



*ВЫСШАЯ ШКОЛА
МЕНЕДЖМЕНТА СПбГУ*

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

**ВНЕШНЯЯ И
И ВНУТРЕННЯЯ
СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ**

Внешняя среда организации



Макросреда



Экономическая
ситуация

Технологии

Законодательные и
нормативные акты

Отраслевая и конкурентная среда

Поставщик
и

Производители
ли
товаров-
заменителей

Организация

Конкурент
ы

Покупатели

Новые
компании
на рынке

Социо-культурные факторы

Политические факторы

Методы анализа внешней среды



PEST(EL)-Анализ

Локальный уровень
Региональный уровень
Национальный уровень
Глобальный уровень

PEST:

- Политические
- Экономические
- Социальные
- Технологические

PESTEL:

- Политические
- Экономические
- Социальные
- Технологические
- Экологические
- Правовые (*legal*)

Политические факторы:

- Внешне- и внутривполитическая стабильность
- Политически обусловленные изменения внешней торговли (*политические или экономические факторы?*)

Экономические факторы:

- Стадия экономического цикла
- Фискальная политика (налоги и государственные расходы)
- Кредитно-денежная политика (процентные ставки, уровень денежной массы)
- Структурная политика
- ❖ *И опять же: политические это факторы, или экономические?*

Социокультурные факторы:

- Демографическая ситуация;
- Уровень урбанизации;
- Уровень образования (*потенциальных работников, поставщиков, потребителей...*)
- Мода и прочие факторы изменения вкусов

Вопросы после выявления факторов:

- Какие из этих факторов влияют на организацию в настоящее время?
- Какие из них наиболее важны?
- Какие факторы и как изменятся в будущем?
- Какие факторы в будущем окажут наибольшее влияние на организацию?

Матрица приоритетов

Возможное влияние на организацию

Сильное

Среднее

Слабое

*Вероятность
изменений*

Высокая

Средняя

Низкая

Высокий приоритет	Высокий приоритет	Средний приоритет
Высокий приоритет	Средний приоритет	Низкий приоритет
Средний приоритет	Низкий приоритет	Низкий приоритет

Достоинства:

- Простота метода;
- Способность широкого и разностороннего обзора окружающей среды;
- Идентификация потенциальных будущих угроз и возможностей («динамический» характер модели)

Проблемы:

- Объем информации и ее релевантность
- Регулярность получения информации
- Скорость изменений!

SWOT- АНАЛИЗ



SWOT-анализ:

- Первичный:
 - сильные стороны
 - слабые стороны
 - ВОЗМОЖНОСТИ
 - угрозы
- Поэлементный

Первичный SWOT-анализ:



Поэлементный SWOT-анализ:



Поэлементный SWOT-анализ (2):

(SO)

сторон
сильные
опорой на
той с
возможнос
в
реализаци
вня

Преодоление слабых сторон с
помощью открывающихся
возможностей (WO)

**Матрица
поэлементного анализа**

Избежание возможных угроз с
опорой на сильные стороны (ST)

(LT)
сторон
слабых
учетом
х угроз
возможны
Избежание

Проблемы SWOT-анализа:

