



Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ»

Институт финансовых технологий и экономической безопасности
Кафедра 63 финансового менеджмента

Курс «ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Тема 3. Анализ внешней бизнес-среды

к.т.н., доц. каф. 63 БОЧКАРЕВА ТАТЬЯНА НИКОЛАЕВНА



СОДЕРЖАНИЕ:

1. Факторы влияния
2. Виды маркетингового анализа
3. Инструменты маркетингового анализа

ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ:





ВИДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА:

Виды анализа	Инструменты анализа
1. Анализ отрасли (главные экономические характеристики отрасли, движущие силы развития, оценка сил конкуренции, сегментация отрасли и анализ отдельных сегментов, оценка перспектив развития, ключевые факторы успеха (улучшения конкурентной позиции отрасли))	• PESTEL-анализ • Модель М. Портера • Матрица BCG
2. Анализ рынка (привлекательность, насыщенность, емкость, сегментация ниш, анализ стейкхолдеров, анализ спроса и предложения)	• Матрица GE • Прогнозирование емкости рынка • Формирование «портрета» товарного рынка • Сравнительный анализ • SWOT-анализ • PESTEL-анализ • Анализ и прогнозирование рядов
3. Анализ конкурентов (лидеры рынка, преимущества и недостатки конкурентов)	• Модель М. Портера • Бенчмаркинг • Анализ чеков конкурентов • Сравнительная оценка • Факторный анализ конкурентоспособности • SWOT-анализ



PESTEL-АНАЛИЗ – предназначен для выявления и анализа ключевых факторов внешней среды:

- **Political** – политические аспекты
- **Economic** – экономические аспекты
- **Social** – социокультурные аспекты
- **Technological** – технологические аспекты
- **Environmental** – экологические аспекты
- **Legal** – законодательные, правовые факторы



ОБЪЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ PESTEL-АНАЛИЗА:

- потребители;
- конкуренты;
- поставщики;
- политическая и экономическая ситуация и ее тенденции;
- новые тенденции в развитии покупательского спроса и т.д.



POLITICAL ФАКТОРЫ

1. политическая ситуация в мире
2. внешняя политика государства – страны регистрации предприятия
3. вхождение страны в коалиции и международные союзы
4. внутренняя политика государства
5. основные принципы налогового законодательства
6. государственное регулирование отрасли
7. государственная политика в части иностранных инвестиций
8. государственная политика субсидирования отдельных регионов и отраслей
9. внутренняя политика муниципалитетов и региональных властей
10. наличие международных соглашений об избежании двойного налогообложения и о раскрытии информации



ECONOMIC FACTORS

1. динамика ВВП,
2. уровень текущей и прогнозируемой инфляции,
3. ставка рефинансирования и соответствующая ситуация в банковской сфере,
4. колебания курса рубля,
5. уровень безработицы,
6. динамика роста или падения доходов населения,
7. цены на энергоносители,
8. рост и насыщенность отраслевых рынков,
9. уровень конкуренции,
10. положение на смежных рынках, от которых зависят расходы на производство,
11. налоговые схемы



SOCIAL ФАКТОРЫ

1. показатели демографии, включая рождаемость, смертность, возрастную структуру, миграцию населения;
2. уровень жизни, зарплатные ожидания;
3. обычаи и ценности общества, традиционные нормы потребления;
4. уровень образованности, квалификация кадров;
5. трудоспособность и производительность работников



TECHNOLOGICAL ФАКТОРЫ

1. научные открытия, новые разработки;
2. новшества в патентном законодательстве и индустрии;
3. влияние интернета и мобильных технологий на отрасль;
4. расходы конкурентов на исследования и разработки



ENVIRONMENTAL ФАКТОРЫ

1. изменение климата
2. нехватка сырья
3. загрязнение окружающей среды
4. законы об охране окружающей среды
5. регулирование потребления ресурсов
6. экологическая осознанность населения (групп населения)



LEGAL ФАКТОРЫ

1. закон Об интеллектуальной собственности
2. закон О здоровье и безопасности труда
3. закон Об охране окружающей среды
4. закон О защите прав потребителей
5. антимонопольное законодательство
6. законодательные и подзаконные акты, регулирующие развитие секторов экономики, отрасли, рынка и т.д.



