

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МАГНИТОГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ
ИМ. Г. И. НОСОВА»
(ФГБОУ ВО «МГТУ ИМ. Г.И. НОСОВА»)

Кафедра вычислительной техники и программирования

Практическая работа №5

по дисциплине «Производственный менеджмент»

на тему: «Анализ непосредственного окружения (мезосреды)»

Исполнители: Комлев Н.Б., Варламов М.Н., Ежов Е.А. студенты 4 курса, группа
АВб-19-1

Преподаватель: Романов Е.В. доктор педагогических наук

Магнитогорск, 2022

**Примеры стратегического значения
экономических характеристик отрасли**

Экономическая характеристика	Вопросы для анализа	Возможность или угроза
Размер рынка	Местный	Возможность
	Региональный	Возможность
	Национальный	Возможность
	Мультинациональный	Возможность
	Глобальный	Угроза
Темп роста рынка	Низкий	Возможность
	Средний	Возможность
	Высокий	Угроза
Стадия жизненного цикла	Рождение	Возможность
	Развитие	Возможность
	Зрелость	Возможность
	Увядание (спад)	Угроза
Загруженность производственных мощностей	Производственных мощностей достаточно	Возможность
	Производственных мощностей недостаточно	Угроза
	Излишек производственных мощностей	Угроза
Прибыльность отрасли	Рентабельность менее 10 %	Угроза
	Рентабельность 10-20 %	Возможность
	Рентабельность 20-30 %	Возможность
	Рентабельность 30-40 %	Возможность
	Рентабельность 40-50 %	Возможность
	Рентабельность более 50 %	Возможность
Количество компаний в отрасли	До 5	Возможность
	От 5 до 10	Возможность
	10-15	Угроза
	15-20	Угроза
Потребители	Крупные компании	Возможность
	Мелкие компании	Возможность
	Индивидуальные предприниматели	Возможность
	Частные лица	Возможность
Скорость внедрения технологий и инноваций	Каждый год	Возможность
	Каждые два года	Угроза
	Раз в пять лет	Угроза

Экономическая характеристика	Вопросы для анализа	Возможность или угроза
Характеристики продукции (стандартизация, себестоимость и значимость)	Продукция имеет достаточно низкую себестоимость?	Сервисы такого рода – очень сложный продукт, требующий больших вложений, команду и время.
	Продукция в целом стандартизирована?	Маркетплейсы в целом очень схожи по своему функционалу, но не имеют строгой стандартизации
	Продукция: а) является предметом первой необходимости? б) приобретается по мере необходимости?	В текущем мире маркетплейсы все более становятся популярными и очень скоро станут совсем неотъемлемой частью жизни
Экономия на масштабе производства	Возможно ли увеличение объемов производства для снижения расходов на единицу продукции?	Возможность
Экономия от реализации эффекта повышения производительности (эффекта обучаемости)	Рабочие, менеджеры, служащие осознают поставленные задачи, становятся опытнее? Улучшается соотношение «затраты-эффективность»?	Возможность
Вход из отрасли	Как высоки входные барьеры?	Входные барьеры очень высоки. На всех уровнях рынках имеются очень

		крупные компании, которые занимают свою нишу и успешно в ней развиваются уже много лет
	Стимулируют ли невысокие/высокие входные барьеры появление новых конкурентов?	Высокие барьеры могут напугать новых конкурентов, которые не имеют достаточного капитала или уникальных идей.
	Сильны ли ограничения?: со стороны контролирующих органов (лицензии и разрешения); тарифы и международные ограничения	Со стороны законодательства ограничений практически нет. Как такового термина «маркетплейс» в законодательстве нет до сих пор
Выход из отрасли	Какие существуют препятствия для выхода?	
	Специализированные активы	Возможность
	Эмоциональные препятствия	Возможность
	Правительственные ограничения	Возможность. Правительственных ограничений практически нет

