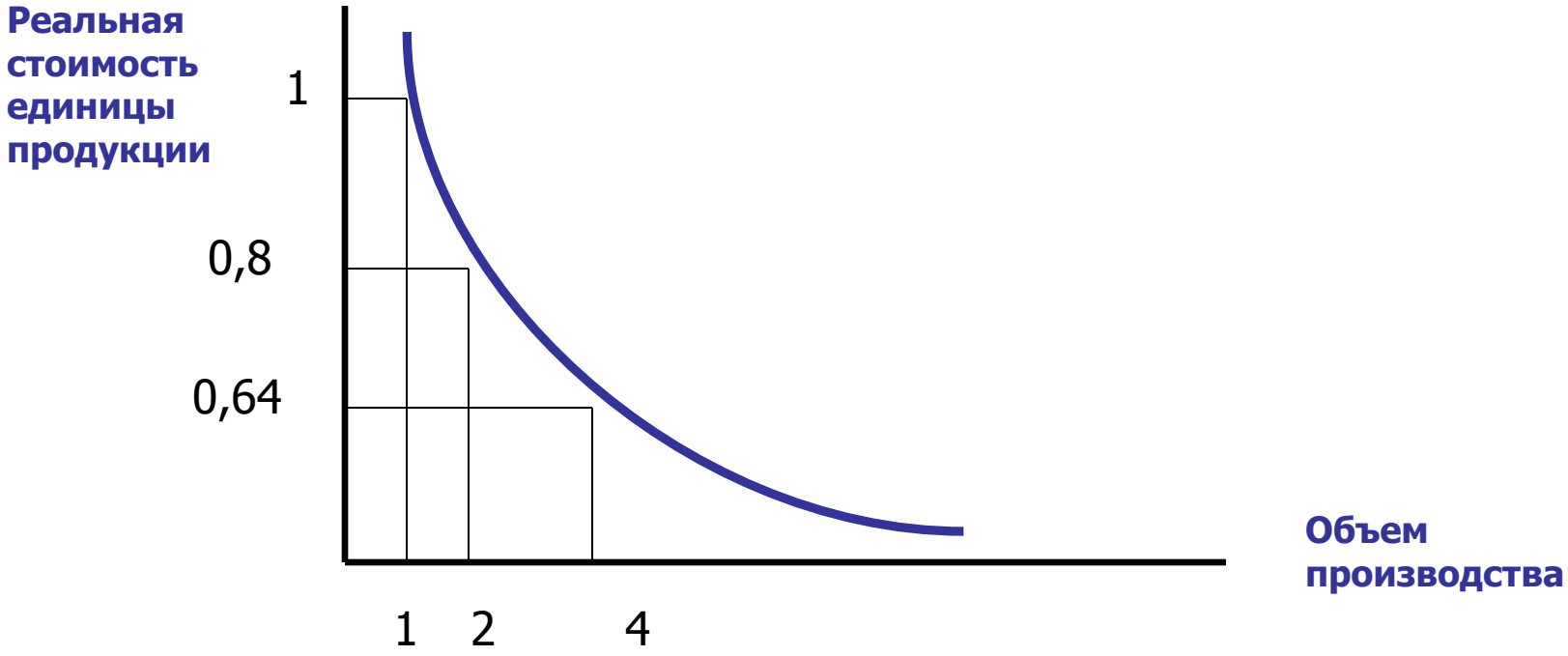
Конкурентное давление товаров-заменителей зависит:

- 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



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.

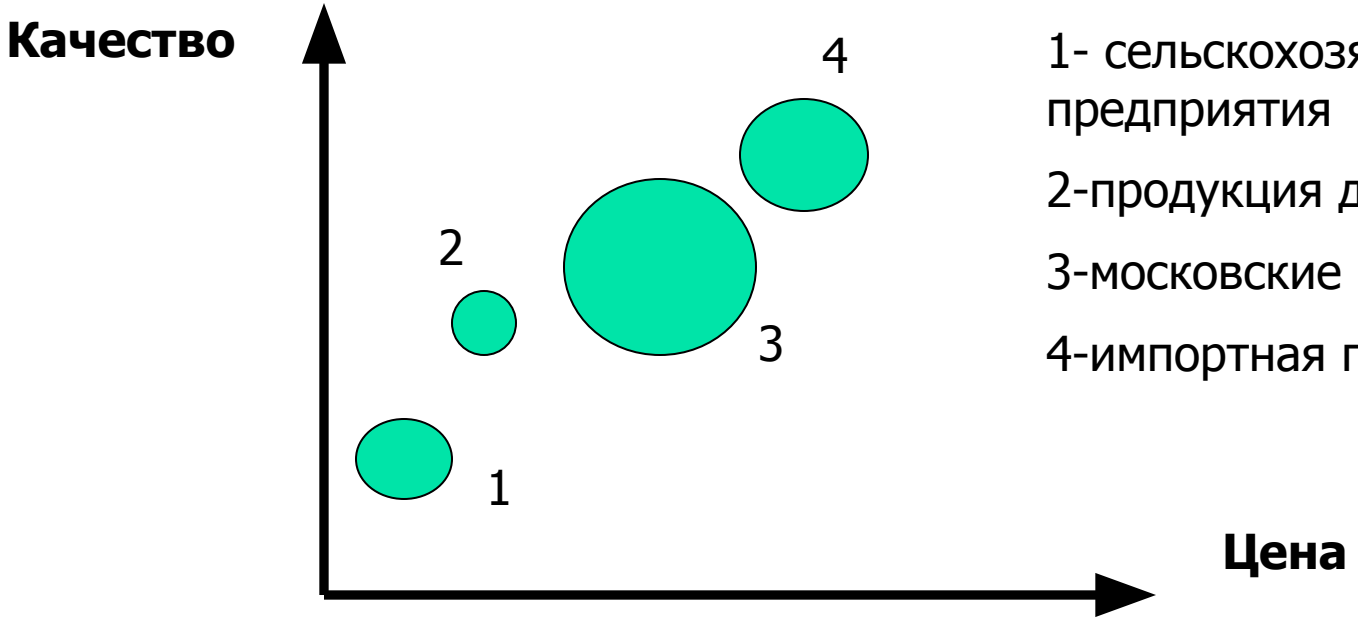
Направления анализа конкурентов

- 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



Московский рынок молочной продукции

1- сельскохозяйственные предприятия

2-продукция других регионов

3-московские производители

4-импортная продукция

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?