

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И  
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ.  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ

ТЕМА 3

# СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

- это совокупность всех факторов , влияющих на деятельность компании

Различают:

- внутреннюю среду организации
- внешнюю среду организации (микросреда и макросреда)

# PEST-АНАЛИЗ

- **P** – political-legal – политико-правовые
- **E** – economic - экономические
- **S** – sociocultural – социокультурные
- **T** – technological - технологические факторы

# АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ. ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ

- устойчивость власти и действующего политического правления;
- бюрократизация и коррупционный уровень;
- налоговая политика (льготы и тарифы);
- информационная свобода и независимость СМИ;
- тенденция к регулированию/дерегулированию сферы;
- торговая политика, количественные и качественные ограничения на импорт;
- стремление к протекционизму сферы, наличие госкомпаний в данной отрасли;
- уровень защищенности собственности интеллектуального характера и закон об авторстве;
- антимонопольное и трудовое законодательство;
- законодательство в области охраны окружающей среды;
- вероятности возникновения нестабильной военной обстановки на территории страны.

# АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- темпы роста в экономике;
- уровень инфляции и процентные ставки;
- курсы ключевой валюты;
- уровень безработицы, размер и условиях оплаты трудовой деятельности;
- уровень развития предпринимательской деятельности и сферы бизнеса;
- кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика в государстве;
- степень глобализации, открытости экономической среды;
- уровне развития банковской отрасли и др.

# АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ.

## СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

- уровень развития образования и здравоохранения;
- отношение к продукции и услугам импортного производства;
- отношение к трудовой деятельности, карьерному росту, отдыху, процессу выхода на пенсию;
- требования к качеству продуктов и сервиса;
- культура формирования сбережений и кредитования в общественной среде;
- образ жизни и привычки покупателей;
- развитие религиозных и иных верований;
- отношение к экологически чистой продукции натурального, природного происхождения;
- темпы прироста населения;
- уровень миграции и иммиграционных настроениях;
- половозрастная структура населения и продолжительности жизни;
- социальная стратификация в обществе;
- размер и структура семей.

# АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

- 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.

# ВАРИАЦИИ PEST

- PESTELI - PESTEL + Industry analysis (PESTEL-анализ, в который внесены дополнения в виде отраслевого анализа рынка);
- STEEP - PEST + Ethical (PEST, дополненный этическими факторами/экологическими факторами);
- LONGPEST - PEST + Local + National + Global factors (PEST-анализ плюс оценка факторов местного, национального и глобального уровня).



# ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ PEST-АНАЛИЗА:

1. Выделяется перечень факторов макросреды
2. Оценивается вероятность проявления каждого фактора в деятельности фирмы. Оценки проставляются в долях единицы. Сумма всех весов значимости должна быть равна единице
3. Проводится оценка степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия (например, по 5-ти балльной шкале: 5 – сильное воздействие, серьезная опасность.... 1 – отсутствие воздействия, угрозы)
4. Определяются средневзвешенные оценки путем умножения вероятности проявления фактора и силы его воздействия, которые затем суммируются (полученная суммарная оценка отражает готовность фирмы реагировать на текущие и вероятностные факторы макросреды)

# ПРИМЕР 1

	Факторы	Вероятность проявления фактора	Оценка степени влияния на стратегию	Результат
Политические факторы				
1		0,2	5	$0,2 \times 5 = 1$
2		0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
3		0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
4		0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Готовность фирмы реагировать на политические факторы				$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$
Экономические факторы				
1				
2				
3				

В конце суммируются все итоговые оценки

## ПРИМЕР 2

### Р

- Госсобственность в промышленности увеличивается (с 9% в 2012 г. до 15% в 2017 г.)
- Государство оказывает поддержку предпринимателям (указать основания: нормативный акт)
- Политика экономических санкций и контрсанкций
- В России действует № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

### Е

- Уровень инфляции в период с октября по декабрь 2016 г – 108,1%.
- Высокий уровень безработицы– 7,6%
- Снижение ключевой ставки ЦБ РФ в 2017 г. с 9,5% до 7,75%

### S

- Уменьшение реально располагаемых денежных доходов населения на 2,9 в сравнении с 2015 г. по 2018 г.
- Низкий уровень среднедушевых денежных доходов – 25 821 рубль.
- Наблюдается тенденция к расслоению общества.
- Низкой социальной мобильность населения региона

### T

- Наличие новых маркетинговых технологий на рынке
- Распространение электронных денег
- Наличие нового производственного оборудования в отрасли

## ПРИМЕР 3

	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
<b>Политика</b>			
Вхождение РФ в ВТО	Высокая, 1 – 2 года	Рынок могут захватить иностранные компании	Опережение возможных конкурирующих предприятий
<b>Экономика</b>			
СЗФО продолжает оставаться лидером российского страхового рынка.	Высокая, 5 – 10 лет	Благодаря высокой экономической активности страхование развивается.	Существуют благоприятные возможности для роста

# АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

- Анализ поставщиков (реальные и потенциальные)
  - Стоимость и гарантия качества сырья
  - Временной график поставки
  - Обязательность выполнения условий поставки
  - и др.
- Анализ потребителей (реальные и потенциальные)
  - Потрет потребителя
  - Потребности потребителей
  - Причины отклонения отношений потребителя к продукту
  - и др.

# АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

- Анализ конкурентов
  - Выявление сильных и слабых сторон в сравнении с вашей организацией
- Анализ посредников
  - **Логистические посредники** (расположение складов, экономичность транспортировки, сохранность грузов, скорость поставок и др.)
  - **Маркетинговые посредники** (эффективность маркетинговых коммуникаций и др.)
  - **Финансовые посредники** (эффективность оказываемых ими банковских, кредитных, страховых и др. услуг)

# АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ

- Анализ прочих стейкхолдеров
  - Средства массовой информации (СМИ)
  - Органы государственной власти
  - Местные жители
  - Некоммерческие организации (НКО)

# ТИПЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

- 1. Изменяющаяся среда** характеризуется быстрыми изменениями: инновации, экономические переменны, законодательство, поведение конкурентов...
- 2. Враждебное окружение** характеризуется жесткой борьбой за потребителя и рынки сбыта
- 3. Разнообразное окружение** свойственно глобальному бизнесу. Требуется знаний особенностей местной среды.
- 4. Технически сложная среда** характеризуется быстро изменяющимися технологиями. Требуется сложная информация и высококвалифицированный персонал



# АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- **Анализ кадрового среза**

- взаимодействие менеджеров и исполнителей
- наем, обучение и продвижение кадров
- производительность и эффективность
- мотивация труда

- **Анализ производственного среза**

- процесс изготовления продукции
- процесс снабжения и ведения складского хозяйства
- обслуживание технического парка
- осуществление исследований и разработок

- **Анализ маркетингового среза**

- стратегия продукта
- Ценообразование
- стратегия продвижения продукта на рынок
- выбор рынка сбыта и систем распределения

# АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- **Анализ финансового среза**
  - поддержания необходимого уровня ликвидности
  - обеспечение прибыльности
  - создание инвестиционных возможностей
- **Анализ организационного среза**
  - коммуникационные процессы
  - организационные структуры
  - нормы, правила, процедуры
  - организационная культура

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ

- совокупность имеющихся ресурсов и возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии организации

Включает 2 компонента:

- 1. Стратегические ресурсы** - это те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегии (технические, технологические, информационные, кадровые, финансовые, управленческие, организационные)
- 2. Стратегические возможности** – гибкость производства, обновление продукции, гибкость управления, конкурентоспособность предприятия, доля рынка, инвестиционные возможности и т.п.

# SWOT - АНАЛИЗ

**S - strength (сила)** - факторы внутренней среды, в которых фирма преуспела.

**W – weakness (слабость)** – факторы внутренней среды, которые ставят фирму в неблагоприятные условия, или отсутствие каких-то важных элементов в его функционировании

**O – opportunities (возможности)** – факторы внешней среды, которые открывают для предприятия новые перспективы эффективного развития

**T – treats (угрозы)** – факторы внешней среды, которые могут неблагоприятно отразиться на деятельности организации

# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Сильные стороны	Слабые стороны
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии
Высококвалифицированный управленческий персонал	Недостаток опыта у управленческого персонала
Опыт в разработке новых товаров	Узкая номенклатура выпускаемой продукции
Низкие издержки	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Уникальная технология производства	Устаревшие технологии и оборудование
Эффективная реклама	Слабая маркетинговая деятельность
Низкая текучесть кадров	Высокая текучесть кадров
Наличие финансовых ресурсов	Недостаток финансовых ресурсов
Ценные нематериальные активы (привлекательный имидж торговой марки, хорошая репутация организации, приверженность покупателей, мотивированная и энергичная рабочая сила)	Недостаток ценных материальных активов

# УГРОЗЫ И ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Возможности	Угрозы
Выход на новые рынки (-)	Появление новых конкурентов
Возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса	Изменение вкусов и потребностей покупателей (?)
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление позиций фирм-конкурентов	Появление иностранных конкурентов с товарами более низкой стоимости
Отсутствие/ослабление ограничительного законодательства	Неблагоприятная политика государственного регулирования при колебаниях уровня деловой активности
Снижение торговых барьеров при выходе на новые рынки	Протекционистская торговая политика иностранных государств
Появление новых технологий (?)	Рост продаж товаров-заменителей
Благоприятный курс валют	Неблагоприятный курс валют
Увеличение доходов населения	Замедление темпов роста рынка

# УСТАНОВЛЕНИЕ ЦЕПОЧЕК SWOT-АНАЛИЗА

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<b>Поле СИВ</b> ⇒ стратегия по использованию сильных сторон для получения наибольших отдач от возможностей	<b>Поле СИУ</b> ⇒ стратегия использования силы для устранения угроз
Слабые стороны	<b>Поле СЛВ</b> ⇒ стратегия по преодолению слабых сторон за счет возможностей во внешней среде	<b>Поле СЛУ</b> ⇒ стратегия по преодолению слабых сторон и предотвращения угроз

# NB!

- Неиспользованные возможности могут стать угрозой!
- Предотвращенная угроза может открыть перед организацией новые возможности!





# ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

**Цель** – определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри неё; определение динамики и структуры отрасли для разработки стратегии поведения фирмы.

## **Направления отраслевого анализа:**

### 1. Общий обзор ситуации в отрасли

- *Исторические аспекты развития отрасли* (период возникновения; этапы развития отрасли; факторы, сдерживающие развитие отрасли; развитие товарной номенклатуры; динамика производства за определенный период и др.)
- *Анализ жизненного цикла отрасли* (характер цикличности, стадия жизненного цикла)
- *Краткая характеристика отрасли* (политическая, социальная и экономическая значимость отрасли; имидж отрасли; товарная номенклатура отрасли; цикличность спроса; преобладающие формы специализации (узкоспециализированные, производство товаров-заменителей, диверсифицированное производство); количество предприятий в отрасли и их динамика; отраслевая структура по ОПФ, по формам собственности, по объемам производства; количество совместных и иностранных предприятий)
- *Оценка текущего состояния отрасли* (основные экономические показатели отрасли и их динамика (производительность, объем продаж, основные средства, рентабельность и др.); географические особенности отрасли (расположение, концентрация производителей, поставщиков и потребителей, др.); экспортно-импортный потенциал; инвестиционная деятельность в отрасли; состояние НТП)

# ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

## 2. Движущие силы изменений в отрасли

- изменения в долговременной скорости роста;
- изменения в покупательской среде и использовании товара;
- инновации в продуктах;
- технологические изменения;
- маркетинговые инновации;
- вход или выход главных фирм отрасли;
- глобализация в отрасли;
- влияние законодательных изменений;
- снижение/повышение неопределенности и риска в отрасли

# ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

## 3. Ключевые факторы успеха (КФУ) (итог отраслевого анализа)

<b>Типы КФУ</b>	<b>Составляющие КФУ</b>
Факторы технологий	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Компетентность в научных исследованиях</li><li>2. Способность к инновациям в производстве, в продукции</li></ol>
Факторы производства	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Низкие издержки (н-р, эффект масштаба производства)</li><li>2. Качество производства</li><li>3. Высокая фондоотдача</li><li>4. Квалифицированная рабочая сила</li><li>5. Высокая производительность труда</li></ol>
Факторы распределения	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Мощная сеть дистрибьюторов/дилеров</li><li>2. Собственная торговая сеть компании</li><li>3. Быстрая доставка</li></ol>
Факторы маркетинга	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Надежный способ продаж</li><li>2. Удобный сервис и техобслуживание</li><li>3. Широкая линейка товаров</li><li>4. Хороший дизайн и упаковка</li></ol>

# ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

<b>Типы КФУ</b>	<b>Составляющие КФУ</b>
Факторы квалификации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Креативность руководства</li><li>2. Эксперты в области проектирования, технологий, управления и т.п.</li></ol>
Факторы возможности организации	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Отличные информационные системы</li><li>2. Способность быстро реагировать на изменения среды и т.п.</li></ol>
Другие КФУ	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Благоприятный имидж</li><li>2. Удобное расположение</li><li>3. Доступ к финансовому капиталу</li><li>4. Патентная защита</li></ol>

# КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

1. Анализ конкурентной структуры отрасли (5 конкурентных сил по М.Портеру)
2. Анализ стратегических групп конкурентов
3. Оценка интенсивности и степени монополизации отрасли (коэффициент рыночной концентрации CR, индекс Хефиндаля-Хиршмана (HHI) и др)
4. Построение конкурентной карты рынка

## АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ (5 КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПО М. ПОРТЕРУ)

- **Соперничество между имеющимися конкурентами**
  - Угроза появления конкурентов
  - Способность покупателей торговаться
  - Угроза появления товаров и услуг-заменителей
  - Способность поставщиков торговаться

# 1. УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОВ

## **Источники появления новых фирм:**

1. Объем и качественная структура спроса
2. Сильные конкуренты (производители товаров-заменителей)
3. Сильные иностранные конкуренты
4. Бывшие служащие субъекта управления фирм
5. Степень дифференциации продукции
6. Сильные посредники специализированной инфраструктуры
7. Сильные поставщики

