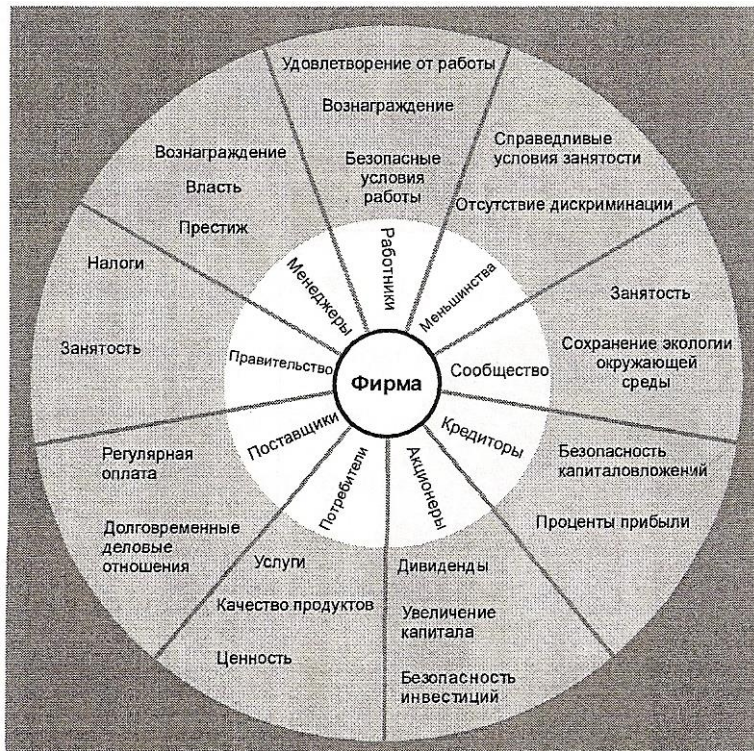


Практическое занятие 1

«Анализ факторов внешней и внутренней среды предприятия»

1. Определение потребителей и заинтересованных сторон организации



Термином «потребитель» обозначаются две категории людей:

- *покупатели* – те, кто покупает или оплачивает товары или услуги, производимые организацией, хотя не обязательно их использует;

- *пользователи* – те, кто использует товары или услуги.

Заинтересованные стороны – те, кто заинтересован в деятельности организации, так как они могут или влиять на неё, или испытывать воздействие того, что она делает.

Задание 1. Выберите сферу деятельности предприятия. Определите потребителей и заинтересованные стороны деятельности предприятия. Попробуйте сформулировать их ожидания. Проранжируйте выявленных потребителей и заинтересованные стороны с учётом их значимости для руководства организации по 5-ти бальной шкале (от 1 до 5 баллов).

Потребители и заинтересованные стороны	Ожидания потребителей и заинтересованных сторон	Важность для руководства организации (от 1 до 5)
<i>Внутренние потребители</i>		
<i>Внешние потребители</i>		
<i>Заинтересованные стороны</i>		

1 балл – представляет незначительный интерес для руководства организации.

5 баллов – представляют значительный интерес для руководства организации.

2. Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением ближайших конкурентов (для оценки конкурентной стратегической позиции организации).

Требования к организации со стороны внешней среды могут быть представлены в виде перечня факторов внутренней среды (то есть тех параметров организации, которые играют более или менее важную роль при ее взаимодействии с внешней средой). Это так называемые «срезы» организации: кадровый; организационный; маркетинговый; финансовый.

«Срез» организации	Содержание «среза»
Кадровый срез	<ul style="list-style-type: none">- взаимодействие менеджеров и рабочих;- найм, обучение и продвижение кадров;- оценка результатов труда и стимулирование;- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.
Организационный срез	<ul style="list-style-type: none">- коммуникационные процессы внутри организации;- организационные структуры;- нормы, правила и процедуры;- распределение прав, обязанностей и ответственности;- иерархию подчинения и т.п.
Производственный срез	<ul style="list-style-type: none">- изготовление продукта;- снабжение и ведение складского хозяйства;- обслуживание технологического парка;- осуществление НИР и т.п.
Маркетинговый срез	Охватывает следующие стороны, связанные с реализацией продукции: <ul style="list-style-type: none">- продуктовая стратегия, стратегия ценообразования;- стратегия продвижения продукта на рынке;- выбор рынков сбыта и систем распределения и т.д.
Финансовый срез	Включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации: <ul style="list-style-type: none">- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Задание 2. Проведите анализ внутренней среды организации, выделяя при этом сильные и слабые стороны по каждому виду «срезов» перечисленных выше. Полученную информацию занесите в таблицу.

