

Тема 8. Анализ внешней среды и анализ рынка.

8.1. Факторы внешней среды.

8.2. Анализ макроокружения.

Факторы внешней среды. Составной частью стратегического анализа является анализ внешней среды. Такой анализ помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволят поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и вскрыть угрозы и возможности.

Под внешней средой понимается совокупность факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. Внешнюю среду можно условно разделить на две части: макроокружение и микроокружение (см. рис. 3.1). Если на макроокружение нам трудно оказывать значительное влияние или контролировать его процессы, то динамика микроокружения может напрямую зависеть от выбора нашей стратегии.

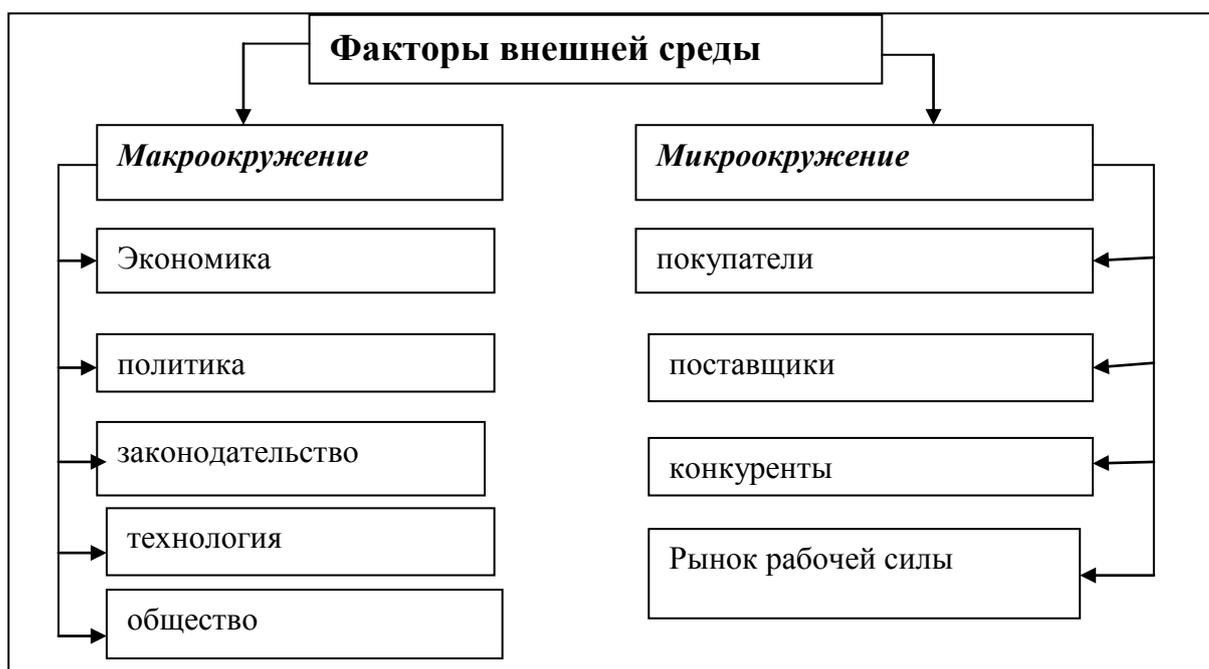


Рис. 3.1. Факторы внешней среды организации

Анализ *макроокружения* включает в себя экономические, политические, правовые, технологические и социальные прогнозы для определения долгосрочных возможностей организации в условиях прогнозируемых возмущений среды. Обычно такого рода прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными

(некоммерческими) организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью.

Анализ *микроружения* обычно предполагает анализ рыночного окружения, и он включает в себя анализ покупателей, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы.

К основным составляющим макроокружения относятся экономика, политика, законодательство, технологии, состояние социальных отношений народонаселения и экологии в стране, регионе.

Анализ макроокружения. Экономика. Изучение экономического компонента макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам сильно определяет позицию «входа». Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции; уровней безработицы, процентной ставки, производительности труда; норм налогообложения, платежного баланса, накопления и т.п. При изучении экономического фактора важно обращать внимание на такие показатели, как общий уровень экономического развития в регионе, добыча природных ресурсов, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического анализа при изучении перечисленных показателей представляют интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического анализа входит и вскрытие потенциальных угроз для фирмы, которые заключены в отдельных элементах экономики. Очень часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества труда.

