**Анализ внешней среды предприятия посредством PEST-анализа.**

|  |  |
| --- | --- |
| Политика | Экономика |
| 1. Нет определенной государственной политики для нашей продукции. Отсутствие поддержки со стороны государства | 1. Высокая суммарная налоговая нагрузка на предприятие и возможность ее усиления |
| 2. Отсутствие единых государственных организаций, занимающихся выдачей различного рода лицензий, разрешений и пр. | 2. Рост темпов инфляции. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы |
| 3. Подверженность решений руководителей предприятия мнению более высокого руководства | 3. Отсутствие ясных перспектив в развитии экономики России. Опасность экономической нестабильности |
| 4. Государственный (коррупция) и криминальный рэкет | 4. Отсутствие документированной и утвержденной стратегии развития России |
| Социум | Технология |
| 1. Влияние фактора мобильности производства продукции | 1. Акцент на компьютеризацию процесса производства |
| 2. Влияние предпочтений потребителя в соответствии со стандартами качества | 2. Внедрение высокотехнологичного оборудования |
| 3. Требование гарантийных обязательств на произведенную продукцию | 3. Использование передового опыта в области производства печей |
| Что анализируем | Вывод |
| Сильные стороны + возможность | Мы улучшаем сильные стороны бизнеса “Широкая географическая представленность”, используя возможность проведения масштабных маркетинговых исследований |
| Слабые стороны + возможности | Мы уходим от слабой стороны “Высокая зависимость от дистрибьютора”, используя возможность организации обучающих тренингов для отдела продаж и руководителей |
| Слабые стороны + угрозы | Мы снижаем угрозу рынка “Из-за роста конкуренции наша доля на рынке может снизиться”, отказываясь от слабой стороны “Недостаточная приверженность покупателей к бренду” |
| Сильные стороны + угрозы | Мы используем сильную сторону “Владение полным циклом производства”, чтобы снизить угрозу сокращения доли рынка из-за конкурентов |

**SWOT-анализ – предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Положительные факторы** | **Негативные факторы** |
|  | **Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)** | **Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)** |
| **Внутренняя среда** | 1) Известность бренда.  2) Опыт работы компании на рынке России больше 10 лет.  3) Используемая система обучения новых работников.  4) Традиции сервиса высокого качества и гостеприимства.  5) Установившиеся партнерские отношения с поставщиками, поставляющими товар на выгодных для компании условиях.  6) Широкий ассортимент продукции.  7) Удобное положение магазинов.  8) Бонусные программы.  9) Скидки и дисконтные карты.  10) Большие объёмы продаж. | 1) Жесткая конкуренция.  2) Нехватка опытных управленцев.  3) Нехватка коммуникаций, отсутствие постоянного информирования работников о результатах их труда, недостаточная обратная связь.  4) текучесть кадров. |
|  | **Потенциальные возможности (O)** | **Имеющиеся угрозы (T)** |
| **Внешняя среда** | 1) Ненасыщенный рынок России дает практически ничем неограниченные возможности для роста.  2) Освоение регионального рынка.  3) Привлечение новых клиентов.  4) Расширение услуг.  5) Возможность найма высококвалифицированных и опытных кадров.  6) Тенденция отрасли к увеличению размеров супермаркетов и вытеснению небольших торговых точек.  7) Предприятие сможет экспортировать товары под собственными брендами из Российской Федерации в свои магазины стран ближнего зарубежья. | 1) Предпочтение многими людьми «магазинов у дома».  2) Невысокие доходы населения в регионах.  3) Минимальные барьеры входа новых фирм на рынок.  4) Большая подверженность изменениям в законодательстве стран.  5) Усиление позиций компаний-конкурентов. |

Как мы выяснили в ходе проведенного СВОТ-анализа, предприятию характерен некий баланс сильных и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз. Т.е. компания существует в достаточно стабильных условиях.