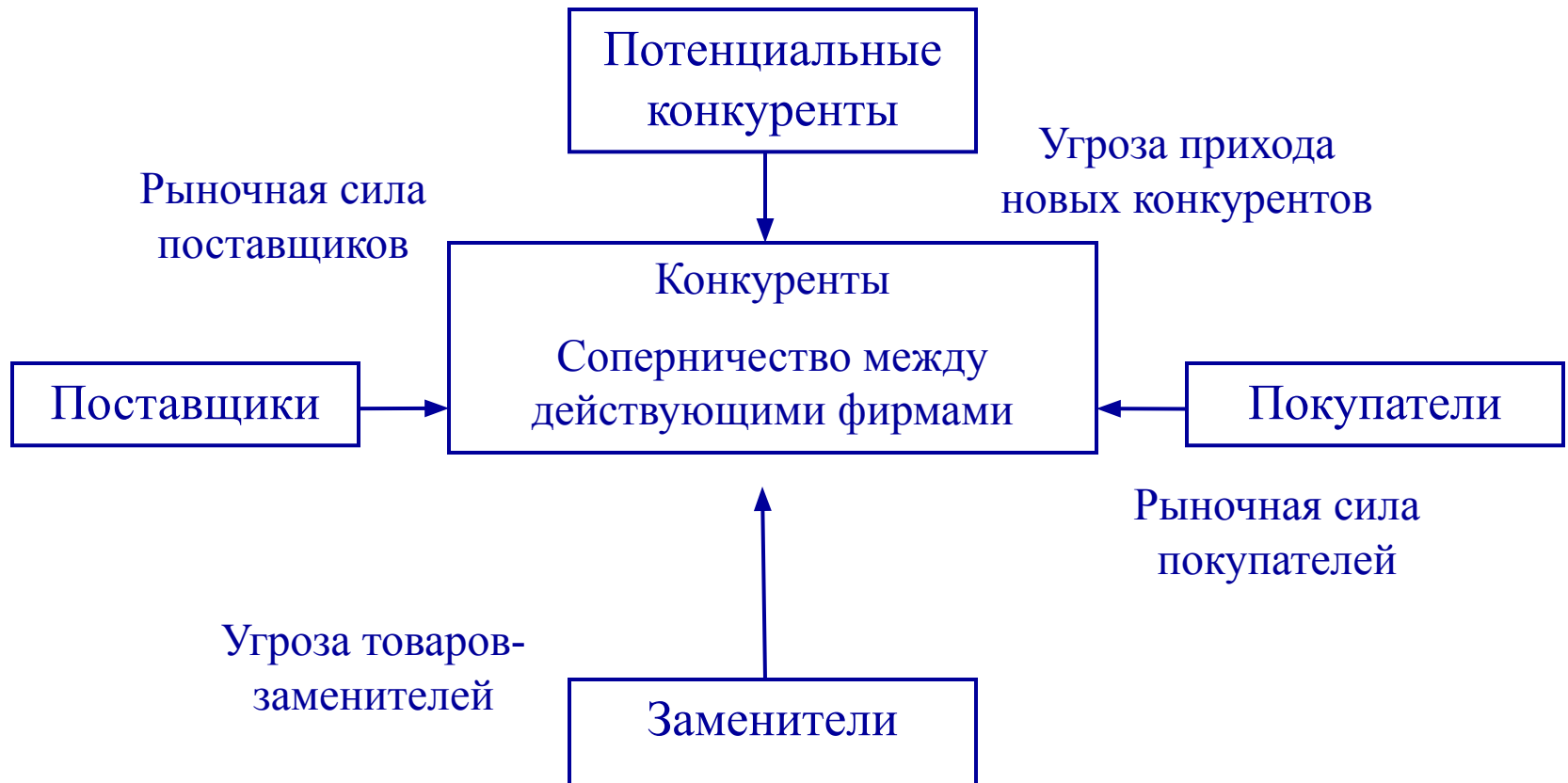
- Все ли факторы учтены?
- Что есть что?:
 - *угроза или возможность?*
 - *слабая сторона или угроза?*
 - *сильная сторона или возможность?*

Анализ «Пяти сил конкуренции»

М.Портер,
1980



Схема анализа отраслевой конкуренции:



Угроза прихода **НОВЫХ** конкурентов:

- Наличие экономии от масштаба
- Необходимый объем капиталовложений
- Наличие доступа к технологиям
- Наличие доступа к каналам сбыта
- Приверженность потребителей
- Законодательство и деятельность государства
- Наличие эффекта обучаемости (*кривая опыта*)

Угроза появления товаров-заменителей:

