



Анализ внешней среды ближнего окружения

Вопросы



1. **Оценка и анализ потенциала рынков**
2. **Анализ конкурентной среды**
3. **SWOT-анализ и его применение для разработки стратегии**



1. Оценка и анализ потенциала рынков

Факторы прямого воздействия

(поддаются косвенному влиянию
со стороны организации)

1 Поставщики.

- Поставщики материалов, энергии, комплектующих, товаров и пр.
- Поставщики капитала и финансовых услуг
- Трудовые ресурсы

2 Потребители.

5 Стейкхолдеры.

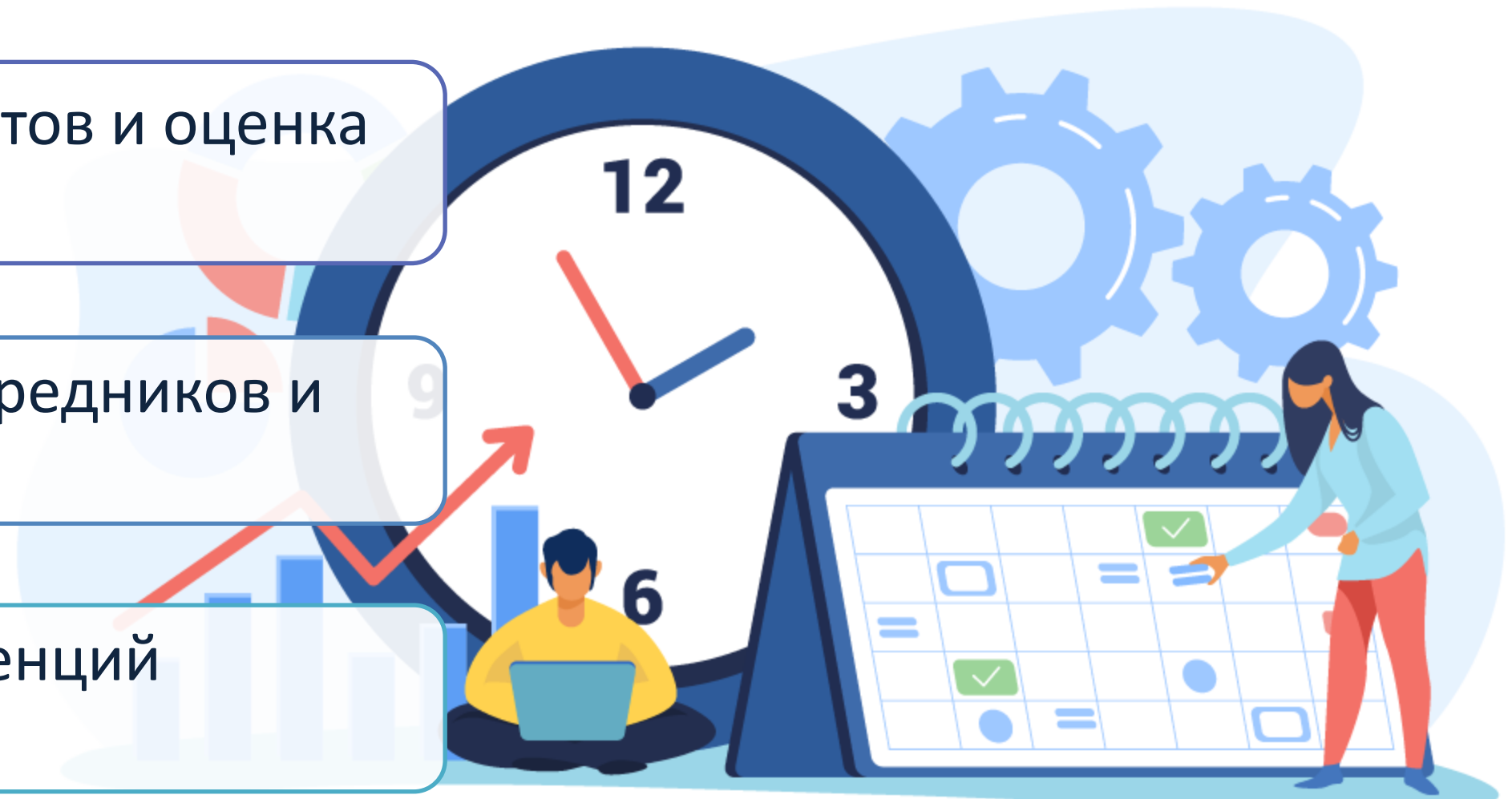
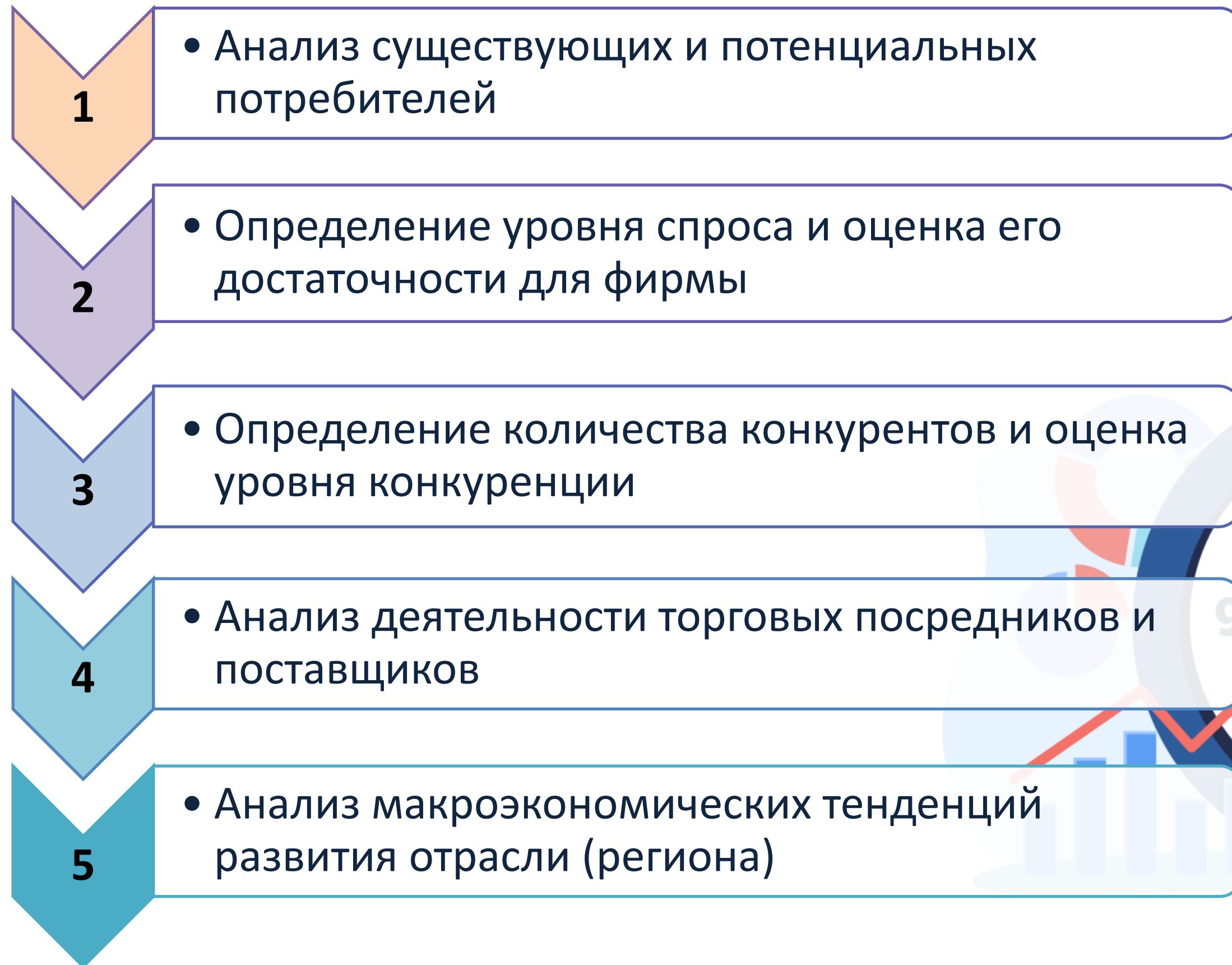
3 Конкуренты.

6 Местная власть.

4 Партнеры.

7 И др.

