**Содержание**

1. Анализ макросреды . PEST-анализ. Характеристика тенденций развития рынка в Республике Беларуси с точки зрения возможностей и угроз

2. Анализ микросреды. Критерии оценки деятельности предприятий со стороны заинтересованных групп. Основные направления анализа отрасли. Примеры ключевых факторов успеха в различных отраслях

3. Характеристика предприятия, на котором вы работаете

4. Модель пяти сил конкуренции и Портера и ее практическое использование для анализа зависимости Вашего предприятия от влияния этих сил

Список литературы

**1 Анализ макросреды. PEST-анализ. Характеристика тенденций развития рынка в Республике Беларуси с точки зрения возможностей и угроз**

Внешняя среда предприятия представляет собой совокупность активно действующих субъектов и сил, которые находятся вне сферы непосредственного контроля со стороны объектов анализа, но могут оказать влияние на ее стратегию. По степени воздействия на процессы, протекающие в рамках предприятия, выделяют две группы внешних факторов:

- отдаленного воздействия, представляющих макросферу;

- непосредственного влияния ближнего окружения, или отраслевые факторы.

Совокупность факторов внешней среды предприятия представлена на рисунок 1.

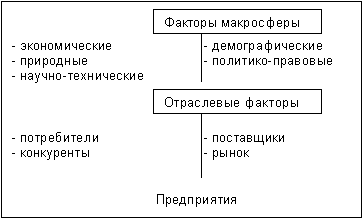


Рисунок 1 - Факторы внешней среды предприятия

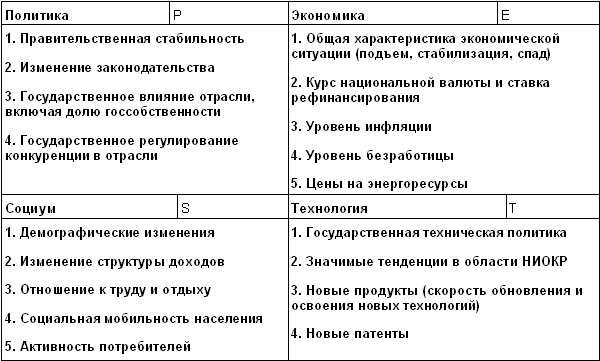
Диагностика макросреды предприятия включает общие факторы, которые не оказывают влияния на его краткосрочную деятельность, но могут влиять на его долгосрочные решения.

Внешний анализ предусматривает использование нескольких методов; преимущественно он является частью SWOT-анализа; (S - Strengths - сильные стороны; W - Weaknesses - слабые стороны; О - Opportunities - возможности; Т - Threats - угрозы).

Цель PESTанализа (Р - Political legal - политико-правовые, Е - Economic - экономические, S - Sociocultural - социокультурные, Т - Technological forces - технологические факторы) - выявление и оценка влияния важнейших факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. При этом устанавливаются события, не подконтрольные предприятию, но влияющие на результаты хозяйствования.

Отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по указанным направлениям приведено в таблице 1.

Таблица 1 - PEST-анализ факторов макросреды



Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти относительно развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы.

Изучение социального компонента внешнего окружения помогает уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет, предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники: своевременно перестроиться на производство более перспективной продукции.

Диагностика каждого события осуществляется путем присвоения ему определенного веса - от единицы (наиболее весомое) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице. Оценка степени влияния каждого события производится по 5-балльной шкале (5 - сильное воздействие; 1 - отсутствие угрозы). Средневзвешенные оценки определяются путем умножения веса события на силу его воздействия. Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Тенденций развития рынка в Республике Беларуси