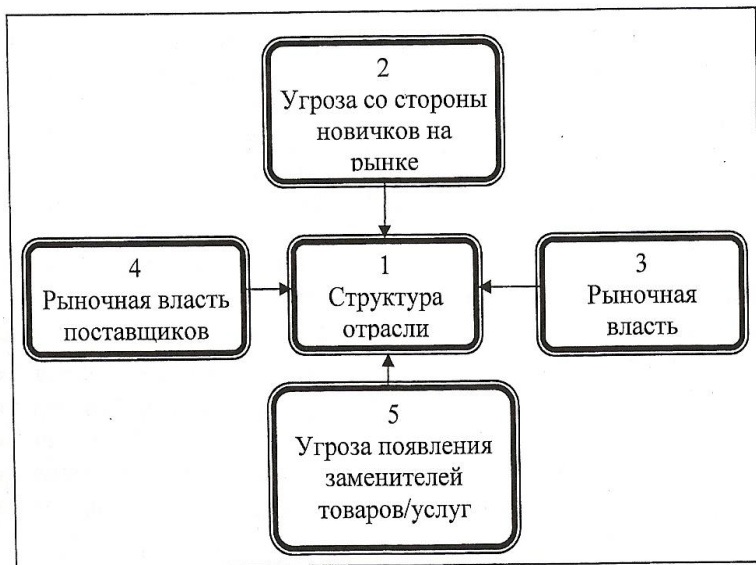
«Срез» организации	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый срез		
Организационный срез		
Производственный срез		
Маркетинговый срез		
Финансовый срез		

3. Анализ внешней среды организации

Внешняя среда состоит из нескольких элементов – «ближнего окружения» и «дальнего окружения».

Ближнее окружение включает в себя клиентов, акционеров, поставщиков и конкурентов организации, дальнейшее окружение - все остальные заинтересованные группы (государство, общество и т.д.). Для анализа ближнего внешнего окружения может быть применен анализ конкурентной среды на основе модели пяти сил Портера.

Модель пяти сил Портера



Пять основных сил, влияющих на прибыльность в любой отрасли:

- 1) интенсивность соперничества между существующими конкурентами (структура отрасли);
- 2) угроза со стороны потенциальных конкурентов – новичков на рынке;
- 3) рыночная власть потребителей;
- 4) рыночная власть поставщиков;
- 5) угроза появления заменителей (субститутов) товаров или услуг.

Силы производителей аналогичной продукции, т.е. внутриотраслевая конкуренция. Данная сила зависит от ряда факторов:

- количества отраслевых организаций;
- темпа развития рынка;
- степени дифференцированности товара (чем менее товар подвержен дифференциации, тем выше интенсивность конкуренции);
- сложность (стоимость) выхода из бизнеса (чем выше стоимость, тем интенсивнее конкуренция);
- вхождение сильных компаний из других отраслей.

Конкурентная сила поставщиков вызвана тем, что отраслевые организации всегда являются потребителями сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов, и поэтому поставщики имеют возможность оказывать прямое влияние на эффективность их функционирования. Сила влияния поставщика определяется рядом факторов:

- соотношение спроса и предложения;
- количество фирм-поставщиков на рынке и уровень конкуренции между ними;
- доля закупок потребителя у данного поставщика от общего объема закупок потребителя;
- степень специализированности товара;
- наличие товаров-заменителей и так далее.

Влияние всех перечисленных факторов может быть представлено в денежном эквиваленте, отражающем стоимость переключения с одного поставщика данного товара на другого. Чем она выше, тем больше конкурентная сила поставщика.

Конкурентная сила покупателей продукта состоит в способности требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта и формировать спрос на него.

Потенциальные производители аналогичной продукции, имеющие возможность переключить покупателя на свою продукцию. Существует вероятность того, что организации из других отраслей сочтут вашу отрасль привлекательной для себя и, будут производить аналогичную продукцию и работать на вашем рынке.

Производители товаров-заменителей. Когда продукция, производимая фирмой, имеет сходное функциональное назначение с продукцией других организаций, существует вероятность переключения потребителя с одного товара на другой. Вероятность переключения зависит от стоимости данного процесса для потребителя.