- Замещение товара товаром
- Замещение потребности
- Замещение товарной категории

Угроза со стороны товаров-заменителей (2):

- Наличие и доступность заменителей
- Конкурентоспособность заменителей по качеству и другим характеристикам
- Издержки потребителя при переходе на заменитель:
 - более высокая цена
 - необходимость нового (дополнительного) оборудования
 - время на испытание
 - моральные издержки

Рыночная сила поставщиков:

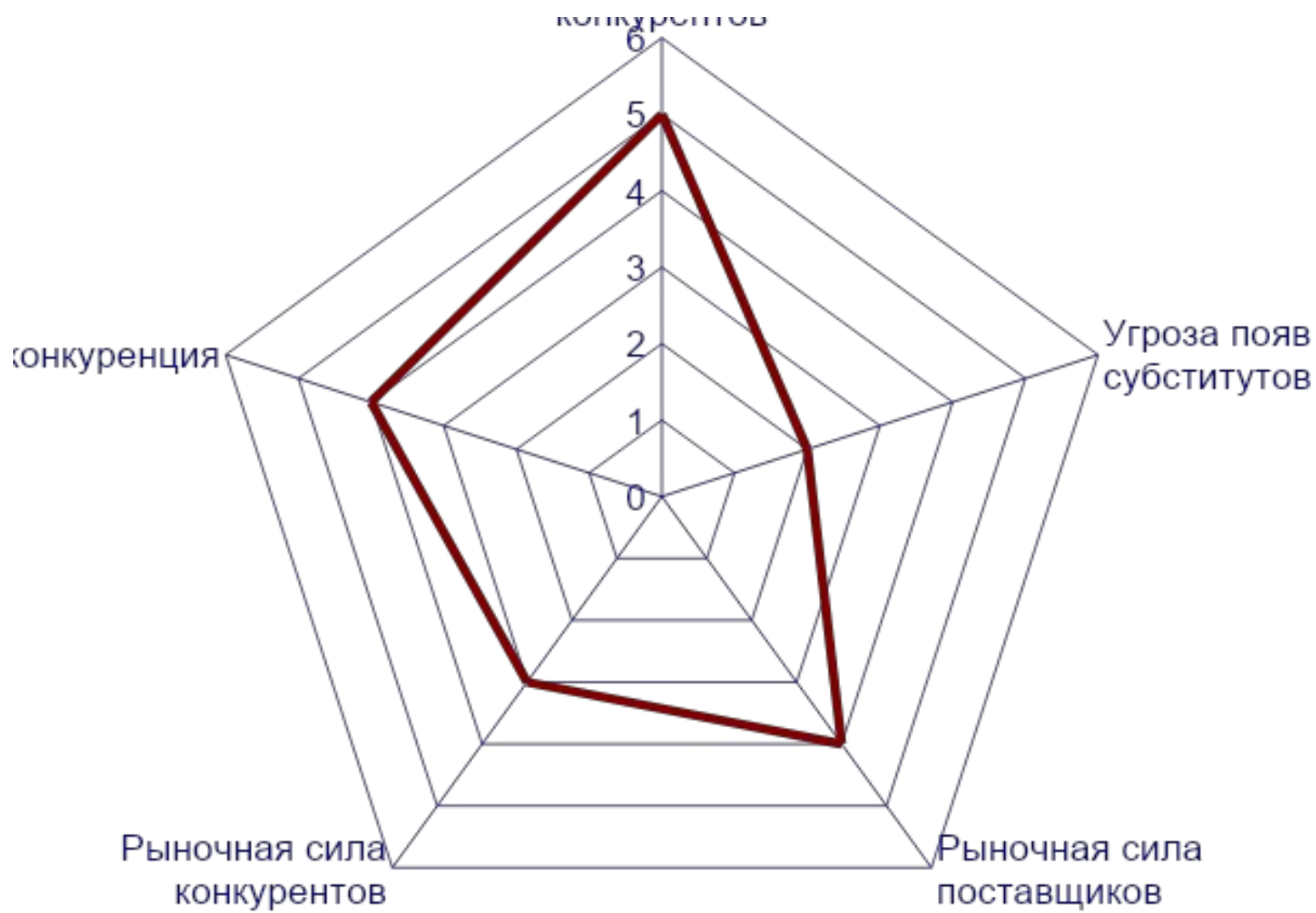
- Концентрация поставщиков
- Издержки перехода к другому поставщику
- Вероятность прямой конкуренции поставщика с покупателем