Таблица 2 – Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| - полное обособление производителей как собственников средств производства и произведенного продукта (главная предпосылка);  - множественность производителей однородной продукции (достигается  путем создания новых экономических структур в монополизированных отраслях),  развитие малого и среднего бизнеса, разукрупнение ассоциаций, концернов и других объединений;  - заинтересованность субъектов в предпринимательской деятельности;  экономическая свобода и полная самостоятельность в производственной и  коммерческой деятельности хозяйствующего субъекта (выбор вида деятельности, организационных форм, определение источников финансирования, методов и структур управления производством, сбытом и т.д.), отсутствие диктата со стороны правительства (государства);  - наличие рынка земли и недвижимости, четких правовых норм, устойчивых денежной и финансовой систем, стимулирующей налоговой, кредитной, ценовой и внешнеторговой политики (разумной протекционистской  политики государства в сфере внутреннего рынка, осуществляемой путем введения временных количественных ограничений импорта отдельных видов  продукции, специальных, антидемпинговых и компенсационных пошлин);  - ликвидация барьеров для входа на рынок новых хозяйствующих  субъектов;  - преодоление монополизма государственных управленческих структур;  - контроль за монополистической деятельностью хозяйствующих субъектов и пресечение антиконкурентных действий; государственное регулирование естественных монополий; обеспечение свободного доступа к информации о товарах и ценах; превращение государственного сектора экономики в действительного конкурента. (Конкуренции не бывает при отсутствии частной собственности. Следовательно, становление конкуренции в трансформационной  экономике Беларуси диктует необходимость обеспечения права собственности на средства производства, на продукт и на доход, а также многообразия форм собственности и их равноправия. Негосударственные и частично  государственные экономические структуры не должны охватывать лишь мелкое производство и бизнес.) | К угрозам, тормозящим развитие рынка РБ, относятся:  - налоговая, кредитная, инвестиционная и ценовая политика государства,  - длительные сроки окупаемости капиталовложений,  - неплатежи,  - политика существующих на рынке структур;  - неразвитость рыночной инфраструктуры;  - ограниченность ресурсов, отсутствие навыков предпринимательской деятельности у администрации негосударственных предприятий,  - криминальные барьеры. |

**2. Анализ микросреды. Критерии оценки деятельности предприятий со стороны заинтересованных групп. Основные направления анализа отрасли. Примеры ключевых факторов успеха в различных отраслях**

конкуренция макросреда стратегия дифференциация портер

Анализ микросреды предполагает:

• изучение рыночных тенденций, включающее исследование конъюнктуры и емкости рынка товара данной фирмы, нововведений в данной отрасли, структуры сбытовой системы, поведения потребителей (их структуры, процесса принятия решения о покупке, факторов на него влияющих);

• изучение конкурентных сил (по Портеру), включающее: а) анализ прямых конкурентов с учетом типа их конкурентных преимуществ и используемых ими стратегий; б) возможностей появления новых конкурентов как в данной отрасли, так и предлагающих товары-заменители; в) возможностей возникновения угрозы со стороны поставщиков (степень их концентрации и сила давления); г) возможностей давления со стороны потребителей. Анализ конкурентных сил позволяет оценить характер и интенсивность конкурентной борьбы в отрасли, а также место данной фирмы среди конкурентов. В отношении самых опасных конкурентов (т.е. конкурентов с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями) анализируются их цели, стратегии, потенциал, возможные ответные реакции на действия других фирм, представление конкурента о своей позиции, его сильные и слабые стороны.

Изучение конкурентной среды дает фирме представление о своем месте в отрасли и на определенных рынках.

В конечном итоге анализ факторов внешней среды должен дать руководству фирмы ответы на следующие вопросы: какие изменения во внешней среде воздействуют на текущую стратегию фирмы? какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы? какие факторы предоставляют возможности для достижения общефирменных целей?