Примеры значения факторов ближнего окружения

Факторы конкуренции	Вопросы для анализа	Возможность или угроза
Угроза проникновения новых конкурентов	Может ли конкурент снизить издержки за счет экономии на масштабе производства?	Возможность. Входные барьеры очень высоки. На всех уровнях рынках имеются очень крупные компании, которые занимают свою нишу и успешно в ней развиваются уже много лет. Чтобы выйти на рынок необходим большой капитал, сильная большая команда и уникальная идея. Из-за этого вероятность появления новых сильных конкурентов очень мала.
	Может ли конкурент снизить издержки за счет использования накопленного опыта?	
	Имеет ли конкурент достаточный объем капиталовложений для проникновения на рынок?	
	Имеют ли конкуренты доступ к более дешевым ресурсам?	
	Имеют ли конкуренты доступ к каналам сбыта?	
	Какие существуют торговые ограничения?: а) лицензии, разрешения, квоты; б) тарифные и надтарифные барьеры; в) налоговые льготы	
Угрозы дпоявления товаров-заменителей («субститутов»)	Каким потребностям удовлетворяет товар, обращающийся на данном рынке?	Возможность. В данный момент угрозы появления товаров-заменителей минимальна
	Готовы ли потребители предпочесть товар-заменитель данному товару?	
	Каково соотношение цена/качество товара заменителя?	
Способность покупателей диктовать свои условия	На рынке присутствуют несколько покупателей, закупающих товар в большом количестве?	Угроза. Для поставщиков безразлично кто их покупатель. Однако наличие нескольких крупных конкурентов позволяет покупателю выбирать. Это подталкивает сервисы к развитию и не отставанию от требований и ожиданий клиентов.
	Объем закупок товара клиентом соизмерим в процентном отношении с общими объемами продаж на данном рынке?	
	На рынке представлено большое количество мелких продавцов?	
	Товары, представленные на рынке более или менее стандартные?	
	Товар не является для покупателя важным приобретением?	

Способность поставщиков диктовать свои условия	Поставки данного товара важны для покупателя?	Угроза. На рынке существует несколько очень крупных конкурентов, которые не ограничиваются только одной отраслью. Вследствие чего предоставляемые сервисы не слишком уникальны.
	На рынке представлено несколько крупных фирм поставщиков?	
	В какой степени поставляемая продукция уникальна? (покупателю трудно или слишком дорого переключаться на другого продавца?)	
	Насколько стабильны поставки?	

Матрица профиля мезосреды

Фактор среды	Направленность влияния (возможность /угроза)	Сила влияния	Прогноз	Результат
Политико-правовые факторы				
Новые конкуренты....	Угроза	2	Появится большое количество конкурентов с более низкими ценами	Снижение стоимости и качества продукции
Поставщики...	Угроза	3	Нестабильная экономическая ситуация	Повышение отпускной цены
Покупатели...	Возможность	4	Будет держаться устойчивый спрос на продукцию	Установление длительного сотрудничества
Wildberries	Угроза	3	Основной конкурент на национальном уровне. Оказывает достаточное влияние на работу и стремление к развитию.	«Вайлдберриз» долго позиционировал себя, как маркетплейс с одеждой, поэтому аудитория там в основном женская.
AliExpress	Угроза	4	Конкурент как на национальном, так и на международном рынке. Оказывает наибольшее влияние на сервис.	Сервисы очень схожи, однако для основной доли покупок предпочтительнее Озон благодаря куда более развитой логистике
Ситилинк	Угроза	2	Практически не оказывает влияния на работу сервисов.	Занимаются в основном продажей техники