Силы, влияющие на конкуренцию (модель Портера)

Интенсивность конкуренции зависит от:

- наличия многочисленных конкурентов
- медленного темпа роста рынка
- наличия схожих продуктов
- больших постоянных затрат
- высоких выходных барьеров

Поставщики обладают значительной рыночной властью, если:

- большое число мелких потребителей пользуются услугами небольшого числа достаточно крупных поставщиков;
- они продают уникальные товары или услуги;
- со сменой поставщика от потребителя потребуются большие расходы (издержки переключения);
- они не зависят от перспектив развития только одной отрасли;
- сами могут начать производить то, что делают их потребители.

“Входные” барьеры для новичков:

- 1 экономия за счет масштаба производства
- 2 абсолютное преимущество в затратах
- 3 политика правительства
- 4 дифференциация продуктов
- 5 издержки переключения
- 6 доступ к каналам распределения

Потребители обладают значительной рыночной властью, если:

- они осуществляют закупки в больших объемах;
- легко могут найти другого продавца аналогичной продукции;
- обладают значительными финансовыми возможностями и покупательской способностью, чтобы осуществлять поиск поставщиков с более низкими ценами и продуктами более высокого качества;
- приобретаемая продукция не имеет существенного значения для качества продаваемых ими товаров или услуг;
- при необходимости они сами могут предоставлять услуги или производить товары, покупаемые у поставщиков.

Угроза появления заменителей может происходить в результате технологических изменений.

Дальнее окружение: STEEP-факторы

Для анализа дальнего внешнего окружения используется методика **STEER-анализа**, который изучает социальные, технологические, экономические, экологические и политические факторы внешней среды, способной оказать влияние на организацию.

Изучение социального фактора направлено на анализ демографической структуры общества, отношение людей к работе и качеству жизни, уровня образования, мобильности людей и т.д. Он важен, поскольку влияет на другие составляющие и изменяется относительно медленно.

Анализ технологических факторов позволяет увидеть те возможности, которые открывают научно-технические достижения для производства новой продукции, модернизации существующей и т.д. НТП несёт в себе как возможности, так и угрозы для фирмы. Опоздав с модернизацией и обновлением продукции, фирма потеряет свою долю рынка со всеми вытекающими последствиями.

Анализ экономического фактора позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Этот анализ связан с ВВП, темпом инфляции, уровнем безработицы, ставкой рефинансирования, производительностью труда, налогообложением и т.п.

При анализе этих факторов важно понимать уровень экономического развития, структуры населения, уровень образованности рабочей силы и уровень з/п и т.д.

Экологические факторы. В последние десятилетия вопросы экологии приобрели существенное значение в качестве одного из условий функций фирмы. Поэтому для любой организации важно понимать тенденции развития экологической системы внешней среды, чтобы учитывать в своей работе.

Политические факторы. Они должны изучаться одними из первых. Это необходимо чтобы иметь ясное представление о намерениях власти по развитию общества, о программах различных пар-

тийных структур и общественных организаций, о группах лавирования и их стремлениях о готовящихся законах и нормативных актах и т.д. При этом важно знать базовые характеристики политической системы: идеологию правительства, его моментность и статность, степень доверия к нему и силу оппозиции. Эти вопросы могут рассматриваться как на уровне страны, так и на уровне региона.

Общие рекомендации:

Все компоненты дальнего окружения находятся в состоянии взаимовлияния, изменение одной обязательно влечёт изменение в другой. Потому изучение и анализ STEEP-факторов надо вести в комплексе с учётом этого влияния. Важным моментом STEEP-анализа является выявление тенденции изменения перечисленных факторов, т.е. изучение не сколько того, что происходило и что происходит, сколько того, что будет происходить.

SWOT - анализ

Проведение стратегического анализа предполагает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании, анализ и диагностику ее конкурентной и стратегической позиций. Общая взаимосвязь проводимых при этом работ представлена ниже (Рис.5.).



В верхней части рисунка представлен комплекс работ по анализу внешней микросреды, в основе которых лежит использование Модели М. Портера, а также.

Слева представлен анализ макросреды, в основе которого лежит использование STEP- анализа, справа – анализ внутренней среды, в основе которого используются методы статистического и факторного анализа, прогнозирования и сценарного анализа.

Сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;

Слабые стороны (Weaknesses) – недостатки организации;

Возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создает преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Возможности и угрозы

1) **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращение, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.).

2) **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров – заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

3) **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

4) **Экономические факторы** (учитывается курс рубля, уровень инфляции, изменение уровня доходов

населения, налоговая политика государства, и т.п.)

5) **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

6) **Научно – технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций в промышленное производство и т.п.)

7) **Социально – демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

8) **Социально – культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

9) **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

10) **Международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.).

Например:

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производства;
- использование навыков и технологических ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;
- снижение торговых барьеров на новых рынках;
- ослабление позиций фирм-конкурентов;
- ускорение роста емкости рынка.

Угрозы:

- выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками;
- рост продаж товаров-заменителей;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;
- затухание деловой активности;
- возрастание силы со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения.

Сильные и слабые стороны

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующими параметрами:

1) **Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

2) **Производство** (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции, надежность поставки каналов сырья и материалов и т.п.)

3) **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.)

4) **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

5) **Маркетинг** (здесь можно оценивать качество товаров, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, и т.п.).

Например:

Сильные стороны:

- полная компетентность в ключевых вопросах;
- адекватные финансовые ресурсы;
- признанный лидер рынка;
- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- экономия на масштабах производства.

Слабые стороны:

- нет четкого стратегического развития;
- внутренние производственные проблемы;

- отставание в области исследований и разработок;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- плохая сбытовая сеть;

Матрица 1. Матрица сильных и слабых сторон.

	Сильное влияние	Заметное влияние	Умеренное влияние	Незначительное влияние
Сильные стороны	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Слабые стороны	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Матрица 2. Матрица возможностей.

Использование	Сильное влияние	Заметное влияние	Не повлияет
Будем использовать	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Будем учитывать	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Матрица 3. Матрица угроз.

Влияние	Банкротство	Тяжелое состояние	Слабое влияние
Будем защищаться	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Будем учитывать	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.

Матрица 4. Матрица SWOT.

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	Поле «СИВ» <i>Позволят ли сильные стороны получить выгоду благодаря возможностям?</i>	Поле «СИУ» <i>Позволят ли сильные стороны избежать угроз?</i>
Слабые стороны 1. 2. 3.	Поле «СЛВ» <i>Препятствуют ли слабые стороны использованию этих возможностей?</i>	Поле «СЛУ» <i>Препятствуют ли слабые стороны уходу от угроз?</i>

Поле «сила и возможности» всегда положительно, т.е. отражает, какие возможности могут быть реализованы благодаря сильным сторонам организации.

Поле «слабость и возможности» может быть положительным, т.е. показывает, какие возможности можно упустить из-за слабых сторон организации, и отрицательным, т.е. отражает не устранение слабых сторон, а уход от проблем («да, есть слабые стороны, но есть возможности, которые можно реализовать и в этом случае»).

Поле «сила и угрозы» может быть положительным, т.е. показывает, благодаря каким сильным сторонам организация может противостоять угрозам внешнего окружения, и отрицательным, т.е. отражает, что сильные стороны едва ли могут повлиять на устранение угроз.

Поле «слабость и угрозы» всегда отрицательно, его можно характеризовать как «мертвая зона», т.е. показывает, какие слабые стороны системы в наибольшей степени могут повлиять на реализацию угроз.

Например: Таблица 1 - Определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокая степень износа оборудования – до 80% по отдельным группам
	Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. т.д.		

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Таблица 2 – Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании - конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. т.д.		

Далее из списка предложенных возможностей и угроз необходимо выбрать наиболее важные, записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа и сопоставить имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

Таблица 3 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1.Появление крупного конкурента 2. и т.д.
Сильные стороны 1. Высокое качество продукции 2. и т.д.	Как воспользоваться возможностями <i>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</i>	За счет чего можно снизить угрозы <i>Удержат наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</i>
Слабые стороны 1.Высокая себестоимость продукции 2. и т.д.	Что может помешать воспользоваться возможностями <i>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</i>	Самые большие опасности для фирмы <i>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</i>

Заполнив матрицу SWOT, мы обнаружим, что:

- 1) определили основные направления развития предприятия (ячейка 1, показывающая, как можете воспользоваться открывающимися возможностями);
- 2) сформулировали основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (остальные ячейки таблицы 3).