Таблица 3 - Критерии оценки деятельности организации со стороны заинтересованных групп

|  |  |
| --- | --- |
| Группы | Критерии оценки |
| Потребители | Соотношение потребительских свойств и цены товара, доступность товара, сервис |
| Акционеры | Рыночная стоимость ценных бумаг, дивиденды, влияние на управление |
| Правительство | Исполнение заказов, уплата налогов, поддержка правительственных программ |
| Профсоюзы | Уровень заработной платы, стабильность занятости, условия труда, возможности профессионального роста |
| Кредиторы | Надежность, выполнение условий контрактов |
| Поставщики | Своевременность исполнения платежей, стабильность заказов |
| Конкуренты | Скорость проникновения на рынки, конкурентные преимущества, инновации |
| Общественность | Вклад в развитие общества, создание рабочих мест, воздействие на природную среду |

Основные направления анализа отрасли предусматривают изучение таких факторов, как структура и основные характеристики отрасли, главные экономические и производственные факторы, знание которых важно для определения эффективности и перспектив предприятий отрасли. Аналитик может оценить положение в отрасли, получив ответы на следующие вопросы:

1. Каков характер конкуренции в отрасли? Каков уровень монополизма в отрасли, удается ли нескольким предприятиям диктовать действия другим?

2. В какой мере отрасль поддается регулированию? Является ли она регулируемой и насколько жестко действуют регулирующие органы?

3. В чем состоят основные финансовые и производственные проблемы отрасли? Соответствует л и потребностям производства предложение рабочей силы, технологий и капитала, каковы эти потребности и в чем состоят планы их удовлетворения?

4. Какова важность выполнения технологических разработок? Проводятся ли они в отрасли и каково вероятное значение важных технических достижений для отрасли?

5. Какие экономические силы имеют особенное значение для развития данной отрасли? Как связан спрос на товары и услуги отрасли с основными показателями ее экономического положения и каковы перспективы роста этих показателей? Насколько важна для отрасли конкуренция с зарубежными предприятиями?

6. Какова роль объединенных профсоюзов работников в данной отрасли? Как развиваются в отрасли трудовые отношения?

К числу ключевых факторов успеха в производстве одежды относят модный дизайн и цвет моделей (стимулирует спрос потребителей), низкий уровень издержек, позволяющий устанавливать привлекательные цены и получать повышенный уровень прибыли.

В стоматологической отрасли к ключевым факторам успеха можно отнести:

- высококвалифицированные кадры и наличие в клинике современных, хорошо зарекомендовавших себя технологий и материалов;

- комплексное качественное лечение и внимательное отношение к пациентам;

- удобное месторасположение клиники;

- грамотный менеджмент клиники.

**3. Характеристика предприятия, на котором вы работаете**

ООО "Полиграфсервис" - занимается продажей торговым и банковским оборудованием в городе Кирове и Кировской области.

Полное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью "Полиграфсервис".

Месторасположение: г. Киров, ул. Герцена, 45; Челюскинцев,7.

Компания ООО "Полиграфсервис" была организована в 1990 году. Начинала свою деятельность с поставки копировально-множительной аппаратуры (КМА). В дальнейшем стала предлагать услуги по обслуживанию тех же КМА. Не встречая серьёзной конкуренции в период "перестройки" стала лидером на рынке офисной техники. В настоящее время является одной из крупнейших фирм по поставке и обслуживанию офисной техники.

В 2002 году был открыт филиал на Герцена 45. Он специализируется на торговом (кассы, весы, POS-системы) и банковском (счетчики и детекторы валют) оборудовании.

Органами управления Обществом являются:

- Собрание Учредителей

- Исполнительный орган Общества – генеральный директор

Высшим органом управления Общества является Собрание Учредителей, если Учредителем является одно физическое или юридическое лицо, тогда полномочия общего собрания передаются Учредителю (Участнику) Общества.

Собрание вправе принимать любые решения по деятельности Общества, если они не противоречат законодательству.

Решения Учредителя оформляются письменным решением. Решения Общего собрания оформляются протоколом.

Общество раз в год проводит общегодовое Собрание независимо от других Собраний. Общегодовое собрание созывается не ранее чем через 2 месяца и позднее чем через 4 месяца после окончания финансового года.

Годовое собрание Участников утверждает годовой отчет Директора, годовой баланс, счет прибылей и убытков, избирает руководство Общества, при необходимости назначает аудитора и устанавливает оплату его услуг.

Исполнительным органом Общества является директор, его обязанности исполняет Учредитель Общества или работник, нанятый на договорной основе.