Классификация целей и стратегий конкурентов

Наименование	Содержание	Основные конкуренты		
		Wildberries	AliExpress	Ситилинк
Масштаб конкуренции	Местный			
	Региональный			
	Национальный			+
	Мультинациональный	+		
	Глобальный		+	
Стратегическое намерение	Лидировать на рынке	+	+	
	Опередить сегодняшнего лидера			
	Войти в пятерку крупнейших лидеров отрасли			+
	Войти в десятку крупнейших лидеров отрасли			
	Подняться на одну-две ступеньки в отраслевой иерархии			
	Опередить одного из конкурентов (не обязательно лидера отрасли)			
	Сохранить существующее положение			
	Просто выжить			
Характер действий	Преимущественно наступательный	+		
	Преимущественно оборонительный		+	
	Комбинация наступательных и оборонительных мер			
	Активный, рискованный			
	Осторожное следование за лидером			+
Цели в борьбе за долю рынка	Активно расширяться за счет приобретений и внутреннего роста			
	Расширяться за счет внутреннего роста (захват доли рынка конкурентов)	+	+	
	Расширение за счет приобретений			
	Сохранить существующую долю рынка с темпами роста на уровне средних по отрасли			
	Уступить часть доли рынка при необходимости достижения ближайших целей (главное – прибыльность, а не масштабы деятельности)			
	Укреплять и расширять существующую позицию			+
	Укреплять существующую позицию			
	Сохранить позицию в средних рядах			
	Улучшить рыночную позицию			
	Бороться			
	Отступить на позицию, которую можно			

	удержать			
Конкурентная стратегия	Борьба за лидерство по издержкам	+	+	
	Ориентация на нишу рынка (фокусирование): — технологически передовую — технологически отстающую — географическую — покупателей со специфическими потребностями — другую			+
	Дифференциация товара за счет: — качества — обслуживания — технологического превосходства — ассортимента — имиджа и репутации — потребительской ценности — других качеств			

**Сравнительные характеристики основных факторов
конкурентоспособности фирм-конкурентов**

Группы показателей	Основные конкуренты		
	Wildberries	AliExpress	Ситилинк
1. Рынок 1.1. Размер рынка 1.2. Особенности внедрения на рынок 1.3. Степень вхождения в рынок 1.4. Рыночный спрос 1.5. Рыночная диверсификация	Занимает первое место по размеру оборота в России. «Вайлдберриз» долго позиционировал себя, как маркетплейс с одеждой, поэтому аудитория там в основном женская. В данный момент на сервисе представлен большой ассортимент товаров	Занимает третье место по размеру оборота в России. Ежемесячная аудитория составила более 35 млн человек. Количество уникальных покупателей за год превысило 28,7 млн человек, а количество уникальных пользователей выросло на 31%, достигнув 80,2 млн. Общая зарегистрированная аудитория маркетплейса превышает 200 млн пользователей, говорится в сообщении.	Размер оборота растет с каждым годом, также увеличивается количество логистических центров, которые позволяют в разы повышать логистические мощности
2. Продукция 2.1. Освоение производства изделий 2.2. Жизненный цикл изделий 2.3. Конкуренция изделий 2.4. Ассортимент продукции 2.5. Конструкция и дизайн изделия 2.6. Новые изделия 2.7. Пересмотр ассортимента выпускаемой продукции	Наибольшие объемы продаж были зафиксированы в категории «одежда, обувь и аксессуары» — 336,5 млрд руб., Затем «детские товары» — 115,7 млрд руб, «товары для дома и дачи» — 114,6 млрд руб., «бытовая техника и электроника» — 76,4 млрд руб. и «косметика и парфюмерия» — 71,5 млрд руб.	Предоставляет возможность покупать товары производителей из КНР, а также России, Европы, Турции и других стран. Разнообразие товаров наибольшее. Здесь можно найти практически любой товар.	Сервис специализируется на технике, но при этом количество товарных позиций постоянно растет и планируется увеличить это число до 1млн.

3. Цены 3.1. Новые изделия 3.2. Выпускаемые изделия	Из-за большого разнообразия товаров, для привлечения клиентов производители стараются установить минимальную цену на свои товары	Из-за большого разнообразия товаров, для привлечения клиентов производители стараются установить минимальную цену на свои товары	В конце лета в «Ситилинк» состоялся запуск системы автоматического ценообразования, базирующейся на платформе ценового парсинга.
4. Продвижение товаров 4.1. Реклама 4.2. Сбытовые службы 4.3. Содействие сбытовым организациям	Имеет развитую рекламную кампанию	Имеет развитую рекламную кампанию	Имеет развитую рекламную кампанию
5. Организация сбыта и распределение товаров на рынке 5.1. Структура каналов сбыта 5.2. Размеры каналов сбыта 5.3. Развитие сбытовой сети 5.4. Контроль за каналами сбыта	Сервис имеет множество каналов сбыта, большую аудиторию и множество пунктов выдачи даже в самых отдаленных городах. Компания вышла на рынки 11 новых стран. Среди них — США, Великобритания, Германия, Франция, Италия, Испания, Молдова, Литва, Латвия, Турция и Эстония. Сейчас компания представлена в 19 странах мира.	Из всех конкурентов имеет самую большую логистическую систему, однако на национальном уровне не может сравниться с Российскими компаниями	Ситилинк имеет хорошую логистическую систему, позволяющую быстро доставлять товары в любую точку России. за прошлый год открыли 262 новые точки по всей России – от небольших пунктов выдачи до крупных объектов с лучшим ассортиментом в городе.

