

Тема 5.Среда эффективной рыночной предпринимательской деятельности.

Цель занятия: раскрыть понятие, показатели и инструменты анализа внешней и внутренней среды современного предприятия

Основные вопросы: (1 час)

1. Анализ среды деятельности среды современного предприятия(фирмы): понятие и необходимость
2. Среда и условия эффективной деятельности предприятия(фирмы),
Ключевые факторы успеха
3. Анализ факторов внутрифирменной среды фирмы.
4. Анализ факторов внешней среды фирмы

Анализ среды деятельности среды современного предприятия - это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней сред, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

- с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическое состояние предприятия в текущем периоде и в будущем;
- с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление(имидж);
- с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций, каждым подразделением. И выявления «слабых» мест в деятельности фирмы.

Необходимость анализа состояния среды деятельности компании

- Уровень стратегических возможностей компании расширяется по мере увеличения знаний о возможностях, раскрывающихся во внешней среде, и способностях компании воплотить эти возможности с помощью своего потенциала, т.е. готовностью ее внутренней среды.
- Идентификация и структуризация среды необходимы для выявления путей развития компании и источников ее конкурентных преимуществ.
- Изучение и оценка внутренней и внешней среды компании необходимы для определения ее готовности решения **двух фундаментальных проблем:**
 - 1) как в меняющихся условиях внешней среды наилучшим образом обеспечить развитие бизнеса и выстроить взаимоотношения с клиентами, конкурентами, государством и др.;
 - 2) каким образом обеспечить мобилизацию и развитие внутренних факторов по созданию и реализации конкурентных преимуществ.

- Анализ факторов внешней и внутренней среды и силы их воздействия на экономическую эффективность и результативность субъекта хозяйственно-экономической деятельности, могут стать базисом для формирования и последующей реализации рыночной стратегии компании.