Анализ экономического фактора ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку состояния экономики. В первую очередь это фиксация уровней риска, напряженности конкуренции и деловой привлекательности.

Политика. Политический компонент макроокружения изучается для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политического фактора должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные

структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, каковы планы правительства относительно различных отраслей экономики и регионов страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Определяющим фактором общего политического макроокружения является борьба за власть. Власть же, в свою очередь, связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Именно государственные властные структуры определяют, как осуществляется доступ к деньгам и как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для функционирования отдельных фирм.

Законодательство. Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правового аспекта макроокружения стратегический анализ интересуется степенью правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля над деятельностью правовой системы общества. Очень важно выяснить степень обязательности действия правовых норм, распространяется ли их действие на все организации или существуют исключения из правил, и, наконец, уяснить, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

Технология. Анализ технологического состояния макросреды позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как

технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных факторов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый перенос технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных схем, с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество подобных революционных изменений в производстве новой продукции следует ожидать и в будущем.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и с тем, что организация должна предвидеть необходимость и спрогнозировать время отказа от используемой технологии. Это означает, что изучение технологических новаций макроокружения способствует выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии, с производством когда-то нового продукта.

Общество. Анализ общественных отношений и структуры населения, наличествующих в макроокружении, направлен на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, рост и миграция населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социально-демографических факторов состоит в том, что они влияют как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одним отличительным свойством социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Социальное окружение оказывает воздействие как на изначальные позиции организации («вход»), так и на результаты ее деятельности («выход»). Именно этот

компонент внешней среды в наибольшей степени формирует потребительские предпочтения населения, от которых очень сильно зависят направленность и величина потребительского спроса, а следовательно, и возможность фирмы реализовать свою продукцию.

Экология. В настоящее время все большее число компаний уделяет внимание экологии, т.е. состоянию природной окружающей среды. Круг вопросов, связанных с ее защитой, имеет определенное значение при стратегическом планировании многих развивающихся производств и компаний. Анализ окружающей среды предполагает следующие вопросы:

-С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться данному предприятию?

-Есть ли конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?

-Использует ли данная компания вторичное сырье?

-Имеется ли на предприятии оборудование, которое защищает окружающую среду от вредных выбросов?

-Внедряются ли новые способы использования вторичного и переработанного сырья при организации производства на предприятии?

-Есть ли какие-то группы влияния, которые связаны с тем, чтобы воздействовать на компанию в связи с угрозой ее деятельности окружающей среде?

Анализ микроокружения организации направлен на оценку состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении угроз ее дальнейшему существованию.

Как было отмечено, к основным факторам, влияющим на микроокружение организации, относятся покупатели, поставщики, конкуренты и рынок рабочей силы.

Покупатели. Анализ покупателей как фактора микроокружения организации в первую очередь имеет своей задачей изучение состава тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Портрет покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- местонахождение покупателя;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности и т.п.)
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.).

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нужного ему товара, то возможность покупателя торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия твердых требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

Поставщики. Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум преимуществ во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- уровень специализированности поставщика;
- величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Конкуренты. Анализ конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, занимает особое и очень важное место в стратегическом анализе. Он предполагает выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в

конкуренции и т.п. Однако очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать возможному конкуренту появиться на рынке, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае появления замещающего продукта состоит в том, что если ему удастся перекрыть доступ на рынок старому продукту, то обычно он уже не поддается восстановлению. Поэтому для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь достаточный потенциал для перехода к созданию продукта нового типа.

Рынок рабочей силы. Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения поставленных задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимых специальностей, квалификации, уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Контрольные вопросы

1. Каковы цель и задачи анализа внешней среды?
2. Каковы компоненты внешней среды организации?
3. Раскройте процедуру анализа макроокружения организации.
4. Какова методика анализа экономического фактора макроокружения организации?
5. Какова методика анализа политического фактора макроокружения организации?
6. Какова методика анализа правового фактора макроокружения организации?
7. Какова методика анализа технологического фактора макроокружения организации?
8. Какова методика анализа социального фактора макроокружения организации?
9. Какова методика анализа демографического фактора макроокружения организации?
10. Какова методика анализа экологического фактора макроокружения организации?
11. Раскройте процедуру анализа микроокружения организации.
12. Какова методика анализа покупателей организации?
13. Какова методика анализа поставщиков организации?
14. Какова методика анализа конкурентов организации?