Рыночная сила покупателей:

- Концентрация покупателей
- Издержки перехода к другому поставщику
- Угроза поглощения поставщика покупателем

Конкуренты:

- Уровень концентрации
- Высокие барьеры на выходе из отрасли
- Дифференциация продукции
- Жизненный цикл отрасли



Модель 5 сил конкуренции.

Ответы на вопросы:

- Привлекательна ли отрасль по сравнению с другими?
- Какие факторы в макросреде влияют на силы конкуренции?
- Могут ли эти силы измениться? Как?
- Каково положение наших основных конкурентов относительно этих сил?
- Как можно повлиять на силы конкуренции?

Бенчмаркинг (Benchmarking)



Главная идея:

Если Вы как менеджер хотите улучшить какой-либо аспект деятельности организации, продукт или услугу, то нужно найти того, у кого это получается лучше всех, и использовать его опыт в качестве эталона для себя.

Типы бенчмаркинга:

- ❑ Бенчмаркинг показателей (результатов)
- ❑ Бенчмаркинг лучших практик

Проблемы:

- Зона поиска → *отрасль? страна? мир в целом?*
- Открытость информации
- Поверхностность анализа
- Реактивность

Анализ стейкхолдеров (заинтересованных сторон)



Стейкхолдеры организации:

- Стейкхолдеры:
 - внутренние
 - внешние

Вопросы в отношении стейкхолдеров:

- Кто?
- Чего хотят стейкхолдеры от организации?
- Как стейкхолдеры добиваются/могут добиться своих целей?

Стейкхолдеры организации:



