**Методы анализа внешней среды**

Анализ внешней среды предприятия происходит с использованием следующих методов или анализов:

Анализ глобального макроокружения или Pest-анализ;

SWOT-анализ;

Анализ доминирующих экономических характеристик отрасли и оценка неполной привлекательности отрасли;

Анализ движущихся сил отрасли;

Конкурентный анализ по методике Майкла Портера;

Анализ стратегии конкурентов;

Построение карты стратегических групп;

Определение КФУ (ключевых факторов успеха) в отрасли;

Оценка комплексной привлекательности отрасли.

**Pest-анализ**

PEST-анализ является инструментом анализа рынка, позиции, потенциала, направления развития предприятия. Он предназначен, для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) факторов внешней среды, которые могут оказать влияние на стратегию организации. В каждой группе факторов анализируются определенные параметры с целью оценки возможностей или угроз внешней среды.

Что конкретно нужно анализировать при проведении PEST-анализа:

*Политика.* Изучается действующее законодательство, законы и нормативные документы, которые регламентируют деятельность изучаемого предприятия, государственные механизмы регулирования отрасли, конкурентную ситуацию в данной сфере, налоговую политику, тарифы и сборы. Нужно также учитывать выборы всех уровней в период их проведения или подготовки к ним.

*Экономика*. Необходимо проводить анализ спроса и предложения в своем сегменте рынка, динамику курсов валют, ставок рефинансирования Центробанка Российской Федерации, инфляцию, динамику ВВП, уровень доходов населения и безработицы. Сравниваются предыдущие и текущие затраты на закупки материалов, топливо и энергию, заработная плата персонала, рентабельность продукции и прочие экономические аспекты.

*Социальные факторы*. В этой группе анализируются демографические факторы (рост или убыль населения, структура по полу, возрасту), изменения уровня жизни, базовых ценностей, уровень образования, религиозные факторы и пр. К социальным факторам также относятся предпочтения и мотивация целевых потребителей, мифы и предубеждения по поводу определенных товаров или производителей.

*Технологии*. Очень важная группа, которую необходимо постоянно анализировать, т. к. при изменении технологии или изобретении новых продуктов конкурентами бизнес может серьезно пострадать (особенно чувствительны к этому параметру предприятия, которые производят технику, оборудование, различные устройства). К технологическим факторам относятся: изменения ключевых технологий, влияние Интернета на деятельность компании и всего рынка в целом, информационные и другие инновации. Анализируются новые продукты, патенты, разработки.

Политика изучается, потому что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики -- это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Основные положения PEST - Анализа:

1. Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все эти компоненты тесным и сложным образом взаимосвязаны;

2. Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее;

3. PEST-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов

Результатом PEST-анализа является формулировка возможностей и угроз внешней среды, которые могут быть использованы в SWOT-анализе предприятия (инструменте анализа внутренней среды).

**SWOT-анализ**

Название данного метода - SWOT - представляет собой аббревиатуру следующих четырех английских слов: Strengths - Сильные стороны организации; Weakness - Слабые стороны; Opportunities - Возможности; Threats - Угрозы, таящиеся во внешнем окружении.

Метод SWOT принято относить к числу основополагающих методов стратегического управления. Он служит для:

· Идентификации и оценки степени воздействия, а так же исследования силы взаимосвязей различных факторов внешнего окружения организации и внутренних факторов;

· Синтеза и интерпретации различных факторов с целью установления позиции организации и выработки факторов стратегии.

Применяя метод SWOT, удается установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации .

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее сильных и слабых сторон, а также список угроз и возможностей. После того, как составлен конкретный список сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, который имеет следующий вид, представленный в Таблице 1.

Таблица 1 - Основная матрица SWOT-анализа

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Угрозы |

**Анализ движущих сил отрасли**

Анализ движущих сил состоит в определении того, что способствует развитию отрасли, в каком направлении оно осуществляется, как будут меняться рыночные условия. В ходе анализа выявляются происходящие изменения в уровне технико-экономических показателей, соотношении спроса и предложения, составе покупателей, интенсивности конкурентной борьбы, продукте и способах его изготовления и др.

Доминирующие силы отрасли, имеющие наибольшее влияние на изменение в структуре и окружении отрасли, называются движущими силами. Анализ движущих сил включает в себя два шага: 1. Определение движущих сил 2. Оценку их будущего влияния на отрасль.

Движущие силы, так же как и другие факторы внешней среды, оцениваются по трем критериям: важность для отрасли; степень влияния на организацию; направленность влияния.

Каждый фактор экспертным образом оценивается по:

· Важности для отрасли (по шкале: 3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение);

· Влиянию на организацию (по шкале: 3 - сильное значение, 2 - умеренное значение, 1 - слабое значение, 0 - отсутствие влияния);

· Направленность влияния (по шкале: +1 - позитивная направленность, -1 - негативная направленность).

Далее все три оценки умножаются. Полученная таким образом интегральная оценка показывает степень важности фактора для организации [10, с. 33].

**Конкурентный анализ по методике Майкла Портера**

Способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как потенциальные конкуренты на этом рынке, товары-заменители, клиенты и поставщики. Две первые силы составляют прямую угрозу, как показано в Таблице 2, а три последние - косвенную угрозу, зависящую от их способности диктовать свои условия.