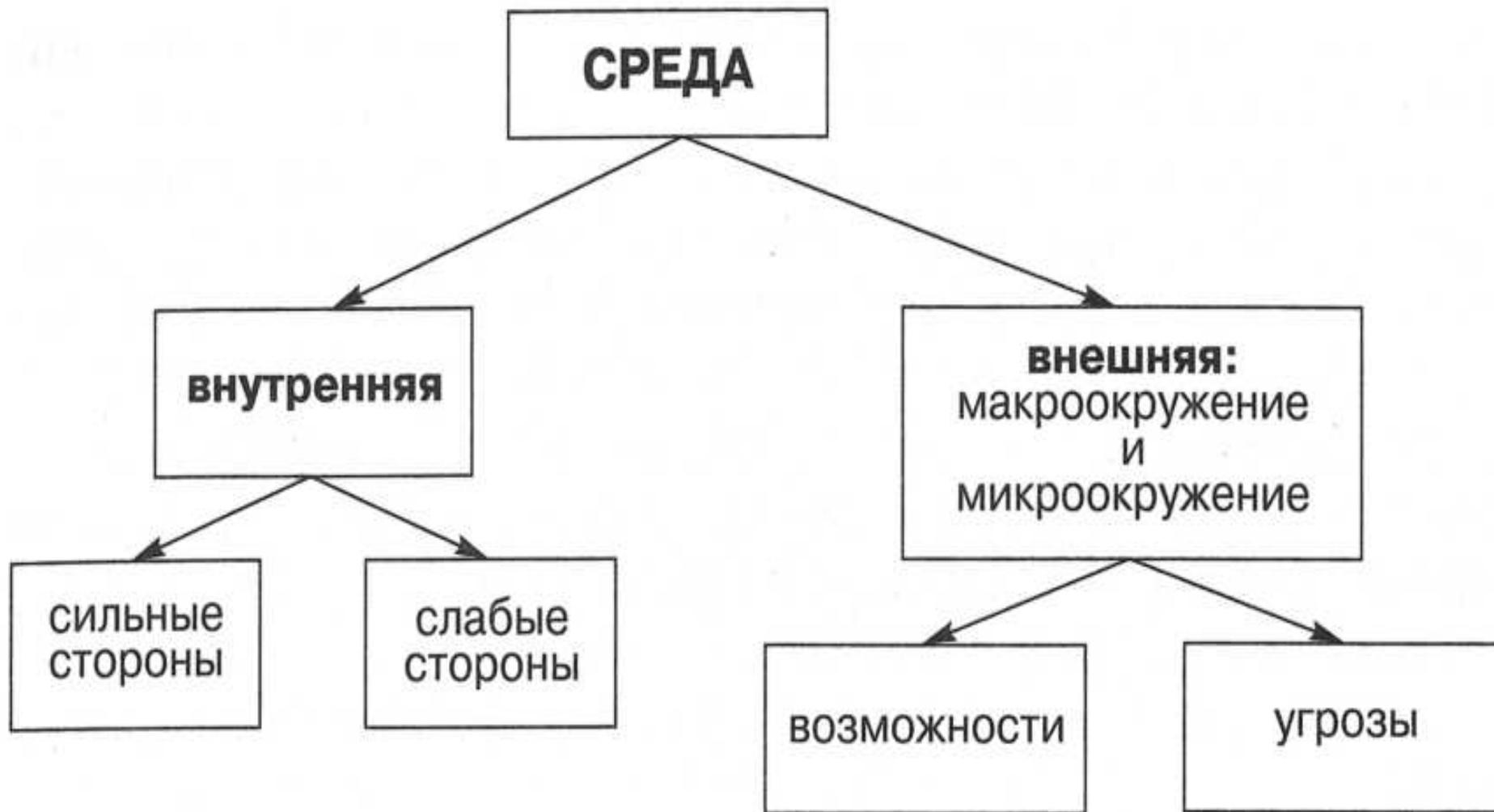


Рис. 1. Среда предпринимательской деятельности фирмы

Внутренняя среда компании – это совокупность внутренних факторов, определяющих ее функционирование и направление деятельности.

Информация о факторах внутренней среды включает данные:

1. Экономические – доля предприятия на рынке, эластичность спроса продукции, уровень финансовой независимости, устойчивости, платежеспособности, рентабельности, отраслевые и рыночные изменения, имидж, деловая репутация, качество продукции, производственные и технологические особенности.

2. Научно-технические – наличие технических, информационных ресурсов, необходимой инфраструктуры, уровень развитости научно-исследовательских разработок.

3. Управленческие – уровень развития менеджмента, степень квалификации персонала предприятия, организационная структура, корпоративная культура внутри компании, управленческая стратегия фирмы, качество производственного менеджмента, компоненты мотивационной сферы работников и т.д.

4. Социально-психологические – мотивация, гибкость, устойчивый психологический климат, готовность к переменам, доминирование текущих интересов бизнеса.

Внутренняя среда предприятия определяет технические и организационные условия работы предприятия и является результатом управленческих решений.

Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Одновременно надо знать и слабые места, которые могут усугубить внешнюю угрозу и опасность

К **сильным сторонам** относятся такие внутренние факторы, которые дают преимущества в конкурентной борьбе.

К ним можно отнести: высокое качество товара, высокий профессионализм сотрудников, гибкую ценовую политику, эффективную рекламу, хорошую сбытовую сеть, сильный финансовый потенциал фирмы и т. д.

Среди сильных сторон важно выделить наисильнейшие, так называемые **ключевые факторы успеха (КФУ)**.

Основные типы ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ)	Типы факторов успеха
КФУ в области технологии	Способность к производственным инновациям
	Способность к продуктовым инновациям
	Опыт в использовании данной технологии
	Опыт научных разработок
	Способность к производственным инновациям
КФУ в области производства	Низкие издержки производства
	Высокое качество производства
	Месторасположение предпринимательской единицы, обеспечивающее низкие издержки

КФУ в области распределения	Сильная сеть оптовых дистрибьюторов
	Низкие издержки распределения ,быстрая доставка
КФУ в области маркетинга	Хорошо обученные, эффективные специалисты по продаже , широта продуктовой линии
КФУ в области навыков	Ноу-хау в области контроля качества, превосходящие способности и таланты
КФУ в области организации	Хорошо спроектированная информационная система, способность быстро отреагировать на изменение рыночных условий
Другие типы КФУ	Благоприятный имидж (репутация) у покупателей, низкие издержки (не только в производстве), удобное месторасположение , ответственные, компетентные исполнители

К *слабым сторонам* относят такие внутренние факторы, по которым фирма слабее конкурентов.

Например: слабый финансовый потенциал, низкий профессиональный уровень и мотивация персонала, малые размеры фирмы по сравнению с конкурентами, более высокие цены, слабая реклама и т.д.

Внутренний анализ подразумевает анализ особенностей работы предприятия (фирмы), который позволяет выявить сильные и слабые стороны как относительно конкурентов, так и в контексте различных рынков.

- Классический SWOT-анализ предполагает проведение так называемого «внутреннего анализа».

Контрольный список PRIMEFAST- Этот перечень аспектов бизнеса можно использовать как основу для всестороннего анализа деятельности предприятия.