Интересы и критерии оценки деятельности организации могут серьезно различаться

→

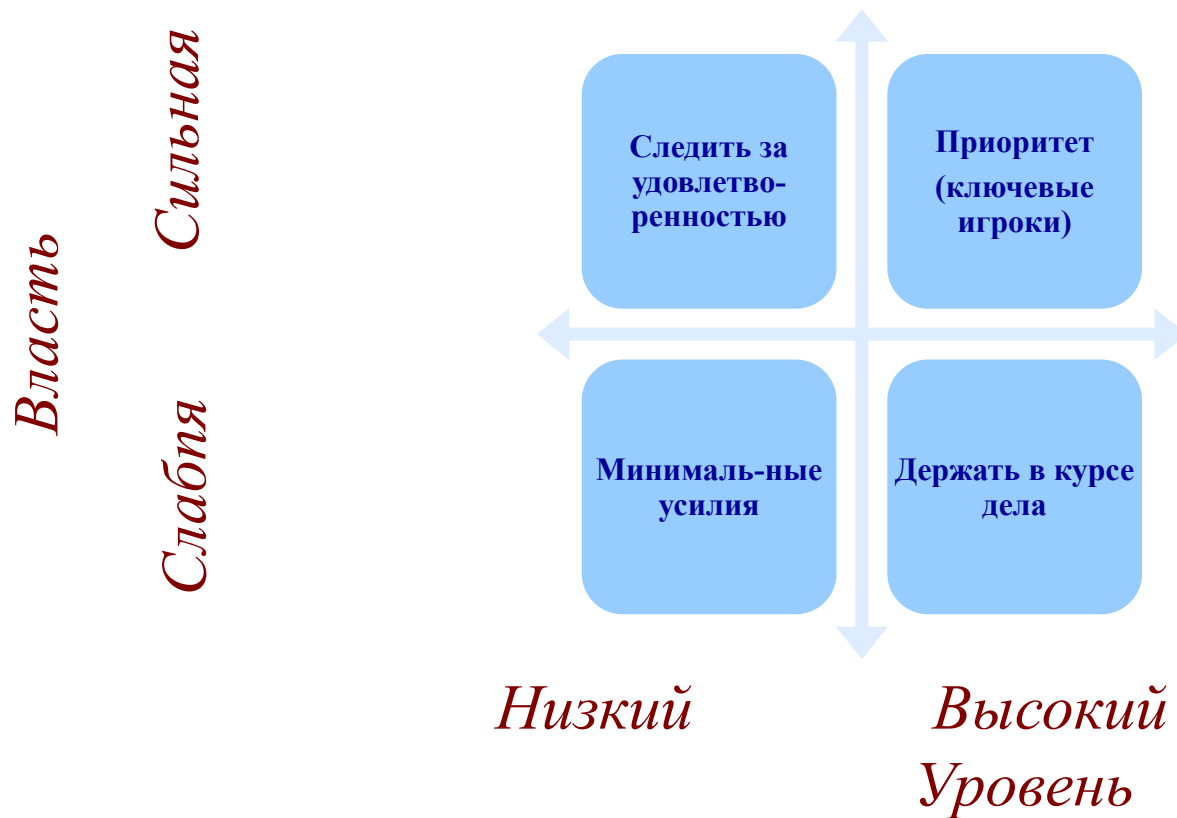
- *Минимальное удовлетворение всех стейкхолдеров?*

- *Определение приоритетов?*

Определение приоритетов:

ПАРАМЕТР ОЦЕНКИ	ОПИСАНИЕ
Интерес стейкхолдера	Желание влиять на организацию
Власть стейкхолдера	Способность влиять на организацию, принуждать к определенным действиям

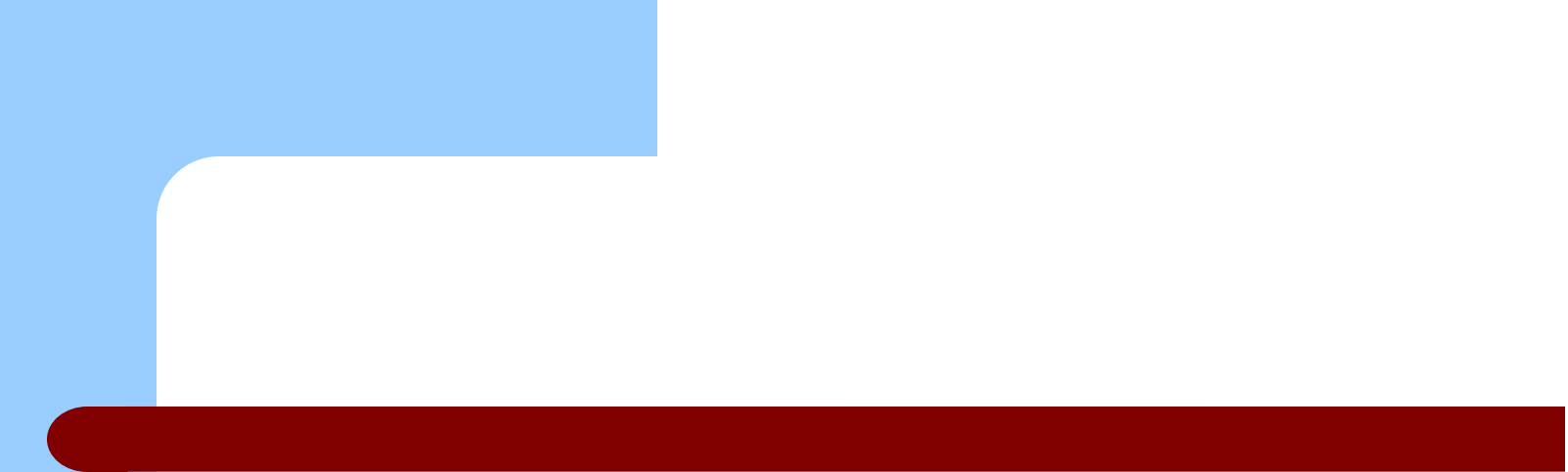
Матрица приоритетов:



