

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг»

Н. П. Драгун, Р. А. Лизакова, О. А. Нехрист

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

**ПОСОБИЕ
по одноименному курсу
для студентов экономических специальностей**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2009

УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.31я73
Д72

*Рекомендовано научно-методическим советом
гуманитарно-экономического факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 10 от 23.06.2008 г.)*

Рецензент: зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого канд. экон. наук, доц.
Е. М. Карпенко

Драгун, Н. П.
Д72 Анализ внешней маркетинговой среды : пособие по одноим. курсу для студентов экон. специальностей / Н. П. Драгун, Р. А. Лизакова, О. А. Нехрист. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2009. – 21 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://lib.gstu.local>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-420-877-0.

Представлены тестовые и практические задания, направленные на закрепление теоретического материала по курсу «Анализ внешней маркетинговой среды» и освоение практических методов анализа характеристик внешней маркетинговой среды и основных групп ее факторов: конкурентных, информационных, социальных, международных.

Для студентов экономических специальностей.

**УДК 339.138(075.8)
ББК 65.291.31я73**

ISBN 978-985-420-877-0

© Драгун Н. П., Лизакова Р. А., Нехрист О. А.,
2009
© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2009

ЗАНЯТИЕ № 1

Предприятие как открытая производственная система. Актуальность исследования внешней маркетинговой среды для его деятельности

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Понятие производственной системы.
2. Сущность целостности предприятия.
3. Единство технологии как системообразующий фактор.
4. Целеустремленность предприятия.
5. Целенаправленное поведение предприятия.

Тест

1. Основной характеристикой предприятия, как производственной системы, является:

- а) технологичность;
- б) целостность;
- в) управляемость;
- г) структурность.

2. В каком случае систему следует считать предприятием?

- а) если она способна реализовывать свою продукцию по максимально возможным в сложившихся рыночных условиях ценам;
- б) если она способна самостоятельно производить продукт, который, будучи потребленным, позволяет удовлетворять определенную общественную потребность;
- в) если она может закупать ресурсы и утилизировать отходы производства;
- г) если в ее штат входит более 50 человек.

3. Организацию подсистем предприятия обуславливает:

- а) организационная структура;
- б) наличие конкретного парка оборудования;
- в) единый способ осуществления различных преобразований в рамках предприятия;
- г) профессиональный состав работников предприятия.

4. Критерием выделения предприятия из внешней среды является:

- а) наличие управленческого персонала;
- б) наличие устава предприятия;
- в) прочность отношений между элементами предприятия;
- г) регистрация предприятия в соответствующих регистрационных органах.

5. Условиями целеустремленности предприятия являются:

- а) наличие собственных ресурсов;
- б) наличие собственных целей;
- в) наличие собственных методов управления;
- г) способность поддерживать стабильность в обществе.

6. При осуществлении своей деятельности предприятие должно учитывать следующие группы целей:

- а) цели поставщиков; цели потребителей; собственные цели;
- б) цели иностранных инвесторов; цели государства; собственные цели;
- в) собственные цели; цели заинтересованных групп; цели государства (общества);
- г) цели общества; собственные цели.

7. К целям самого предприятия как системы относятся:

- а) цели, связанные с максимизацией прибыли; цели, связанные с поддержанием существования предприятия во внешнем окружении; цели, связанные с максимально полным удовлетворением потребностей потребителей на обслуживаемом рынке;
- б) цели, связанные с эффективностью использования производственных ресурсов; цели, связанные с поддержанием существования предприятия во внешнем окружении; цели, связанные с производственной специализацией предприятия;
- в) цели, связанные с поддержанием существования предприятия во внешнем окружении; цели, связанные с производственной специализацией предприятия; цели, связанные с защитой окружающей среды;
- г) цели, связанные с повышением экономической эффективности производства; цели, связанные с производственной специализацией предприятия; цели, связанные с увеличением объемов сбыта производимой продукции.

8. Предприятие характеризуется:

- а) современным поведением;
- б) социальным поведением;
- в) целенаправленным поведением;
- г) рациональным поведением.

9. Стратегия поведения предприятия характеризуется:

- а) постоянством в долгосрочном периоде;
- б) постоянством в краткосрочном периоде;
- в) изменчивостью, обусловленной финансовым состоянием предприятия;
- г) изменчивостью, обусловленной переменами как во внешней, так и во внутренней среде предприятия.

10. Чертой, позволяющей разграничить понятия предприятия и их разнообразных объединений, является:

- а) численность работников;
- б) производственная специализация;
- в) обязательное участие частей предприятия в создании единого законченного продукта;
- г) определенный круг покупателей.