- **Люди (People)**
- Каковы сильные и слабые стороны людей, которые у нас работают или сотрудничают с нами? Рядовые сотрудники, директорский состав, члены, партнеры, консультанты и другие заинтересованные лица.
- **Репутация (или бренд) (Reputation (or Brand))**
- Что о нас думают наши потенциальные потребители? Каковы преимущества или недостатки нашего бренда (брендов)?
- **Интеллектуальная собственность (Intellectual Property)**
Какая у нас есть интеллектуальная собственность? Как она защищена? Легко ли ее преобразовать в источник дохода?
- **Рыночные исследования / Информация о рынке (Market Research / Market Information)**
Какая информация о сегментах и трендах рынка имеется в нашем распоряжении? Что мы знаем о каждом из наших клиентов и их специфических потребностях?
- **Корпоративная культура (или Ценности) (Ethos (or Values))**
Какова наша корпоративная культура, каковы наши ценности? Соответствуют ли им и разделяют ли их наши компаньоны?

- **Финансы, т. е. деньги (Finances, ie money)**

В каком состоянии находятся наши доходы, денежные потоки и активы? Сколько средств нам необходимо вложить? Можем ли мы их взять в долг?

- **Гибкость (или находчивость, или способность меняться) (Agility (or nimbleness or change-ability))**

Достаточно ли мы гибкие в своей деятельности на случай, если представятся новые возможности? Смогут ли наши сотрудники быстро переориентироваться на новое направление и готовы ли они к подобным изменениям? Или же мы не можем меняться?

- **Партнеры (Союзы и сети) (Collaborators (Alliances and Networks))**

Каковы преимущества и недостатки нашего сотрудничества с другими предприятиями и организациями (в том числе правительственными)?

- **Таланты (профессиональные качества и навыки) (Talents (competencies and skills))**

Каковы наши основные профессиональные качества? Какими навыками обладают наши сотрудники, а какими нужно овладеть? Способны ли мы овладеть новыми навыками?

Условиями эффективной деятельности фирмы, связанные с факторами внутренней среды являются:

- маркетинговое мышление руководителей и сотрудников предприятия(фирмы), их подготовленность к деятельности в условиях нестабильности различных факторов;
- наличие культуры маркетинговой деятельности ;
- правильно выбранные цели и стратегии;
- наличие эффективной информационной системы;
- акцент на качество продукции и качественное обслуживание клиентов;
- программа стимулирования качественной работы сотрудников и повышения их квалификации;
- высокая степень развитости отношений с клиентами и партнерами;
- Упор на самые сильные стороны фирмы- КФУ.

Культура маркетинговой деятельности и ее принципы

- *Существует целый ряд принципов, культуры маркетинга. К ним можно отнести:*
- *Производство востребованных рынку товаров и услуг.*
- *Стремление производить только высококачественную продукцию.*
- *Эффективно выстроенные службы маркетинга и их деятельность.*
- *Честные отношения с поставщиками необходимых производству ресурсов.*
- *Соблюдение данных принципов – залог успешного выстраивания культуры деятельности маркетинга.*

Предпринимательская среда деятельности фирмы





- Анализ внешней среды(или анализ внешних условий)- это объективная оценка изменений, происходящих в мире, в котором предприятие(фирма) осуществляет свою деятельность.
- Это своего рода «система раннего предупреждения», позволяющая заранее предугадать потенциальные угрозы и предвидеть возможности.
- Внешними факторами являются условия, которые предприятие не в силах изменить, но должно отслеживать в своей работе.
- Внешняя среда по отношению к организации является объективной средой, а состояние внешней среды имеет ключевое значение для бизнеса. Внешняя среда существует независимо от деятельности предприятия, но необходимость ее учета обязательна в деятельности предприятия
- Анализ проводится для того, чтобы получить данные о факторах, которые представляют наибольшую опасность, или же наоборот, предлагают новые возможности

Существует множество методов анализа внешней среды предприятия.

- **СТЕР-факторы** (аббревиатура составлена из начальных букв английских слов: социальный, технологический, экономический, политический).
- *Социально-культурные факторы* (социальная структура и социальное обеспечение общества, занятость, уровень образования и культуры, традиции, религия, демографические тенденции — численность, половозрастная структура населения, динамика рождаемости и смертности и т. д.).
- *Технологические факторы* (научно-технический потенциал страны и отрасли, направления его развития, технический уровень производства, доля наукоемких отраслей, требования стандартов, периодичность появления новых товаров и др.).
- *Экономические факторы* (уровень развития экономики, ее текущее состояние, фаза цикла конъюнктуры, структурные сдвиги, уровень экономического роста страны, уровень жизни, характер распределения доходов, состояние материального производства, уровень инфляции, состояние валютного курса и др.).
- *Государственно-политические факторы* (уровень стабильности политической обстановки; государственное регулирование экономики: налоговая политика, кредитно-денежная политика, протекционизм, таможенные пошлины, антидемпинговые мероприятия и т. д.). Сюда же относят правовые, географические, природные и экологические факторы.