**Классификация факторов модели Маккинси 7S**

|  |  |
| --- | --- |
| 3 «твердых» (легкоформализуемых) «S» | 4 «мягких» (трудноформализуемых) «S» |
| 1 .Staff (Штат) | 1 .Strategy (Стратегия) |
| 2. Skills (Способности, навыки) | 2.Structure (Структура) |
| 3. Styles (Стили управления) | 3.Systems (Системы и процедуры) |
|  | 4. Shared values (Совместные ценности) |

Рассмотрим основные элементы модели Маккинси 7S для предприятия:

1) Оценка существующей миссии организации.

Миссия предприятия звучит следующим образом: «Быть лучшими поставщиками крахмала на рынке Москвы. Эта миссия сформулирована достаточно узко и не дает возможности фирме развиваться по другим направлениям. Поэтому миссию нужно пересмотреть, расширив сферу деятельности и оставив акцент на лидирующем положении. Миссия может включать следующее:

1. Провозглашение убеждений и ценностей.
2. Виды продукции или услуги, которые предприятие будет продавать (или потребности клиентов, которые предприятие будет удовлетворять).
3. Рынки, на которых будет работать предприятие:

* способы выхода на рынок;
* технологии, которые будет использовать предприятие;
* политика роста и финансирования.

Четко сформулированная миссия вдохновляет и побуждает к действию, дает возможность сотрудникам предприятия проявлять инициативу, формирует главные предпосылки успеха деятельности предприятия при различных воздействиях на нее со стороны внешней и внутренней среды.

С этой точки зрения миссию можно сформулировать так: «Стать лучшей компанией оптового рынка пищевых добавок в ЦФО».

2) После уточнения миссии идет процесс корректировки системы целей (желаемых результатов, которые способствуют выходу из экономического кризиса). Менеджер сравнивает желаемые результаты и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых результатов, и вносит изменения в систему целей.

Каждое предприятие имеет определенную систему целей. Они возникают как отражение целей различных групп:

* собственников предприятия;
* сотрудников предприятия;
* покупателей;
* деловых партнеров,
* общества в целом.

Если миссия — это видение того, каким должно быть предприятие в будущем, то система целей (долгосрочные и краткосрочные цели) — желаемые результаты, соответствующие пониманию цели.

Цели являются исходным пунктом систем стратегического планирования, мотивации и контроля, используемых на предприятии. Цели лежат в основе организационных отношений и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом. В любой организации имеется несколько уровней целей, таким образом, складывается иерархия целей. Цели более высокого уровня ориентированы на долгосрочную перспективу. Они позволяют менеджерам взвешивать влияние сегодняшних решений на долгосрочные показатели. Цели более низкого уровня ориентированы на краткосрочную и среднесрочную перспективу и являются средством достижения целей высокого уровня. Краткосрочные цели определяют скорость развития компании, уровень показателей деятельности и результаты, которые нужно достичь в ближайшем будущем.

Очень часто на российских предприятиях менеджеры сосредоточивают свое внимание на краткосрочных финансовых целях, пренебрегая долгосрочными. Таким образом, наиболее подходящей для предприятия является методология предвидения изменений для сохранения лидерства на основе стержневых компетенций в процессах долгосрочного планирования и учета внешних факторов. Предполагается развитие нового направления деятельности, для чего была сформулирована новая миссия компании.

Для разработки эффективного проекта изменений стратегии развития компании предприятия необходимо провести анализ ее внешней среды.

**Анализ 5 сил по Портеру**

Первые три направления М.Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость (Рисунок 1).

Так как стратегической целью предприятия является охват всей отрасли, то рассматриваются первая и вторая стратегии: дифференцирование и лидерство в области затрат.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО*** | | | |
|  | | Неповторимость продукта с точки зрения покупателя | Преимущества в себестоимости |
| *СТРАТЕГИЧЕСКАЯ* *ЦЕЛЬ* | Вся  отрасль | **ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ** | ЛИДЕРСТВО В ОБЛАСТИ ЗАТРАТ |
| Один сегмент рынка | РАННИЙ ВЫХОД НА РЫНОК | КОНЦЕНТРАЦИЯ НА СЕГМЕНТЕ |

Рисунок 1 - Матрица Портера

На начальном этапе предприятию трудно будет соперничать со специализированными автотранспортными организациями в минимизации затрат, тем более что проект должен окупиться как можно скорее.