Основные задачи этапа



Подходы выделения рынка

```
graph TD; A[Подходы выделения рынка] --> B[«сверху»]; A --> C[«снизу»];
```

«сверху»

«снизу»

Предварительная оценка рынка фирмы

- **Потенциальный рынок** – это все потребители, которые так или иначе проявляют или могут проявить свой интерес к продукции фирмы
- **Доступный рынок** – это число потребителей, которые проявляют интерес, имеют достаточный доход и доступны для фирмы
- **Доступный целевой рынок** – это число потребителей, которые заинтересованы, имеют достаточный уровень дохода, доступны для компании и чувствительны к воздействию маркетинга компании
- **Целевой рынок компании** представляет собой часть доступного рынка, на который компания решает направить свои усилия в качестве объекта развития своей фирмы
- **Рынком проникновения** является часть покупателей, которые приобретают товар у данной фирмы

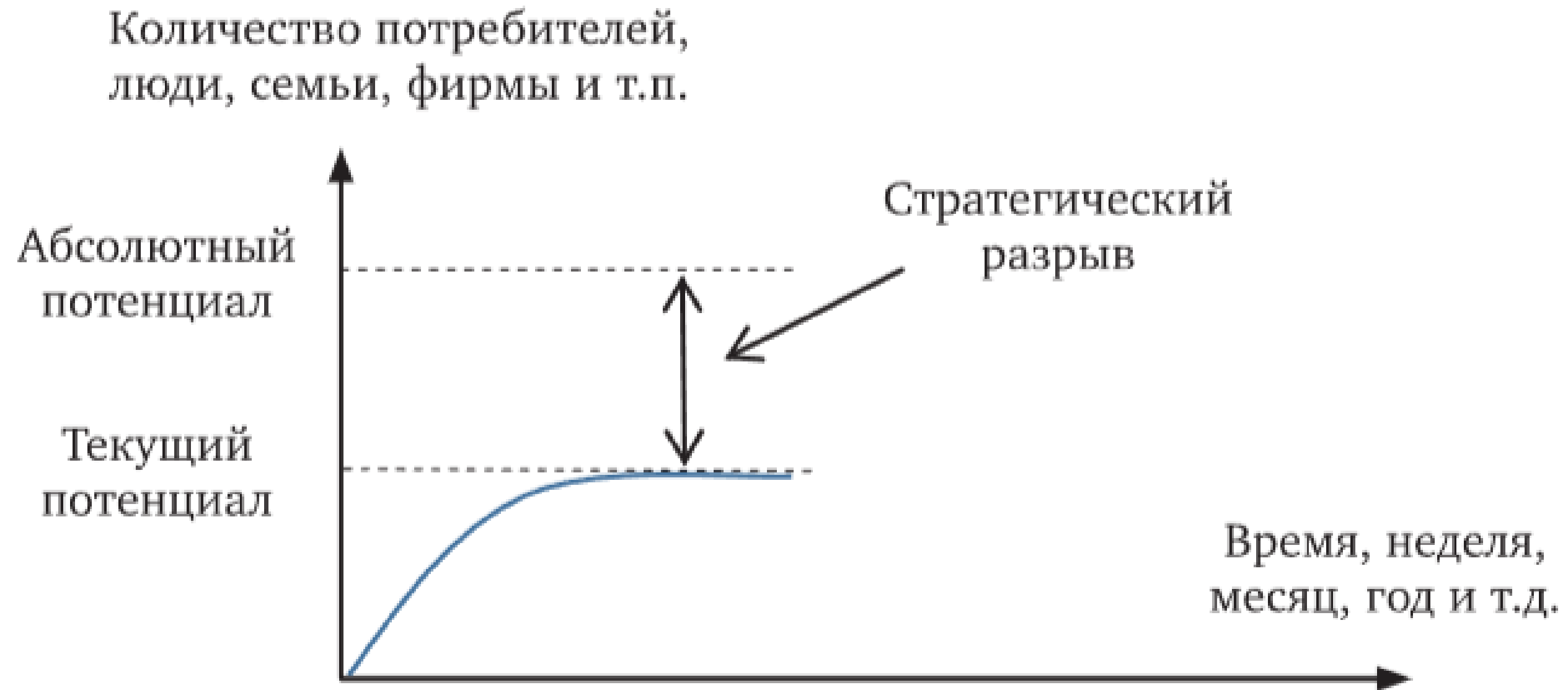
Потенциал рынка

```
graph TD; A[Потенциал рынка] --> B[Текущий]; A --> C[Абсолютный];
```