Контрольные вопросы

1. Укажите основные экономические характеристики отрасли, которые анализируются при оценке ее привлекательности?

- Размеры рынка
- Темп роста рынка
- Стадия жизненного цикла
- Загруженность производственных мощностей
- Прибыльность отрасли
- Количество компаний в отрасли
- Потребители
- Скорость внедрения новых технологий
- Вход/выход из отрасли
- Экономия на масштабе производства
- Экономия от реализации повышения производительности

2. Перечислите входные барьеры в отрасль и дайте им характеристику.

Основные барьеры такие:

- экономия масштаба;
- патенты;
- эксклюзивная собственность на сырье;
- государственный франчайзинг;
- лицензирование.

Барьеры приводят к появлению следующих типов монополий:

1. Естественная монополия.

Естественная монополия - фирма, которая имеет экономию от масштаба при многих уровнях производства. Это дает фирме возможность снабжать весь рынок по ценам, более низким, чем могли бы предоставить две или более фирм. Примеры: электрические и газовые компании.

2. Законная монополия имеет место, когда правительство считает, что неограниченная конкуренция может быть нежелательна, одной фирме дается исключительное право на работу. Взамен правительство может также установить нормы качества и объема производства, определить географический район производства или взимаемые цены и тарифы. Пример: инвестор, владеющий системой общественных услуг.

3. Правительственная монополия - фирма, которой владеет и регулирует правительство. Пример: почтовая служба США, системы водоснабжения и канализации почти во всех муниципалитетах. Она защищена от конкуренции с помощью юридических ограничений.

4. Монополия на стратегический ресурс означает, что фирма обладает контролем над существенной частью сырья, используемого в важном производственном процессе. Пример: International Nickel Company Канады, De Beers Company ЮАР. Это не является общим случаем.

5. Патентная монополия означает, что правительство дает право производить, использовать или продавать свое собственное открытие или изобретение. Пример: IBM, Eastman-Kodak.

3. Каковы основные угрозы, которые могут повлиять на деятельность организации (на основе анализа модели М. Портера?).

- Угроза появления новых игроков
- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть покупателей
- Угроза появления заменителей
- Внутриотраслевая конкуренция

4. Укажите, какие факторы можно отнести к ключевым, обеспечивающим успех фирмы в конкурентной борьбе?

- Новые технологии
- Новые или изменившиеся запросы покупателей
- Появление нового сегмента рынка
- Изменение стоимости или наличия компонентов производства
- Изменение правительственного регулирования

Тестовые задания

1. Укажите **правильные варианты ответов**.

При анализе ближнего окружения рассматриваются следующие факторы:

а) выборы президента;

б) уровень инфляции;

в) конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей;

г) изменение законодательства;

д) значимые тенденции в области НИОКР;

е) угрозы со стороны новых конкурентов в отрасли.

4. Укажите **правильные варианты ответов**.

Угроза проникновения новых конкурентов в отрасль связана:

а) с наличием специализированного оборудования, которое можно продать по остаточной стоимости;

б) со способностью конкурента реализовать эффект масштаба;

в) со способностью конкурента реализовать эффект обучаемости; г) с наличием капитала;

д) с доступом к каналам распространения.

5. Укажите **правильные варианты ответов**.

Поставщики способны диктовать условия, если:

а) поставщики сконцентрированы;

б) для потребителя велика стоимость замены одного поставщика другим; в) поставщик способен диверсифицироваться;

г) для поставщика безразлично, кто покупатель