Конкурентные стратегии М. Портера

Верный выбор
стратегии обеспечивает
конкурентное
преимущество





Конкурентное преимущество – это способность фирмы длительное время получать прибыль более высокую, чем у других игроков рынка

**Конкурентное
преимущество
0**

*Сходный продукт
по более низкой
цене*

**Лидерство
по издержкам**

**Преимущество по
дифференцированию**

*Ценовая премия
за уникальность
товара*

Конкурентные стратегии:

- Лидерство по издержкам
- Дифференцирование
- Фокусирование

Стратегия лидерства по издержкам



Стратегия лидерства по издержкам:

- Не максимальное сокращение издержек само по себе, а достижение максимального превосходства над конкурентами в отношении издержек
- Качество не должно страдать

Стратегия лидерства по издержкам (2):

- Способы обеспечения лидерства:
 - *экономия от масштаба*
 - *накопление опыта*
 - *вертикальная интеграция*
 - *аутсорсинг*
 - *повышения уровня загруженности производственных мощностей...*

Выбор лидерства по издержкам:

- Сильная ценовая конкуренция
- Стандартный продукт
- Невозможность дифференциации
- Низкие затраты на смену марки
- Демпинг новичков на рынке

Проблемы стратегии лидерства по издержкам:

- Возможность ценовых войн
- Устойчивость от копирования конкурентами
- Чрезмерное увлечение снижением издержек
- Привязка к текущей технологии

Стратегия дифференциации



Дифференциация:

- Уникальные вкусовые качества
- Уникальный дизайн и отделка
- Разнообразии потребительских свойств
- Уникальный сервис
- Срочная поставка запчастей
- Надежность и безопасность
- Имидж, престижность

Оповещение потребителей о ценности:

- Содержательность и наглядность рекламы
- Интенсивность рекламы
- Клиентура компании
- Рыночная доля компании
- Продолжительность работы фирмы на рынке
- Привлекательность упаковки
- Цена.....

Выбор стратегии дифференциации:

- Потребители считают дополнительные качества ценными
- Широкие возможности дифференциации продукта
- Разнообразие покупателей и способов использования продукта
- Разные направления дифференциации у конкурентов
- Постоянное обновление товара

Проблемы:

- Дополнительные издержки
- Копируемость
- Чрезмерная дифференциация
- непонимание того, какие свойства продукта обладают ценностью для покупателя