Текущий

Абсолютный

Понятие потенциала рынка





2. Анализ конкурентной среды

Анализ конкурентной среды включает

- Выявление доминирующей модели рынка
- Определение силы входных и выходных барьеров рынка
- Оценку условий конкуренции в базовой отрасли и смежных с нею отраслях
- Анализ рыночных стратегий партнеров и конкурентов, оценку их слабых и сильных сторон
- Оценку собственной конкурентной позиции, анализ конкурентных преимуществ фирмы



Барьеры входа на рынок

- Ключевые (стержневые) компетенции конкурентов: ключевые компетенции — это уникальные технологии, know-how, патенты, лицензии, персонал, опыт, который очень трудно или невозможно копировать
- Сложность производимого продукта или услуги, степень его дифференциации
- Объем инвестиций для создания конкурентных производств
- Торговая марка (бренд)
- Сети сбыта и клиентские отношения
- Доступность ресурсов
- Сложность достижения эффекта синергии
- Менеджмент компании
- Квалифицированный персонал
- Другие барьеры (например, экологически чистые технологии, наличие собственных производств по упаковке, возможность влияния на перевозчиков и мн. др.)

Барьеры выхода с рынка

- Потери вложенных инвестиций
- Снижение репутации и имиджа компании в связи с неудачей в новой отрасли, что вызывает негативные последствия и в основной сфере деятельности компании
- Синергические потери: связаны с возможностью потерь бизнеса в других отраслях, относящихся к ликвидируемому бизнесу
- Потери, связанные с необходимостью проведения мероприятий по восстановлению территории, ремонту, прямые затраты на демонтаж и утилизацию
- Другие потери, зависящие от специфики отрасли

Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это общая для всех предприятий данной отрасли структура факторов, которая обеспечивает рыночный успех и является стратегическим ориентиром развития.

Типичные ключевые факторы успеха (КФУ)

- Уровень менеджмента
- Качество продукта, услуги
- Торговая марка
- Ключевые компетенции
- Инновации и научно-технический уровень компании
- Цена и ценовая политика фирмы
- Уровень маркетинга и рекламы
- Затраты на производство
- Уровень развития систем сбыта
- И др.

Оценка конкурентоспособности по КФУ

Оценка интегрального показателя КФУ

Ключевые факторы успеха	Коэфф. приоритета	Компания А	Конкурент 1	Конкурент 2
Рост прибыли	0,25	7	6	4
Доля рынка	0,35	3	2	1
Инновации	0,4	4	3	8
Интегр. КФУ		4,40	3,40	4,55

Модель пяти конкурентных сил М. Портера



Анализ сил конкуренции в отрасли

Факторы, определяющие силу конкуренции	Субъекты конкуренции (по силам М. Портера)	Характер и сила влияния на положение фирмы на рынке	Возможные угрозы и пре- имущества для фирмы
1	2	3	4
1. Тенденции роста спроса в долгосроч- ном периоде	1 — Новички 2 — Базовые фирмы 3 — Субституты 4 — Потребители 5 — Поставщики		
2. Изменения в категории потре- бителей продукции и способе ее исполь- зования	1 — Новички 2 — Базовые фирмы 3 — Субституты 4 — Потребители 5 — Поставщики		



3. SWOT-анализ и его применение для разработки стратегии

Формулировка факторов в рамках SWOT-анализа



- Конкретность
- Количественная или качественная характеристика (по возможности)
- Достоверность, релевантность (актуальные информационные источники)
- Количественная ограниченность (наиболее значимые факторы)
- Учет всех важных факторов
- Непротиворечивость
- Сильные и слабые стороны — факторы внутренней среды, возможности и угрозы — внешней
- Возможности — благоприятные факторы внешней среды, а не цели (не «возможности развития»)