Практическое задание № 1

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) опишите взаимосвязь его элементов (структурных подразделений). Какие взаимодополняющие функции выполняют подсистемы предприятия?

Практическое задание № 2

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) сформулируйте:

1. Цели самого предприятия как системы.
2. Цели заинтересованных групп.
3. Цели государства (общества).

Практическое задание № 3

На примере конкретной цели предприятия опишите основные этапы изменения стратегии ее достижения. Чем были вызваны данные изменения? Как может измениться стратегия в будущем?

ЗАНЯТИЯ № 2–4

Сущность внешней маркетинговой среды предприятия. Классификация факторов внешней маркетинговой среды

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Сущность внешней среды предприятия.
2. Подходы к анализу внешней среды предприятия.
3. Основные факторы макросреды предприятия и характеристика их влияния на предприятие.
4. Основные элементы микросреды предприятия.
5. Методика PEST-анализа факторов макросреды предприятия.
6. Методика качественного анализа важности факторов внешней среды предприятия.
7. Методика количественного анализа важности факторов внешней среды предприятия.
8. Методика качественного анализа значимости факторов внешней среды предприятия.

Тест

1. Внешнюю среду предприятия можно определить следующим образом:

- а) совокупность субъектов, действующих за пределами предприятия;
- б) совокупность поставщиков предприятия, его клиентов, конкурентов и посредников;
- в) все, что существует вне предприятия;
- г) все силы и организации, с которыми предприятие сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности и которые оказывают на него влияние.

2. Критериями деления внешней среды на две составляющие являются следующие черты:

- а) сила воздействия на предприятие;
- б) широта;
- в) длительность воздействия;
- г) частота и механизм воздействия на предприятие.

3. Непосредственное воздействие на деятельность предприятия оказывает:

- а) малая среда;
- б) среда ближайшего окружения;
- в) правовая среда;
- г) общая среда.

4. Какой из перечисленных подходов к анализу внешней среды предприятия является прямым и более полным, а следовательно и более правильным:

а) оценка воздействия внешнего окружения на предприятие может быть сведена к оценке существенных качественных характеристик факторов внешнего окружения;

б) оценка воздействия внешнего окружения на предприятие должна осуществляться через оценку величины сил, воздействующих со стороны него на предприятие;

в) оценка воздействия внешнего окружения на предприятие может быть сведена к оценке его существенных качественных характеристик.

5. Какими недостатками обладает используемый подход к анализу внешней среды предприятия?

- а) сложность применения на практике;
- б) оценка внешнего окружения является косвенной;
- в) субъективность;
- г) при оценке игнорируются системные эффекты взаимодействия составляющих внешнего окружения.

6. К какой группе факторов макросреды относится налоговая политика государства в отношении отраслей?

- а) политические;
- б) экономические;
- в) рыночные;
- г) социальные.

7. К какой группе микросреды промышленного предприятия относятся финансовые круги?

- а) внутренние контактные аудитории;
- б) поставщики;

- в) внешние контактные аудитории;
- г) посредники.

8. К специальным методам анализа внешней среды предприятия не относится:

- а) метод «5*5»;
- б) матрица БКГ;
- в) перечень из 4 вопросов;
- г) матрица «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию»;
- д) метод СВОТ.

9. Какой из нижеперечисленных вопросов не относится к вопросам, составляющим основу метода «5*5»?

- а) какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
- б) назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас;
- в) если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них;
- г) изменение каких 5 факторов внешней среды может стать неблагоприятным для деятельности ваших конкурентов и одновременно положительным для вас?
- д) если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?
- е) какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

10. К преимуществам количественного анализа важности факторов внешней среды предприятия (по сравнению с качественным) относится:

- а) простота применения;
- б) объективный характер;
- в) возможность проведения анализа любым сотрудником предприятия;
- г) возможность использования получаемых оценок при прогнозировании и планировании деятельности предприятия.

Ситуационная задача № 1

Фирма Oscar Ltd. в течение четверти века известна в Великобритании как изготовитель высококачественной кожи, замши, верхней мужской одежды из овчины. Штат компании состоит примерно из 60 наемных работников и трех директоров. Помещение, в котором расположена фирма, довольно старое, арендуемое ее со дня основания. Рабочая сила гибкая, а среди директоров лишь управляющий директор (г-н Штайн) занимает активную позицию в бизнесе.

Текущий ассортимент состоит из курток и пальто, который насчитывает 22 разновидности по стилю. Производительность компании 400–500 изделий в неделю. Можно было бы использовать дополнительные помещения, машинистов и станки, чтобы повысить производительность до 1000 изделий в неделю.