Директор назначается собранием Учредителей Общества бессрочно. Директор руководствуется в своей деятельности действующим законодательством и нормативными актами, настоящим Уставом, Учредительным договором, решениями общего собрания участников.

К исключительной компетенции Общего собрания ООО "Полиграфсервис" относят:

- утверждение названия и Устава ООО "Полиграфсервис";

- внесение изменений и дополнений в Устав ООО "Полиграфсервис", за исключением случаев, предусмотренных настоящим Уставом;

- определение основных направлений деятельности ООО "Полиграфсервис" и утверждение программы деятельности ООО "Полиграфсервис";

- избрание ООО "Полиграфсервис";

- избрание Председателя Совета ООО "Полиграфсервис";

- избрание Контрольно-ревизионной комиссии ООО "Полиграфсервис";

- заслушивание и утверждение отчетов Председателя Совета ООО "Полиграфсервис", Контрольно- ревизионной комиссии ООО "Полиграфсервис", дает оценку их деятельности;

- принятие решения о прекращении деятельности ООО "Полиграфсервис";

- решение основных организационных и иных вопросов уставной деятельности ООО "Полиграфсервис".

На сегодняшний день среднесписочная численность сотрудников ООО "Полиграфсервис" составляет 44 чел. Штатный состав предприятия формируется с учетом нормативной численности кадров, который закрепляется штатным расписанием.

**4. Практическое использование стратегии дифференциации на вашем предприятии**

Анализ практической ситуации проведем на примере ООО "Полиграфсервис".

## Анализ структуры конкуренции с использованием 5-факторной модели Портера.

Угроза появления новых конкурентов.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от "высоты" большого числа входных барьеров в отрасль красоты в г. Кирове. Входные барьеры в отрасль могут иметь множество форм.

1.1 Капитальные издержки новичков для входа в отрасль.

Если новые предприятия будут осуществлять вход в отрасль индустрии красоты, то для них капитальные издержки будут сравнительно велики, это такие расходы как покупка дорогостоящего оборудования, аренда/покупка склада, следовательно, угроза появления новых конкурентов низкая.

А поскольку новые торговые предприятия открывают предприниматели, заработавшие свои капиталы где угодно и как угодно, то и выбирают они чаще всего широко распространенный развлекательный бизнес. А значит, преодолеть финансовый входной барьер из сотен тысяч рублей для них представляет большую трудность.

1.2 Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.

У ООО "Полиграфсервис" за несколько лет существования появилось много постоянных клиентов, этому способствует удобное месторасположение. ООО "Полиграфсервис" охватывает лишь некоторые области торгового и банковского оборудование в отличие от конкурентов, которые специализируются на большом ассортименте оборудования. Конкуренты дают возможность клиентам получить в одном месте целый спектр товаров и услуг. ООО "Полиграфсервис" уступает, хоть и следит за новинками в сфере торгового и банковского оборудования. Поэтому появляющимся новым предприятия, как правило, современной бизнес модели (максимум услуг в одном месте) будет не слишком сложно переманить клиентов.

1.3 Действия контролирующих органов.

Правительственные органы могут запретить или ограничить доступ на определенный рынок с помощью лицензий и разрешений. Установленные правительствами разных стран высокие стандарты безопасности и защиты здоровья, окружающей среды и т.д. затрудняют проникновение на рынок, повышая затраты компаний на начальном этапе.

Для осуществления продажи банковского и торгового оборудования нет необходимости в лицензировании, но для предоставления сервисного обслуживания необходим штат специально обученных сотрудников, которые имеют сертификаты на выполнение определенных работ. Если специалисты прошли необходимое обучение, имеют дипломы, предприятие отвечает стандартам, то органы государственного надзора не создают помех при вступлении предприятия – конкурента в индустрию торгового и банковского оборудования.

1.4 Недоступность каналов сбыта.

