

Лекция №2

Инструменты стратегического анализа

PEST-анализ

PEST-анализ (акроним) —инструмент, предназначенный для выявления аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании:

- политических (**P**olitical),
- экономических (**E**conomic),
- социальных (**S**ocial)
- технологических (**T**echnological)

PEST-анализ

Факторы «Р» (Political) — это факторы политико-правового окружения.

Примеры:

Текущее законодательство на рынке

Будущие изменения в законодательстве

Европейское/международное законодательство

Регулирующие органы и нормы

Правительственная политика, изменение

Государственное регулирование конкуренции

Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов

Выборы на всех уровнях власти

Группы лоббирования/давления рынка в том числе международные

Прочее влияние государства в отрасли

PEST-анализ

Факторы «Е» (Economic) — это факторы экономического окружения.

Примеры:

Экономическая ситуация и тенденции

Уровень инфляции

Инвестиционный климат в отрасли

Общие проблемы налогообложения

Платежеспособный спрос

Обменные курсы валют

Основные внешние издержки:

- Энергоносители
- Транспорт
- Сырье и комплектующие
- Коммуникации

PEST-анализ

Факторы «S» (Social) — это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как:

- демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования);
- особенности менталитета, культурные особенности;
- вкусы, предпочтения.

Факторы «Т» (Technological) — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить влияние:

- отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах);
- интернет-технологий;
- информационных технологий.

Разновидности PEST-анализа

Факторы «L» (Legal) — правовое поле, юридическая среда функционирования бизнеса, к примеру, в тех отраслях, где высока роль государственного регулирования (к примеру, энергетика) либо нормативная база не совершенна (к примеру, услуги по защите интеллектуальной собственности в России).

Факторы «E2» (Ecological) — факторы, определяющие степень влияния организации на экологическую ситуацию в регионе (химические производства) или наоборот, степень влияния состояния окружающей среды на бизнес организации (производство технических средств измерения состава воздуха, воды, содержания вредных веществ в продуктах питания и т.д.).

Основные рекомендации по проведению PEST-анализа

1) если бизнес работает на разных географических рынках, то, необходимо делать PEST-анализ для каждого рынка.

2) необходимо не только обозначать наличие того или иного фактора во внешнем окружении, но и анализировать его влияние на бизнес.

Перечень влияющих факторов

	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
ПОЛИТИКА			
1. <u>Вступление в ВТО</u> : захват рынка западными компаниями	Высокая, 1-2 года	Угроза захвата рынка иностранными компаниями	Опередить возможных конкурентов
а. Крупные корпорации будут активно скупать местные компании.	Высокая, 2-3 года	Угроза захвата рынка иностранными компаниями	Опередить, но в случае необходимости - предложить сотрудничество
2. <u>Государственное регулирование</u> : выдавливание серых схем, главный критерий вхождения в большой страховой бизнес - достаточность капитала	Высокая, 2-3 года	Оздоровление рынка	Благоприятная возможность для большой компании для выхода на новые рынки
3. <u>Обязательное страхование</u> : а. Упорядочивание введения новых видов б. Расширение перечня с. Реформа ОМС d. Ограничение допуска иностранных компаний на ближайшие 5 лет	Высокая, 1-3 года	- Существенный рост рынка ОС на несколько миллиардов долларов - Защита от иностранных компаний	Благоприятная возможность - выход на рынок и захват доли рынка

Перечень влияющих факторов

ЭКОНОМИКА

1.Федеральный округ сохраняет лидирующие позиции на страховом рынке России. При этом самый привлекательный сегмент - «А» и «Б». Учитывая выгодное приграничное положение, регион будет активно экономически развиваться в обозримой долгосрочной перспективе.	Высокая, 5-10 лет	Высокая экономическая активность способствует развитию страхования	Благоприятная возможность для развития
2.Эксперты ожидают <u>резкий рост розничного страхования</u> Имущество Квартиры Дачи Дома и т.д.	Высокая, 2-5 лет	Рост в несколько раз	Благоприятная возможность - выход на рынок и захват доли рынка
3. <u>ОСАГО</u> - рынок насыщен	Высокая, 1-2 года	грядет передел рынка	Мало перспектив

Перечень влияющих факторов

СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

1.Рост культуры страхования приводит к <u>страхованию жизни</u> Прирост премий по классическому страхованию жизни в 2005 году, составил примерно 30-35% и будет расти далее.	Средне-высокая 5-10 лет	Быстро развивается	Разные формы страхования жизни будут привлекательны в долгосрочной перспективе.
2.Растут денежные доходы, что обусловлено как ростом цен на нефть, так и ростом реального сектора экономики. Особенно важно, что растет доля «среднего класса».	Средне-высокая 5-10 лет	Рост интереса к добровольному страхованию	Благоприятная возможность для развития розничного страхования.
3.Растет доля доходов от собственности.	Средне-высокая 5-10 лет	Рост интереса к добровольному страхованию	Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования.