Таблица 2 - Конкурентный анализ по методике Портера

|  |  |
| --- | --- |
| Силы конкуренции по Портеру | Наименование видов риска |
| Проникновение новых конкурентов | Потеря доли рынка сбыта; угроза снижения цены продукта |
| Угроза появления на рынке товаров-субститутов | Потери доли рынка сбыта или потеря рынка сбыта целиком; риск снижения цен; риск роста затрат с целью повышения качества продукции |
| Возможности покупателей | Риск снижения платежеспособности покупателей и как следствие риск снижение объема производства и сбыта; риск роста затрат на предоставление дополнительных услуг |
| Возможности поставщиков | Риск ужесточения условий снабжения сырьем, что приведет к повышению вероятности риска роста затрат; снижение качества поставки; банкротство поставщиков |
| Конкуренция между предприятиями, уже закрепляющимися на рынке | Риск потери доли рынка сбыта; риск снижение цен; риск потери определенной номенклатуры; снижение степени специализации предприятия; риск роста затрат на повышение качества продукта |

Пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли, так как они влияют на: цены, которые может диктовать предприятие, расходы, которые фирме приходится нести, на размер капиталовложений, необходимых для того, чтобы конкурировать в этой отрасли .

**Анализ стратегии конкурентов**

Изучение действий и поведения конкурентов имеет большое значение для формирования стратегии. От стратегических намерений конкурентов зависит, какие ответные шаги будут лучшими для компании в данный момент - либо защита от действий конкурентов, либо напротив - применение наступательных стратегий.

В таблице 3 представлена простая для применения схема характеристики стратегических намерений конкурентов.

Таблица 3. Возможные стратегические намерения конкурентов.

|  |  |
| --- | --- |
| Конкурентные масштабы | Локальные, региональные, национальные, глобальные |
| Стратегические намерения | Быть лидером, быть среди лидеров, нет стремления быть лидером, сохранение позиций, только выжить. |
| Цели относительно рыночной доли | Агрессивное расширение через приобретение и внутренний рост, расширение через внутренний рост, расширение через приобретение (удержания существующей) доли рынка, отказ от некоторой доли рынка в целях достижения краткосрочных целей. |
| Конкурентная позиция (ситуация) | Усиление позиции, способность сохранить настоящую позицию, попытка улучшить позицию, потеря рыночных позиций. |
| Стратегическое положение | Главным образом наступательное, главным образом оборонительное, комбинация наступления и обороны, агрессивное наступление, консервативное следование. |
| Конкурентная стратегия | Стремление к низкоценовому лидерству, дифференциация (основанная на качестве, сервисе, технологическом преимуществе, репутации компании и др.), фокусирование на рыночную нишу (географическую, покупателей со специфическими нуждами и др.). |

Такого краткого обзора конкурентов с анализом карты стратегических групп обычно бывает достаточно, чтобы диагностировать намерения конкурирующих компаний ..

**Построение карты стратегических групп**

Для того, чтобы построить карту стратегических групп, необходимо:

1. Определить отличающие характеристики товара (услуги), отличающие товар конкурентов друг от друга и являющиеся главными и важными для потребителей отрасли (цена, качество, ассортимент, удобство парковки, наличие автостоянки и т.д.);

2. Оценить по данным характеристикам все компании конкурентов в отрасли (бально или в натуральных единицах);

3. Построить двухпеременную карту по двум независимым характеристикам и наносим на нее свою компанию и компании конкурентов;

4. Компании, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединить в одну стратегическую группу;

5. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, радиус окружности должен быть равен суммарному объему продаж компаний данной группы .

**Определение КФУ в отрасли.**

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это основные категории финансового и конкурентного успеха в отдельной отрасли. КФУ различают от отрасли к отрасли, и даже во времени в рамках одной отрасли. Отрасль редко имеет более чем 3-5 КФУ в определенный отрезок времени.

Определение КФУ:

1) неполная оценка привлекательности отрасли. Определяются основные факторы, образующие эту бальную оценку.

2) анализ оценки полной привлекательности отрасли. Как повлиял фактор конкуренции, повысил или понизил общую привлекательность отрасли. Сравнить с неполной оценкой о привлекательности.

3) обозначить главные силы отрасли из анализа движущих сил.

4) определить возможности и угрозы внешней среды для данной отрасли - PEST-анализ.

5) определить основные факторы, формирующие оценку конкурентной ситуации - методика Портера.

6) определить основных конкурентов из карты стратегических групп и основные параметры отличия.

Оценка о полной привлекательности отрасли.

Заключительным этапом анализа внешней среды является обзор всей отраслевой ситуации и формирование заключения о привлекательности или непривлекательности отрасли, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде.

Важные факторы, принимаемые во внимание при формировании заключения о привлекательности отрасли:

· потенциал для роста отрасли и рынка;

· благоприятное или неблагоприятное влияние движущих сил;

· потенциал для входа-выхода крупных фирм (вероятный уход уменьшает привлекательность для существующих фирм, выход же крупных или нескольких небольших компаний открывает возможности для остающихся фирм в плане увеличения рыночной доли);

· стабильность-нестабильность спроса в отрасли (имеет ли место влияние сезонного фактора, изменчивость потребительских предпочтений, возможность появления продуктов-заменителей и др.);

· будут ли конкурентные силы слабее либо сильнее;

· оценка степени риска и неопределенности в отрасли в будущем;

· оцениваются ли перспективы получения прибыли в отрасли выше или ниже среднего уровня .

Основными принципами, которые необходимо учитывать при организации исследования внешней среды являются принципы объективности, системности, развития, регулярности, гибкости и релевантности. Методы, которые можно использовать при данном анализе можно объединить в две основные группы методы сбора данных о внешней среде и методы анализа и прогнозирования ее факторов. Последние включают в себя методы экстраполяции, структурно-аналитические и экспертные методы.

Методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде прежде, чем поступить на фирму. Если этот фильтр открыт в достаточной степени, чтобы охватить внешнюю среду во всем ее многообразии, полученное фирмой представление о ней будет соответствовать действительности.