Емкость рынка этих товаров оценивалась в Великобритании в 80-е годы в 1,5 млн фунт стерлингов. Однако с 1985 г. рынок заметно сократился под влиянием инфляции, малые предприятия вообще прекратили торговлю.

Производственная перепись показала, что 25 % выпуска продукции приходится на шесть фирм с числом работающих 1200 чел., 20 % всего промышленного производства приходится на 1000 небольших компаний (до 100 работающих). На неизвестные магазины мужской одежды приходится 23 % продаж курток и 30 % – пальто. Многочисленные портные занимают соответственно 15 и 22 % рынка, а фирменные магазины, как правило, – 12 и 13 % соответственно.

Сбыт компании Oscar Ltd. традиционно осуществляется через агентов, которые год от года менялись. Однако в 1980–1985 гг. производство фирмы перешло в значительной мере под опеку Luxury, которая имеет розничную сеть магазинов во многих странах Европы. В 1984–1985 гг. на эту фирму приходилось 93 % оптовых продаж. К этому времени у фирмы Oscar осталось лишь одно агентское соглашение. Но в 1986 г., вследствие неблагоприятной ситуации на рынке, Luxury значительно сократила количество контрактов (до 25 % по сравнению с предыдущим годом). Руководство фирмы Oscar вынуждено было принять решение о переходе на два рабочих дня в неделю. Деловые отношения с Luxury осложнились, и хотя несколько возросло число контрактов с ней, фирма Oscar имела всего 10 % чистого дохода. Г-н Штайн подозревает, что Luxury использует Oscar как заменяющего поставщика дешевой одежды из Кореи и Тайваня. К то-

му же в торговле ходят слухи, что некоторые покупатели возвращают кожаные изделия этих изготовителей с жалобами на низкое качество пошива и окраски.

В 1984 г. между Oscar Ltd. и Luxury было подписано соглашение о продаже одежды через сеть ее магазинов в Бельгии, ФРГ и Франции. Вначале заказы возросли до значительного уровня, но постепенно они сокращались и неожиданно прекратились без каких-либо объяснений. В 1986 г. фирма Oscar предприняла попытку экспорта продукции через европейского агента в Швецию и Норвегию, но потерпела неудачу. С 1985 г. Oscar торгует таким количеством товара, которое ведет к ее разорению. Задолженность фирмы банку достигла 50000 фунт стерлингов, размеры кредитов со стороны поставщиков уменьшаются.

Служащие банка попросили о встрече с г-м Штайном для обсуждения ситуации с задолженностью и дальнейших перспектив развития компании, а также пересмотра аренды недвижимости на новый срок. Г-н Штайн в отчаянии позвонил в консалтинговую маркетинговую службу и попросил совета.

Вопросы и задания

Поставьте себя на место консультанта по маркетингу и подготовьте доклад для г-на Штайна:

1. Приведите анализ факторов внешней среды, влияющих на бизнес фирмы Oscar Ltd.
2. Выявите и обоснуйте основные маркетинговые цели как стратегического, так и тактического характера.
3. Посоветуйте возможные пути по увеличению объемов продаж в ближайшее время в рамках существующего производства компании и финансовых ограничений.
4. Дайте оценку этих предложений с позиции г-на Штайна.

Ситуационная задача № 2

Экономика Норвегии традиционно имеет значительную зависимость от внешней торговли товарами и услугами. Около двух третей экспорта приходится на Данию, Францию, Германию, 14 % – на Швецию и Финляндию. Около 50 % импорта приходится на страны Европейского Союза (ЕС), а доля Швеции и Финляндии составляет 20 %.

Основной источник дохода норвежской экономики – добыча нефти в Северном море, особенно прибыльная в середине 80-х годов.

Вследствие недавнего снижения цен на нефть темпы экономического роста Норвегии снизились на 1,2 %.

В политическом отношении Норвегия относится к центристским странам, где частые перемены в правительстве связаны со стремлением правящей коалиции поддержать статус-кво в экономике страны. Высокая степень государственного регулирования и государственного контроля бизнеса – характерная черта норвежской экономики. К ее особенностям можно отнести также самообеспеченность продовольственными товарами. Правительственные субсидии служат барьером для иностранных фирм.

На фоне в целом благополучной экономики Норвегии 15-е место по товарообороту занимает компания «Stabburet AS» (товарооборот более 8 млрд крон), которая специализируется на производстве пищевых продуктов. В ассортименте товаров компании преобладают: замороженная птица (65 % рынка), паштет (64 % рынка), консервированная форель (49 % рынка), джемы (39 % рынка), замороженные овощи (37 % рынка), замороженный картофель (36 % рынка), фруктовые соки (32 % рынка). Среди основных конкурентов «Stabburet» на норвежском рынке выделяется семь-восемь фирм, владеющих от 10 до 31 % рыночных долей по этим продуктам.