ТЕХНОЛОГИЯ ПРИМЕНЕНИЯ PESTEL-АНАЛИЗА

- Этап 1 – выделяют факторы, определяющие состояние макросреды предприятия
- Этап 2 – факторы выписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды
- Этап 3 – оценивают степень влияния факторов на деятельность предприятия по шкале от -5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние)
- Этап 4 – суммируют оценки по каждой составляющей макросреды.
Рассчитывают взвешенную оценку
- Этап 5 – определяют силу и направленность влияния на тенденции изменения внешней среды каждой из составляющих макросреды и суммарное влияние всех факторов
- Этап 6 – оценивают, не появились ли новые факторы макросреды, и возвращаются к этапу 1



ОБРАЗЕЦ СВОДНОЙ ТАБЛИЦЫ PESTEL-АНАЛИЗА

Факторы макросреды	Вероятность	Влияние	Суммарное влияние факторов
Политические: 1 2 ...	0-1,0	(-5) – (+5)	Влияние x Вероятность (для каждой группы факторов)
Экономические: 1 2 ...			
Социальные: 1 2 ...			
Технологические: 1 2 ...			
Экологические: 1 2 ...			
Правовые: 1 2 ...			
Суммарное влияние всех факторов			Сумма всех значений

МОДЕЛЬ «ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ» М. ПОРТЕРА:





ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ОТРАСЛИ:

- Количество конкурентов и их возможности
- Темпы роста рынка
- Степень дифференциации продукта
- Издержки покупателя, связанные со сменой поставщика
- Себестоимость производства и цены на готовую продукцию
- Затраты по выходу из отрасли (барьеры на пути ухода с рынка)
- Различия в моделях корпоративного поведения, степень соблюдения всеми участниками отрасли «правил игры»
- Приобретение крупными компаниями из других отраслей убыточных фирм и осуществление решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению их в лидеров рынка



ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ ПОСТАВЩИКОВ НА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ:

- Концентрация поставщиков, т.е. количество фирм-поставщиков и соотношение их возможностей
- Степень дифференциации и уникальности продукции поставщиков
- Наличие товаров-заменителей
- Издержки, связанные с переключением на другого поставщика
- Значимость отрасли для поставщика
- Значение фирмы-поставщика для покупателя, сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя
- Угроза интеграции вперед по цепочке ценностей со стороны поставщиков



ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ НА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА КОМПАНИИ:

- Концентрация потребителей, т.е. их количество и объем закупок
- Степень стандартизации и дифференциации продукции, приобретаемой потребителем
- Возможность покупателей осуществить вертикальную интеграцию назад
- Степень влияния цены приобретаемой продукции на себестоимость продукции потребителя (доля в издержках)
- Прибыльность отрасли фирмы-покупателя
- Степень организации потребителей (наличие союзов потребителей, законов о защите прав потребителей и т.д.)
- Стоимость переключения на нового поставщика или товар-заменитель
- Значимость приобретаемого продукта для обеспечения необходимого уровня качества товаров фирмы-покупателя



ФАКТОРЫ УГРОЗЫ ПОЯВЛЕНИЯ НОВЫХ КОНКУРЕНТОВ:

- Экономия на масштабах производства
- Товарная дифференциация
- Объем необходимых капитальных вложений
- Политика государственного регулирования
- Доступ к каналам распределения
- Приверженность к товарным маркам и предпочтения покупателей
- Степень готовности компаний, работающих на рынке, охранять свои позиции
- Доступ к новым технологиям и ноу-хау
- Использование эффекта кривой опыта



ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ С ТОВАРОМ-СУБСТИТУТОМ:

- Затраты потребителя по переключению на товар-заменитель
- Уровень конкуренции в отрасли, производящей товары-субституты
- Прибыльность отрасли, производящей товары-субституты
- Соотношение параметров цена/качество у товаров-субститутов
- Сила заменителя (степень превосходства субститута над товаром отрасли по параметрам, имеющим значение для потребителя)



SWOT-АНАЛИЗ – ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ:

- **S – Strength** – сильные стороны предприятия;
- **W – Weakness** – слабые стороны предприятия;
- **O – Opportunities** – возможности внешней среды
- **T – Threats** – угрозы внешней среды.



ТЕХНОЛОГИЯ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА ПРЕДПОЛАГАЕТ:

- выявление сильных и слабых сторон предприятия;
- выявление угроз и возможностей, сопровождающих деятельность предприятия на рынке;
- установление взаимосвязей между характеристиками рыночной среды и внутренними качествами предприятия.