Поэтому для предприятия рекомендуется применение стратегии дифференцирования. Эта стратегия направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет дифференцирования стоимости крахмала за счет оказания организациям транспортных услуг.

Можно сказать, что дифференцирование ‑ это достаточно агрессивная стратегия, направленная на достижение эффективности производства.

Таким образом, чтобы достичь своей стратегической цели (повышения профессионализма персонала и не потерять контроль над рынком, необходимо уделять внимание также экономии на издержках и росту известности фирмы.

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемой продукции. Для уточнения стратегии можно использовать матрицу Ансоффа.

Матрица Игоря Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка. По одной оси в матрице рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

Таблица 10 ‑ Матрица Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рынка | Новый рынок | Старый рынок |
| Старый товар | Совершенствование деятельности | Стратегия развития рынка |
| Новый товар | Товарная экспансия | **Диверсификация** |

Проект по добавлению нового направления бизнеса можно характеризовать как «Новый товар - Старый рынок». Для такой ситуации используется стратегия диверсификации.

Стратегия диверсификации предполагает выход за рамки отрасли, в которой работает предприятие. Предприятие, являющееся оптово-розничной торговой фирмой, будет дополнительно оказывать транспортные услуги.

**Матрица БКГ**

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СЗХ)- построение матриц портфеля СЗХ. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG - Boston Consulting Group) и «Дженерал электрик».

Матрица БКГ (рисунок 2) содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли - относительная доля рынка, контролируемая фирмой.

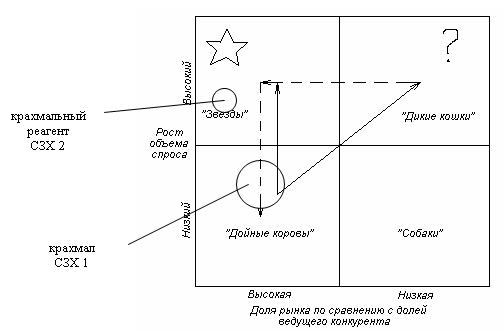


Рисунок 2 - Матрица БКГ для предприятия

Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует объему продаж в СЗХ или относительной доле СЗХ в продажах всей фирмы. Относительная доля рынка определяется как отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке.

У предприятия имеются две СЗХ:

СЗХ 1 ‑ крахмал для пищевой отрасли;

СЗХ 2 – крахмальный реагент – для строительства и бурения скважин.

На рис. 2 мы видим, что при помощи матрицы БКГ СЗХ фирмы группируются в четыре зоны. СЗХ 1 попадает в область «Дойные коровы», СЗХ 2 – в область «Звезды».

«Дойные коровы». Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли (у предприятия

доля рынка составляет 21 %) обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, а потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы.

«Звезды» - самая лучшая позиция для бизнеса. Так как СЗХ 2 долго существует и приближается к зрелости, оно поддерживает сама себя, не требуя существенных инвестиций.

Таким образом, матрица БКГ дает наглядное представление о портфеле СЗХ фирмы, позволяет сформулировать основные направления ее стратегий, направление развития каждой СЗХ, представить потоки инвестиций в фирме, их приоритеты.

Однако надо отметить и определенные ограничения ее применения:

1) Низка размерность матрицы (2 х 2), желательно ее увеличить.

2) Соответственно все СЗХ разбиты лишь на четыре типа и показывают сегодняшнее состояние, а не потенциальные возможности развития.

3) Матрицы БКГ хорошо отражают ситуацию и пригодны для принятия решений в относительно стабильных областях экономики.

С целью преодоления этих ограничений матричная техника совершенствуется прежде всего в направлении использования более сложных и информативных переменных:

* вместо скорости роста отрасли используется привлекательность СЗХ,
* вместо контролируемой доли рынка - конкурентный статус фирмы.