В 90-е годы компания продолжает динамично развиваться.

Продажи товаров «Stabburet» организует через две крупные оптовые фирмы: «Fresh meat» распределяет товары среди розничных торговцев; «Wholesale» занимается реализацией через разветвленную сеть мелких оптовиков, розничную торговлю и норвежских перевозчиков.

Бесспорным лидером среди розничных бакалейных фирм на рынке Норвегии является «Co-op» (Norges Kooperative Landsforening), на долю которой приходится 22,8 %. Другие, менее крупные девять розничных фирм, владеют от 1,7 до 10,2 % рынка.

Характерная особенность норвежских супермаркетов – их небольшая площадь. На долю крупных магазинов (площадь более 2,5 тыс. м²) приходится не более 20 % от общего числа супермаркетов. Это прежде всего ограничивает количество торговых марок, представляемых в выкладке.

Частные марки розничных торговых фирм в значительно меньшей степени известны на внутреннем рынке, чем за его пределами. «Co-op» завоевала безусловную популярность среди потребителей благодаря удачному ассортименту, привлекательной и рациональной упаковке, умеренным и низким ценам.

Множество торговых марок, реализуемых на рынке, требует эффективного контроля над сбытом. «Stabburet AS» считает, что поддержание тесных контактов с оптовыми и розничными торговцами позволяет ей гарантировать контроль над каналами сбыта. Используя систему бонусов, фирма добилась включения в ассортиментные списки почти всех магазинов производимые ею продукты. Собственные транспортные средства, доставляющие товары непосредственно к розничным магазинам по всей Норвегии, также способствуют повышению эффективности контроля над сбытом.

Специалисты компании убеждены, что для успешного сбыта недостаточно разработать стратегию и программу продвижения и распределения, необходимо также изучить побудительные мотивы покупок и использовать их в рекламе на телевидении и в печати.

Продукты «Stabburet AS» позиционируются как «хорошие норвежские товары», олицетворяющие вкус и качество, предназначенные для большинства потребителей на внутреннем рынке. Компания заявляет о своей индивидуальности, широко используя рекламу и спонсируя различные спортивные мероприятия. Высокая репутация и известность торговой марки обусловили стратегию цен с премией.

Льготы правительства по защите норвежских производителей позволяют компании обеспечивать прибыль в размере 8 % от оборота. Достаточно благополучное существование «Stabburet AS» тем не менее не дает ей гарантии в будущем. К такому мнению пришло руководство фирмы, оценивая возможные последствия вступления Норвегии в ЕС. Их опасения были основаны на следующих выводах:

- ликвидация торговых барьеров вызовет снижение цен на продукты питания внутри страны;
- конкуренция усилится;
- изменится законодательство по безопасности пищевых продуктов;
- подвергнутся внешнему влиянию вкусы и предпочтения потребителей;
- возможно, потребуются новая техника.

Учитывая такую перспективу, компания связывает главные надежды с исконно норвежскими продуктами питания, на которые приходится половина ее оборота. Но в то же время она учитывает, что часть покупателей этого сегмента может изменить свои вкусы и стать приверженцами западноевропейской кухни.

Руководство компании предполагает, что в подобной ситуации потребуются новые маркетинговые усилия, чтобы защищать оставшуюся рыночную долю, а это, возможно, повлечет за собой изменения в ценовой стратегии. Давая оценку позиций, вице-президент по маркетингу считает, что компания потеряет определенную долю рынка, как только западноевропейские фирмы наберут силу в Норвегии.

Вопросы и задания

1. Каковы основные элементы макро- и микросреды, оказывающие влияние на деятельность фирмы «Stabburet AS»?
2. Охарактеризуйте составляющие комплекса маркетинга фирмы, отметив их положительные и отрицательные стороны. Какие аспекты комплекса маркетинга, по вашему мнению, необходимо улучшить и почему?
3. Какие рекомендации дали бы вы руководству компании для упрочения ее позиций в условиях вступления в ЕС?

Практическое задание № 1

Опишите динамику влияния следующих факторов внешней среды на промышленные предприятия Республики Беларусь:

1. Уровень инфляции в стране.
2. Платежеспособность предприятий.
3. Налоговая политика в отношении отраслей.
4. Протекционизм.
5. Кредитная политика.
6. Уровень доходов населения.
7. Изменения в процессе получения, передачи и обработки информации.
8. Применение прогрессивных средств связи.
9. Движение в защиту прав потребителей.