АЛГОРИТМ ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА:

- Этап 1 – составление списка слабых и сильных сторон компании
- Этап 2 – составление списка возможностей и угроз внешней среды
- Этап 3 – проведение серии обсуждений, базирующихся на методах мозгового штурма, круглого стола, в ходе которых все эксперты должны достичь консенсуса в отношении источников благополучия компании, ее уязвимых сторон, а также благоприятных и неблагоприятных факторов внешней среды
- Этап 4 – определение взаимозависимости факторов внутренней и внешней среды
- Этап 5 – обобщение полученных результатов и оставление на их основе матрица возможностей и матрицы угроз



ПРИМЕРЫ СИЛЬНЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ:

- наличие финансовых ресурсов;
- умение профессионально вести конкурентную борьбу;
- статус признанного лидерства на определенном рынке;
- полноценное использование производственного эффекта масштаба;
- наличие прогрессивных технологий и ноу-хау;
- относительно низкие издержки производства (обращения);
- хорошо налаженная реклама;
- навыки осуществления продуктовых инноваций;
- квалифицированный менеджмент;
- эффективные производственные мощности и т. д.



ПРИМЕРЫ СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ:

- весьма узкий ассортимент вырабатываемых (реализуемых) товаров;
- отсутствие четкой стратегии;
- устаревшее оборудование;
- отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
- отсутствие положительного сформировавшегося имиджа;
- наличие проблем управления операциями;
- отставание в НИОКР;
- низкая доходность организации;
- слишком узкий продуктовый ассортимент (линия);
- слабые каналы сбыта и т. д.



ПРИМЕРЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:

- выход на внешние рынки;
- обслуживание дополнительных групп отечественных потребителей;
- выход на новые рынки сбыта продукции;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- вертикальная интеграция деятельности организаций;
- развитие рынка;
- успокоенность конкурентов и т. д.



ПРИМЕРЫ УГРОЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ:

- международные санкции;
- изменения в законодательстве;
- появление новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- изменение потребностей и вкусов покупателей;
- рост количества суррогатной (фальсифицированной) продукции;
- ослабление роста рынка;
- неблагоприятные колебания валютного курса;
- неблагоприятные демографические изменения;
- рост таможенных пошлин и т. д.

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА:

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы (T) 1. 2. 3.
Силы (S) 1. 2. 3.	SO Как использовать сильные стороны для максимизации возможностей	ST Как использовать сильные стороны для минимизации угроз (потерь)
Слабости (W) 1. 2. 3.	WO Как минимизировать слабые стороны, используя возможности	WT Как минимизировать слабости и избежать угроз



ИНТЕРПРЕТАЦИЯ МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗА:

Поле	Паросочетание	Стратегия	Интерпретация
SO	«Возможность-сильная сторона»	Стратегия концентрированного роста	Положительное влияние конкретной возможности внешней среды на сильную сторону компании
	«Сильная сторона-возможность»		Способность компании реализовать потенциальную возможность, используя определенную сильную сторону
ST	«Угроза-сильная сторона»	Стратегия интегрированного роста	Отрицательное влияние конкретной угрозы на сильную сторону компании
	«Сильная сторона-угроза»		Способность компании противостоять потенциальной угрозе, используя конкретную сильную сторону компании

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ МАТРИЦЫ SWOT-АНАЛИЗА:

Поле	Паросочетание	Стратегия	Интерпретация
WO	«Возможность-слабая сторона»	Стратегия дифференцированного роста	Положительное влияние конкретной возможности внешней среды на слабую сторону компании
	«Слабая сторона-возможность»		Наличие помех в реализации компанией потенциальной возможности, создаваемых конкретной слабой стороной
WT	«Угроза-слабая сторона»	Стратегия сокращения	Отрицательное влияние конкретной угрозы внешней среды на слабую сторону компании
	«Слабая сторона-угроза»		Неспособность компании противостоять потенциальной угрозе из-за конкретной слабой стороны



МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ:

Вероятность появления Возможности Степень влияния возможности на позиции компании			
Степень влияния возможности на позиции компании	Низкая	Средняя	Высокая
	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9



МАТРИЦА УГРОЗ:

Вероятность реализации угрозы	Степень влияния угрозы на позиции компании		
	Низкая	Средняя	Высокая
Слабое влияние	1	2	3
Среднее влияние	4	5	6
Сильное влияние	7	8	9
Очень сильное влияние	10	11	12



Спасибо за внимание!
tatb40@mail.ru