Предусмотреть возможности и угрозы, которые исходят из окружающей предприятие внешней среды позволяет SWOT-анализ.

SWOT – анализ

Внутренний вид

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Какие преимущества мы предлагаем? (УТП)• Какие синергии могут быть созданы?• Какие факторы ведут к успеху?• Что делает нас уникальными?• Какие ресурсы делают нас лучше?	<ul style="list-style-type: none">• Какие у нас есть недостатки?• В чем мы хуже других?• В чем наши слабые стороны?• Каких ресурсов нам не хватает?

Внешний вид

Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Какие существуют тенденции?• Какие возможности еще не использованы?• Есть ли положительные изменения в обществе?• Есть ли на горизонте полезные законодательные изменения?• Есть ли новые технологии?	<ul style="list-style-type: none">• Что делают конкуренты?• Существуют ли законы или нормативные акты, которые могут измениться?• Существуют ли новые технологии?• Другие внешние факторы, представляющие риск? (Политика, экономическая ситуация и т.д.)

Существует две вариации для того, чтобы проанализировать макросреду: STEP- и PEST — анализ.

Вариант STEP-анализа используется в странах, где отмечается стабильная политическая система и развитая экономика.

Главным образом учитываются технологические и социальные факторы.

Для анализа макросреды стран, где слаборазвитая экономика, либо экономика переживает переходный период, используется вариант PEST-анализа, где главным образом учитываются политические и экономические факторы.

Усовершенствованная модель SWOT-анализа называется SNW - анализ. Strengths- сильные стороны, Neutrals - нейтральные стороны, Weaknesses - слабые стороны. SNW-анализ обращает свое внимание на среднерыночное состояние (N), в отличие от анализа сильных и слабых сторон по матрице SWOT

Для детального анализа по восьми категориям, а не по четырем, используется перечень ICEDRIPS:

- **Инновации (Innovation)**, включая новые технологии и Интернет (а также другие инновации, которые могут быть актуальными для индустрии).
- **Конкуренты (Competitors)**. Помимо непосредственных соперников, сюда следует отнести и угрозы, связанные с появлением продуктов-заменителей, новых игроков на рынке, изменением рыночной власти поставщиков и покупателей. (Эти пять факторов еще называют Пятью силами конкуренции).
- **Экономические факторы (Economic factors)**, такие как изменение уровня инфляции, валютный курс, экономический спад в отрасли, изменение объема выделяемых на отрасль бюджетных средств и т. д.

- **Демография (Demographics).** Актуальные статистические данные с разбивкой по возрастным, половым, географическим группам, по социальному классу и т. д., а также любые изменения в таких данных.
- **Нормативно-правовая среда (Regulatory environment),** т. е. законы, нормативно-правовые акты, соглашения и конвенции.
- **Инфраструктура (Infrastructure):** сети передачи данных, транспортное сообщение, услуги государственных служб и предприятий ЖКХ.
- **Партнеры (Partners).** Стратегические союзы с другими компаниями и организациями.
- **Социальные тенденции (Social trends),** в том числе уровень восприятия обществом новых технологий, предпочтения в проведении свободного времени, тенденции в сфере моды и изменение убеждений.

- Анализ внешней среды является важным инструментом, который помогает руководству предприятия разработать систему мониторинга за важнейшими внешними ресурсами и процессами, осуществить мероприятия для снижения рисков.
- Предприятие анализирует внешнюю среду, для того чтобы обеспечить свое успешное продвижение к намеченным целям, выработать стратегию деятельности, которая обеспечит ей конкурентные преимущества

К условиям эффективной деятельности предприятия(фирмы), связанными с факторами внешней среды, можно отнести:

- благоприятные факторы макроокружения(STEP-факторы);
- наличие конкурентного рынка;
- обеспечение свободы товаропроизводителя и его заинтересованности в производстве товара;
- наличие спроса на производимый товар;
- наличие развитой инфраструктуры рынка и доступность информации о нем;
- наличие специализированных предприятий способных оказывать помощь;
- ограничение возможности конкурентов и поставщиков противостоять интересам фирмы и т.д.