# КЛАССИФИКАЦИЯ ОТРАСЛЕВЫХ БАРЬЕРОВ «ВХОД-ВЫХОД» (Д. БЭЙН)

Тип и вид барьеров	Характеристика барьеров
<u>1. Стратегические</u> ( зависят от поведения фирм в отрасли)	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Интеграционные процессы в отрасли</li> <li>2. Поведение фирм в ответ на появление конкурентов</li> <li>3. Взаимоотношения при выходе фирмы из отрасли</li> </ol>
<u>2. Нестратегические</u> ( связанные с фундаментальными условиями функционирования отрасли)	
2.1. Административные	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Законодательство</li> <li>2. Государственная политика</li> </ol>
2.2. Гражданские	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Барьеры, создаваемые общественными организациями (н-р, природоохранные организации)</li> <li>2. Барьеры профсоюзов</li> </ol>
2.3. социально-экономические	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Специфика взаимоотношений с поставщиками</li> <li>2. Насыщенность рынка</li> <li>3. Активность иностранных конкурентов</li> <li>4. Эффект масштаба</li> <li>5. Уникальность и степень дифференциации продукции</li> <li>6. Барьер знаний</li> <li>7. Барьер капиталоемкости и наукоемкости и др.</li> </ol>



## 2. СПОСОБНОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ ( В Т. Ч. ТОРГОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ) ТОРГОВАТЬСЯ

- т.е. потребители, торгуясь, сбивают цену и способствуют «переливу» отраслевой прибыли к покупателям.

### **Сила покупателей ощутима, когда:**

1. Потребители приобретают большую часть продукцию предприятия. Угроза – уменьшение объема закупки
2. Приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета покупателя(+ небольшие доходы покупателей; + неважно качество продукции) Угроза – чувствительность покупателя к цене
3. Высокая степень стандартизации продукции. Угроза – легкое переключение на другого производителя
4. Потребитель высоко информирован о продукции отрасли. Угроза – увеличивается выбор и обостряется конкуренция
5. Высокая степень организации потребителей: союзы потребителей, законы о правах потребителей, специальная пресса

# 3. СПОСОБНОСТЬ ПОСТАВЩИКОВ ТОРГОВАТЬСЯ

- т.е. поставщики повышают цены на поставляемые ресурсы, что уменьшает потенциал отраслевой прибыли.

**Сила поставщиков ощутима, когда:**

1. Небольшое количество поставщиков
2. Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимую поставщиками
3. Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии отраслевого предприятия
4. Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции
5. Высокая степень дифференцированности поставляемой продукции

## 4. УГРОЗА ПОЯВЛЕНИЯ ТОВАРОВ И УСЛУГ-ЗАМЕНИТЕЛЕЙ

- товары-субституты ограничивают цену отраслевых фирм, что снижает объемы производства отрасли

**Эта конкурентная сила ощутима когда:**

1. На рынке большое количество эффективных заменителей производимого товара
2. Объем производства товаров-субститутов высок
3. Разница в ценах в пользу товара-субститута

## 5. СОПЕРНИЧЕСТВО МЕЖДУ ИМЕЮЩИМИСЯ КОНКУРЕНТАМИ

снижает прибыльность отрасли, т.к. требует увеличить расходы на:

- рекламу;
- организацию сбыта;
- НИИОКР

или снижать цену, при этом прибыль перетекает к покупателю


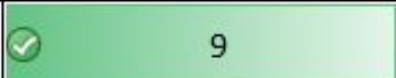









# «МНОГОУГОЛЬНИК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ»

— метод, позволяющий быстро провести анализ конкурентоспособности товара/компании компании в сравнении с ключевыми конкурентами

Последовательность действий:

1. Определить ключевые критерии товара/компании, которые влияют на приверженность и удовлетворенность целевой аудитории
2. Затем оцените конкурентоспособность вашего товара/компании и товара/компании конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 — самый низкий балл, а 10 — максимальный балл.
3. Составьте многоугольник используя ИТ

# ВНИМАНИЕ! НАЙДИ СРЕДИ ФАКТОРОВ ТОТ, КОТОРЫЙ **НЕ** ЯВЛЯЕТСЯ ПРАВИЛЬНЫМ ДЛЯ МНОГОУГОЛЬНИКА

Критерии конкурентоспособности	Ваш товар	Конкурент 1	Конкурент 2
Ассортимент	 8	2	5
Цена	 9	3	4
Внешний вид	 3	7	9
Эффективность и результат	 9	4	3
Срок годности	 5	5	5
Дистрибуция	 4	8	10
Рекламная активность	 3	8	5
Уникальность предложения	 8	4	4
Знание бренда	 5	8	9
Лояльность к бренду	 7	3	5
Качество персонала	 4	4	5

## Многоугольник конкурентоспособности