**Конкурентное
преимущество
0**

*Сходный продукт
по более низкой
цене*

**Лидерство
по издержкам**

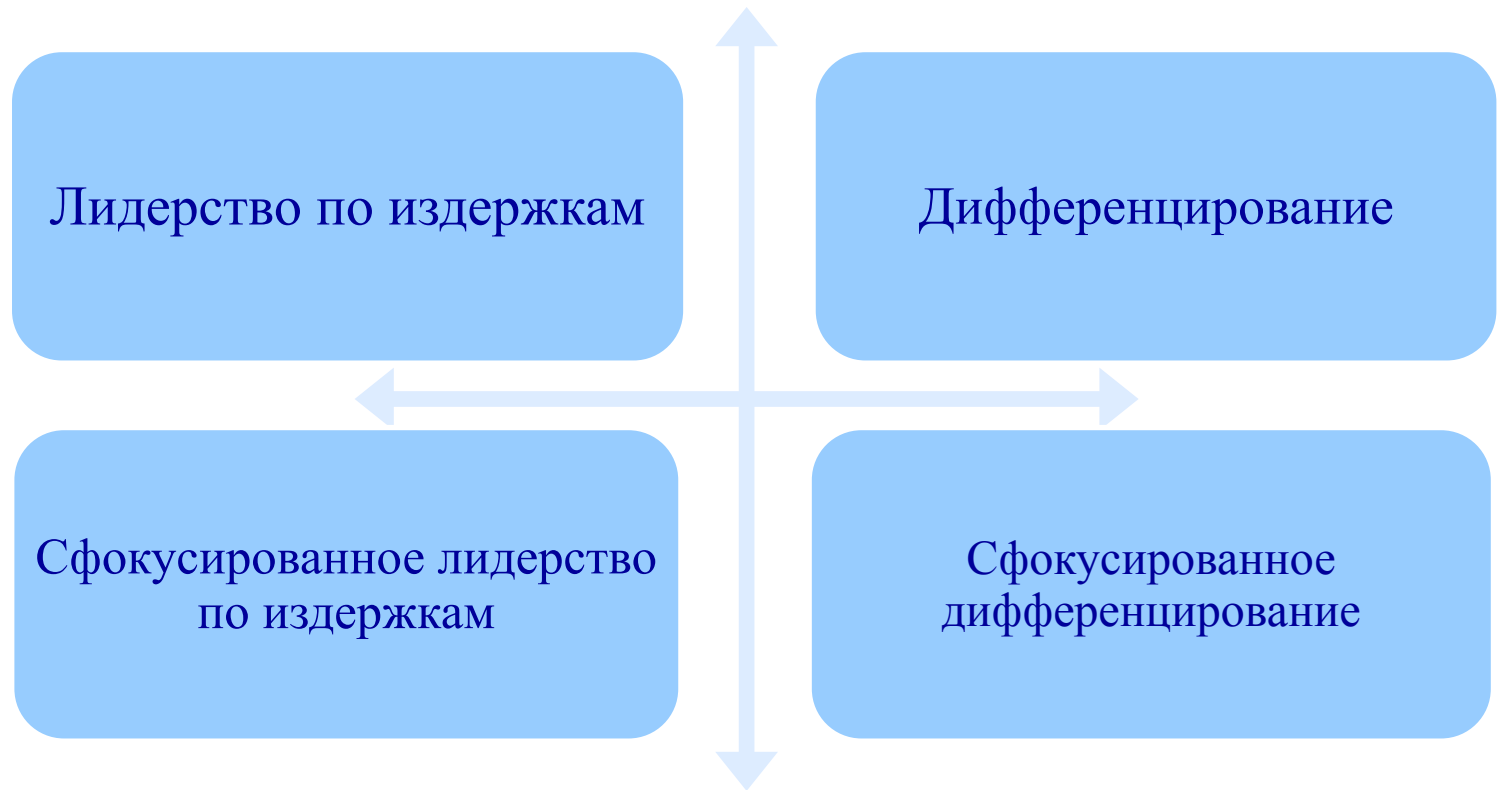
**Преимущество по
дифференцированию**

*Ценовая премия
за уникальность
товара*

Стратегии фокусирования



Стратегии по М. Портеру:



Выбор сфокусированных стратегий:

- Достаточный размер сегмента, обеспечивающий прибыль и перспективы роста
- Отсутствие интереса к сегменту со стороны большинства компаний-лидеров
- Достаточное количество сегментов в отрасли
- Наличие у фирмы соответствующих опыта и ресурсов

Проблемы:

- Вероятность вытеснения конкурентами
- Трансформация предпочтений выбранного сегмента
- Вероятность привлечения большого числа конкурентов в случае прибыльности

Что важно?

- «Не застрять между...»
- Лидируя по издержкам, не забывать о качестве и наоборот