Новичку в отрасли приходится бороться за равный доступ к каналам сбыта, искать своих клиентов, что может повлечь дополнительные затраты. Чем прочнее связи действующих на рынке торгового и банковского оборудования г. Кирова предприятий, тем труднее выйти на рынок новичкам. Крупные, известные предприятия имеют достаточно прочные каналы сбыта, исходя из качества продаваемого товара, профессионализма, месторасположения. В этом случае новым конкурентам – будет трудно проникнуть в отрасль.

1.5 Сопротивление, оказываемое существующими фирмами.

Предприятия, существующие в настоящее время, окажут сильное сопротивление появляющимся конкурентам, что проявится как в ценовой, так и неценовой форме. Это создаст большие трудности для предприятий - новичков.

Таким образом, анализируя обстановку в г. Кирове по приведенным выше факторам, можно сделать вывод, что угроза появления новых конкурентов существует, но небольшая, и этот фактор оказывает незначительное влияние на силу конкуренции на местном сегменте рынка – сейчас и в будущем.

Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли.

Предприятия банковского и торгового оборудования конкурируют друг с другом как на ценовой, так и не ценовой основе. Размеры предприятий как большие, так и не очень, что определяет наличие жестких входных барьеров, продукт является растущим. Потребители сохраняют верность бренду, что облегчает уровень конкуренции для предприятий, и такая конкуренция будет не ценовой. Покупатели активны и не имеют прямые и косвенные товары - заменители, следовательно, степень конкурентного соперничества ниже.

Таким образом, можно сделать вывод, что фактор конкуренции в отрасли для ООО "Полиграфсервис" значим, но не является первостапенным.

**Угроза товаров-заменителей**

Такая угроза отсутствует полностью, так как заменить торговое и банковское оборудование, но и это ожидает нас в очень нескором будущем.

**Угроза усиления власти покупателей.**

Количество покупателей у ООО "Полиграфсервис" велико – сотни в месяц, но каждый из них действует в значительной степени независимо друг от друга и покупает небольшое количество товара, их воздействие на рынок слабое.

С одной стороны в данной отрасли покупатели имеют значительное влияние на предприятие, так как клиентами являются в основном крупные потребители, которые имеют возможности взаимодействовать друг с другом. Сильные компании – потребители могут оказывать сильное конкурентное давление в том случае, если могут обеспечивать выгодные для себя цены, качество, сервис и т.д. Примером тому – банки, способные серьезно "прогнуть" поставщиков банковского оборудования, заставить "подвинуться" в ценах.

Большое влияние имеет информированность клиентов о ООО "Полиграфсервис" и конкурентах. Чем лучше осведомлены потребители, тем выгоднее их положение относительно поставщика. В частности Internet, открывает новые возможности перед потребителями (в данном случае) поиска информации. ООО "Полиграфсервис" имеет эффективную рекламную политику, что облегчает клиентам быть информированными относительно ассортимента товара. Всё это само собой, влияет на потребителя. Он более информирован о предприятии, и более вероятно, что его выбор падёт именно на ООО "Полиграфсервис".

Таким образом, можно сделать вывод, что рычаги воздействия покупателей оказывают давление на конкурентоспособность ООО "Полиграфсервис".

**Клиентура и покупательские предпочтения**

Из факторов влияния наибольшее внимание следует посвятить анализу потенциальных покупателей компании. Именно от покупателей и их поведения зависит и уровень ценообразования, и принципы формирования ассортимента.

ООО "Полиграфсервис" работает в сложной сфере продажи и сервиса торгового и банковского оборудования. По данным маркетинговых исследований компании, основными покупателями являются частные предприниматели:

- мужчины 20 – 45 лет;

- женщины 20 – 45 лет.

Образование превалирует высшее (неполное высшее), имеется и среднее (специальное).

Частный предприниматель – как правило, молодой человек (20-30 лет) воспитанный современной рыночной ситуацией в России, на волне рыночной экономики успевший начать свое дело и разбирающийся в элементарных законах ведения бизнеса. Как правило, люди чуть постарше (30-45 лет) уже имеют не одну торговую точку и заинтересованы в развитии своего бизнеса, (многие имеют семьи и ЧП для них основной источник существования). По психограмме их определяет то обстоятельство, что они люди творческие, жаждущие изменений и самореализации. Люди 30-45 лет находятся на переходном этапе от новизны к ценностям другого уровня – семья, дом, гармония.