SWOT-анализ

Сильные стороны — S	Слабые стороны — W
• Узнаваемость бренда гостиницы • Хорошая репутация гостиницы • Большой опыт работы гостиницы и управляющей компании (уже более 100 лет) • Средний ценовой сегмент • Персонал, говорящий на 5 языках • Крупнейший номерной фонд в Санкт-Петербурге (1193 номера) • Наличие большой охраняемой парковки (на 500 мест) • Большой опыт проведения банкетов, семинаров и конференций • Значительное улучшение показателей по программе «Ответственный бизнес» • Наличие сертификатов Green Key и China Friendly • Развитая инфраструктура отеля • Взаимодействие с другими отелями сети • Наличие большой клиентской базы на основе данных всех отелей сети • Сотрудничество с российскими и иностранными турагентствами • Устойчивое финансовое положение компании • Наличие денежных средств для реновации	• Устаревший дизайн некоторых номеров • Отсутствие современных номеров категории люкс • Расположение гостиницы (далеко от аэропорта и центра) • Основной акцент делается на продвижении услуг проведения мероприятий на территории отеля (что снижает приток клиентов из других сегментов) • Маленький процент туристов, путешествующих самостоятельно (около 3 % от общего числа клиентов) • Отсутствие маркетинговой стратегии • Фактор сезонности гостиничных услуг
Возможности — O	Угрозы — T
• Увеличение туристического потока в Санкт-Петербург • Проведение Кубка Конфедераций и ЧМ по футболу в Санкт-Петербурге и других спортивных и культурных мероприятий • Постоянное появление на рынке различных маркетинговых инноваций • Возможный переход большинства компаний на систему электронных договоров • Текущий курс рубля является выгодным для иностранных туристов	• Постоянное появление прямых конкурентов • Низкие барьеры на вход • Неблагоприятная экономическая ситуация в стране влияет на туризм внутри страны

Перекрестный SWOT-анализ

Перекрестные стратегии



Сильные стороны – Возможности:

стратегии использования сильных сторон для реализации возможностей (стратегии роста)

Сильные стороны – Угрозы:

стратегии противодействия угрозам за счет сильных сторон (стратегии роста, стабилизации)

Слабые стороны – Возможности:

стратегии развития слабых сторон для использования возможностей (стратегии роста, стабилизации)

Слабые стороны – Угрозы:

стратегии развития слабых сторон для предотвращения угроз (стратегии стабилизации, сокращения)

Перекрестный SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
SWOT анализ	• Использование ВИЭ • Использование вторичного сырья • Использование технологий Индустрии 4.0: аддитивных технологий, IoT-системы, AR/VR, цифровой платформы, роботизированных систем и др. для технологического переоснащения предприятий МСП • Развитие ЧК • Использование производственных модульных систем совместно с чистыми технологиями • Отсутствие аналогов устойчивой бизнес-модели производственного коворкинга • GRI-отчетность • Стратегическое партнерство • Скорость выхода продукции с использованием технологий • Качество управленческих решений	• Расходы на исследования и разработку технологического оснащения производства • Доступ к мировым новейшим технологиям

Перекрестный SWOT-анализ

Возможности	Сильные стороны — Возможности	Возможности — Слабые стороны
• Развитие цифровых технологий • Развитие технологий в Индустрии 4.0 • Разработка новых экопродуктов, включая цифровые • Расширение масштабов производства • Патентные разработки • Быстрый рестарт и запуск предприятия МСП	• Стратегическое партнерство по разработке новых технологий для использования в производстве; расширяет масштаб производства с привлечением новых партнеров, возможности с использованием цифровых и зеленых технологий дадут рост для привлечения новых клиентов (предприятий) для рестарта и запуска МСП после экономического (вирусного) кризиса	• Привлечение зеленых инвестиций, государственных субсидий, мировых тендеров в области УР за счет национальных проектов в области экологии, НВД, цифровой трансформации производственного оборудования посредством создания, разработки оборудования для решения проблем в области ЦЭ, экологии, роста рынка производственных предприятий МСП