Перечень влияющих факторов

.	Вероятность	Влияние	Ответная реакция
ТЕХНОЛОГИИ			
1. IT технологии способствуют снижению общих объемов выплат	Средне-высокая 5-10 лет	Снижение цен	Благоприятная возможность для развития розничного страхования.
2. Интернет позволяет повышать продажи путем информирования, он-лайн продаж и т.д.	Средне-высокая 5-10 лет	Расширение клиентской базы	Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования.

ИСТОЧНИКИ

Открытые данные ФСГС;

Отчет PRINCETON PARTNERS GROUP "Рынок страхования России: тенденции и перспективы",

SWOT-анализ

- S (strengths)** – сильные стороны
W (weakness) – слабые стороны
O (opportunities) – шансы, возможности
T (threats) – угрозы, риски

Цель SWOT-анализа: определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможные шансы и угрозы со стороны окружающей рыночной среды, которые способствуют или препятствуют реализации Б-И.

Методика SWOT-анализа:

- 1) выявление и анализ сильных и слабых сторон предприятия для реализации конкретной Б-И;
- 2) выявление и оценка значимости возможных шансов и угроз со стороны окружающей рыночной среды для реализации данной Б-И;
- 3) составление и анализ SWOT-матрицы.

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ сильных и слабых сторон - это систематизированное сопоставление эффективности хозяйственной деятельности предприятия и важнейших конкурентов по наиболее значимым критериям.

Проведение анализа дает руководству важную информацию:

- **о стратегически сильных позициях** предприятия;
- **о стратегически слабых позициях** предприятия

Сильные и слабые стороны предприятия

Потенциальные сильные стороны:

- ✓ наличие финансовых ресурсов;
- ✓ опыт разработки новых товаров;
- ✓ собственные ноу-хау;
- ✓ низкие производственные издержки;
- ✓ опыт работы на рынке;
- ✓ удобное месторасположение;
- ✓ квалифицированный персонал;
- ✓ высокий имидж у покупателей;
- ✓ прочные связи с поставщиками и торговыми организациями
- ✓ и т.д.

Потенциальные слабые стороны:

- ✓ устаревшее оборудование;
- ✓ высокая себестоимость;
- ✓ отставание в области НИОКР;
- ✓ отсутствие сбытовой сети;
- ✓ недостаток финансовых ресурсов;
- ✓ неквалифицированный персонал;
- ✓ низкий имидж продукции;
- ✓ узкий товарный ассортимент;
- ✓ отсутствие стратегического плана развития предприятия
- ✓ и т.д.

Шансы и угрозы окружающей среды

Типовые возможные шансы:

- ✓ увеличение числа потребителей за счет роста рынка;
- ✓ возможность выхода на новые рынки или сегменты рынка;
- ✓ ослабление позиций конкурентов;
- ✓ появление новых прогрессивных производственных технологий;
- ✓ появление новых материалов;
- ✓ снижение таможенных барьеров на иностранных рынках;
- ✓ государственная поддержка данного вида деятельности;
- ✓ и т.д.

Типовые возможные угрозы:

- ✓ выход на рынок иностранных конкурентов;
- ✓ появление новых продуктов-заменителей;
- ✓ стагнация или сокращение рынка;
- ✓ неблагоприятные изменения валютного курса;
- ✓ ужесточение требований по охране окружающей среды;
- ✓ неблагоприятные демографические изменения;
- ✓ ужесточение законодательных ограничений
- ✓ и т.д.

Правила проведения SWOT-анализа

Правило 1. Необходимо тщательно определять сферу (сегмент) каждого SWOT-анализа.

Правило 2. Необходимо различать элементы SWOT: силы, слабости, возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы компании, следовательно, ей подконтрольные.

Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правила проведения SWOT-анализа

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители.

.

Правило 4. SWOT-анализ должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

SWOT-матрица (проблемное поле)

	<u>Шансы:</u> 1. ... 2. ... 3. ...	<u>Угрозы:</u> 1. ... 2. ... 3.
<u>Сильные стороны:</u> 1. ... 2. ... 3. ...		
<u>Слабые стороны:</u> 1. ... 2. ... 3. ...		



- эти области деятельности благоприятны для успешного развития предприятия



- в этих областях следует попытаться устранить возможные угрозы окружающей среды



- для этих видов деятельности необходимо преодолеть имеющиеся слабые стороны



- от деятельности в этих областях рынка лучше отказаться сразу

SWOT-анализ

S (strengths) – сильные стороны

O (opportunities) – шансы, возможности

W (weakness) – слабые стороны

T (threats) – угрозы, риски

SO

Как за счет своих сильных сторон я могу использовать имеющиеся возможности?
Какие возможности могут сделать мои сильные стороны еще сильнее?

ST

Каким образом, используя свои сильные стороны, я могу противостоять угрозам?
Какие угрозы могут лишить меня моих сильных сторон?

WO

За счет каких возможностей я могу улучшить свои характеристики (устранить недостатки)?
Как мои слабые стороны могут помешать мне воспользоваться имеющимися возможностями?

WT

Какие мои слабые стороны могут помешать мне должным образом противостоять угрозам?
Какие угрозы могут еще более усугубить мои недостатки?