Таким образом, можно отметить, что ООО "Полиграфсервис" работает как на рынке юридических (b2b рынок), приобретающих оборудование для организаций (b2b рынок).

Чтобы правильно формировать ассортиментную политику необходимо знать предпочтения покупателей. Постараемся их проанализировать.

Если еще пять лет назад торговое и банковское оборудование было скорее роскошью, чем необходимостью, то сейчас уровень сервиса и обслуживания значительно вырос. Торговое и банковское оборудование стало неотъемлемой частью всех организаций.

Изменение покупательских предпочтений приводит к изменению ассортимента ООО "Полиграфсервис" . Если раньше центральную часть ассортимента составляли просто торговое оборудование, то сейчас акцент смещен в дорого и рационального оборудование.

Таким образом, анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля 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.

Степень угрозы очень средняя, потому что ориентация своей продукции на организации среднего класса, т.е. на тех, кому важен хорошее и качественное оборудование, на тех, кто ценит надежность, безопасность и комфорт, на тех, кто умеет считать деньги.

**Угроза усиления рыночной власти поставщиков**

В явном виде такая угроза отсутствует. На рынке банковской и торговой техники огромное количество поставщиков.

В подтверждение этому можно отметить, что в России (как, впрочем, и во всем мире) не существует сколько-нибудь серьезных профессиональных объединений поставщиков. Все попытки создать подобные объединения были провалены. Опасность того, что ключевые поставщики смогут уйти или затребуют слишком высокую цену, существует, но это маловероятно.

В банковской практике существуют прецеденты, когда один из ведущих поставщиков ушел с рынка, не выполнив заказы, предприятия смогли найти других поставщиков и выполнить все заявки. Уход поставщика с рынка не является критичным фактором для устойчивых предприятий, давно занимающихся продажей торгового и банковского оборудования, имеющих отработанные методы продаж, сильный брэнд и технологии работы с покупателем.

Защитой от такой угрозы являются вложения в брэнд, введение системы партнерства, позволяющей удерживать ведущих поставщиков.

1. Поставщики торгового оборудования: ООО "Арнег" является крупная оптовая компания по поставке торгового оборудования, в том числе и торгового оборудования "премиум" класса, поэтому она также как и мы заинтересована в обеспечении потребителя высококачественной продукцией.

2. Поставщики банковского оборудования: огромное количество организаций по поставке банковского оборудования.

Степень угрозы очень низкая, если только подведут зарубежные коллеги.

**Список литературы**

1. Томпсон А.А, мл. Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. Пер.с 9-го англ.изд.-М.: ИНФРА-М, 2000.

2. Ансофф И. Стратегическое управление.-М.: Экономика,1999 г, стр. 242.

3. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика.- СПб: Издательство "Питер", 1999.

4. А.И.Пригожин. Методы развития организации: учебное пособие. Москва: МЦФЭР, 2003

5. Владимиров В.А., Воробьев Ю.Л., и др. Управление риском. Риск, устойчивое развитие, синергетика. - М.: Наука, 2000 - 432 с.

6. Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. - Киев: МП "Итем" ЛТД, 2000.

8. Любинова Н.Г. Менеджмент - путь к успеху. М.: ВО Агропромиздат, 1997 г, стр. 264

9. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч. пособие - М:Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 1 - 1998

10. Менеджмент в России и за рубежом. Журнал. 1/2009. Издательство "Финпресс", с. 117-130

11. Проблемы теории и практики управления. Журнал 1/2009. с. 89-100

12. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под редакцией Градова А.П., Кузина Б.И. - СПб.: Специальная литература,1996. - 510 с.

13. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий.- СПб.: Изд-во СПбУЭФ,1999 г, стр. 168.

14. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М:Юнити; 2000 - 174 стр