Перекрестный SWOT-анализ

Угрозы	Сильные стороны – Угрозы	Угрозы – Слабые стороны
• Кибербезопасность • Изменения экологического законодательства • Уровень образования • Недостаточность инвестиций • Появление конкурентов в производственном коворкинге • Уровень безработицы и доходов населения • Вторая волна эпидемии/пандемии • Потеря доходов МСП • Падение покупательской возможности • Отсутствие спроса на производственные услуги • Политические санкции и контрсанкции, включая лично компанию • Рост налогов	• Привлечение высококвалифицированного персонала за счет расширения штата компании в области цифровых разработок в сфере кибербезопасности ЦП • Привлечение зеленых инвестиций для чистых технологий под дифференциацию цифрового и зеленого оборудования • Государственно-частное партнерство как основа роста экономики, создание новых рабочих мест, включая на уровне стратегического партнерства в компаниях партнеров, аутсорсинг и запуск новых предприятий • Трансформация бизнес-моделей существующих МСП для роста устойчивых доходов • Разработка программы загруженности производственного процесса с учетом вирусной угрозы, и санитарно-эпидемиологических мер для полноценного функционирования (дистанция в 1,5 метра, обработка помещений и оборудования и т. д.)	• Использование AR/VR для разработки и моделированию нового оборудования, технологий и производственных линий • Разработка уникальных предложений для бизнес-клиентов, индивидуальный подход, включая ценообразование

Прогнозы результатов стратегий в разных сценариях

Стратегии бизнеса	S1 (уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 — приобретение и запуск новой технологии	160	-90	145
V2 — реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	400	-370	110
V3 — выпуск нового продукта	220	190	-170
V4 — реорганизация сети сбыта	380	-120	85

Критерий наилучшего результата в наихудших условиях

- Целесообразно применять, когда фирма выбирает стратегию уклонения от рисков
- Для каждой альтернативы определяют минимальную прибыль
- Выбирают альтернативу, дающую максимум из всех минимумов

$$V_{opt} = \text{MAX}_i \text{MIN}_j (S_{ij})$$

- где **V_{opt}** — оптимальная стратегия для данных условий;
- **S_{ij}** — прибыль или потери от реализации стратегии типа *i* в ситуации вида *j*.

Критерий наилучшего результата в наилучших условиях

- Целесообразно применять, когда фирма выбирает стратегию максимизации результата
- Для каждой альтернативы определяют максимальную прибыль
- Выбирают альтернативу, дающую максимум из всех максимумов

$$V_{opt} = \text{MAX}_i \text{MAX}_j (S_{ij})$$

- где **V_{opt}** — оптимальная стратегия для данных условий;
- **S_{ij}** — прибыль или потери от реализации стратегии типа *i* в ситуации вида *j*.

Комбинированный критерий

- Менеджеры выбирают коэффициент риска (α в пределах (0;1))
- При уровне коэффициента 1 риск максимален и критерий превращается в критерий *maxmin*, при уровне 0 считается, что риска практически нет — критерий *maxmax*.

Комбинированный критерий (критерий Гурвица)

$$V_{opt} = \text{Max}_i (\alpha \text{MIN}_i (S_{ij}) + (1 - \alpha) \text{MAX}_j (S_{ij}))$$

Комбинированный критерий

$$\text{Max } i (a \text{ Min } j F_{ij} + (1 - a) \text{ Max } j F_{ij})$$

- **a** — коэффициент склонности к риску
- **0** — максимальная склонность
- **1** — минимальная склонность

Изменение склонности к риску	Максимальная склонность ← → Минимальная склонность					
	0,0	0,3	0,5	0,7	0,9	1,0
V1	160	85	35	-15	-65	-90
V2	400	169	15	-139	-293	-370
V4	220	103	25	-53	-131	-170
V4	380	230	130	30	-70	-120
<i>Max i (a Min j F_{ij} + (1 - a) Max j F_{ij})</i>	400	230	130	30	-65	-90
	V2	V4	V4	V4	V1	V1

Критерий Гурвица

Критерий минимизации риска потерь прибыли

Под потерями понимают разницу между прибылью, полученной в результате выбора стратегии, и максимальной прибылью, которую фирма могла бы получить в этом сценарии.

В этом случае оптимальную стратегию определяют по критерию:

$$V_{opt} = \min_i \max_j (R_{ij})$$

- где **V_{opt}** — оптимальная стратегия;
- **$R_{ij} = S_{jmax} - S_{ij}$** — матрица потерь.

Прогнозы результатов стратегий в разных сценариях

Стратегии бизнеса	S1 (уход основного конкурента с рынка)	S2 (изменение потребностей)	S3 (приход новых конкурентов)
V1 — приобретение и запуск новой технологии	160 240	-90 280	145 0
V2 — реорганизация структуры управления и создание новой бизнес-единицы	400 0	-370 560	110 35
V3 — выпуск нового продукта	220 180	190 0	-170 315
V4 — реорганизация сети сбыта	380 20	-120 310	85 60