Практическое задание № 2

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) провести PEST-анализа факторов его макро-среды. Построить PEST-матрицу. Сделать выводы.

Практическое задание № 3

На основании имеющихся данных о результатах деятельности ПО «Гомсельмаш» за период 2001–2003 гг. (табл. 1) необходимо с

помощью корреляционного анализа определить тесноту связи между дебиторской задолженностью и прибылью, количеством основных поставщиков и прибылью, объемом реализации продукции через дилерскую сеть и прибылью. Результаты расчетов свести в таблицу 2.

Таблица 1

Динамика некоторых показателей деятельности ПО «Гомсельмаш»

Наименование показателя	2001 г.	2002 г.	2003 г.
Дебиторская задолженность, млн руб.	15338	55049	56087
Количество основных поставщиков	18	16	15
Объем реализации продукции через дилерскую сеть, млн руб.	84690	69177	53704
Прибыль от реализации, млн руб.	29108	24067	12581

Таблица 2

Корреляционный анализ факторов внешней среды

Наименование показателей	Коэффициент	
	корреляции	детерминации
Дебиторская задолженность – прибыль от реализации		
Объем реализации через дилерскую сеть – прибыль от реализации		
Количество основных поставщиков – прибыль от реализации		

Сделать выводы относительно направленности влияния рассматриваемых факторов внешней среды предприятия на его прибыль.

ЗАНЯТИЕ № 5

Эволюция внешней маркетинговой среды предприятия

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Тенденции развития внешней среды предприятия в индустриальную эпоху.
2. Тенденции развития внешней среды предприятия в постиндустриальную эпоху.
3. Маркетинговая стратегия предприятий в постиндустриальную эпоху: произошедшие и потенциальные изменения.

Тест

- 1. Основной чертой сельскохозяйственной эпохи является:**
 - а) умственный труд;
 - б) физический труд;
 - в) машинный труд;
 - г) комбинирование умственного и машинного труда.

- 2. Какая черта характерна для индустриального этапа развития внешней среды?**
 - а) высокий платежеспособный спрос и сильная конкуренция;
 - б) прошлый опыт управления предприятиями представлял руководство для будущего;
 - в) государство и общество активно вмешиваются в деятельность предприятий;
 - г) сильно развита концентрация производства и монополизация рынка.

- 3. Рост производительности труда в индустриальную эпоху достигался за счет:**
 - а) привлечения дополнительных дешевых трудовых ресурсов;
 - б) разделения труда;
 - в) жесткой конкуренции между трудоспособными людьми за рабочее место;
 - г) специализации.

4. Используемые в индустриальную эпоху маркетинговые приемы в большей мере направлены на:

- а) выявление потребностей покупателей и их удовлетворение;
- б) повышение качества производимой продукции;
- в) увеличение сбыта производимой продукции;
- г) дифференциацию продукции.

5. Какой факт явился причиной развития внешней среды в постиндустриальную эпоху?

- а) потребности людей превысили возможности производства;
- б) потребности людей и возможности производства были равны;
- в) возможности производства превысили потребности людей.

6. Массовая кастомизация это:

- а) массовое объединение производителей;
- б) массовое производство;
- в) массовое изготовление на заказ;
- г) массовое объединение потребителей по интересам.

7. К изменениям, происходящим в традиционных отраслях в постиндустриальную эпоху, относятся:

- а) повышение эффективности использования имеющихся производственных мощностей;
- б) перемещение в развивающиеся страны;
- в) привлечение дополнительных трудовых ресурсов для расширения производственной деятельности;
- г) падение цен на производимую продукцию.

8. К причинам глобализации рынков, возникшей в постиндустриальную эпоху, не относится:

- а) ускорение и удешевление транспортных перевозок;
- б) формирование однополярного мира;
- в) снижение торговых барьеров между странами;
- г) непрерывное совершенствование телекоммуникаций.

9. К последствиям информационной революции относятся:

- а) изменения внутренней цепочки создания ценности;
- б) ориентация деятельности предприятий на небольшое число крупных покупателей;

в) изменения в характере отношений компаний-покупателей и поставщиков;

г) ужесточение ценовой конкуренции между производителями товаров-аналогов.

10. Какими этапами характеризуются периоды перехода от одной эпохи к другой?

а) зарождение, рост, зрелость, спад;

б) турбулентность, зрелость, скачок активности;

в) турбулентность, зрелость, спад активности;

г) спад активности, зарождение, скачок активности.

Практическое задание № 1

На основании статистической отчетности предприятия, на котором вы проходили практику, провести количественный анализ факторов внешней среды, оказывающих значимое воздействие на деятельность предприятия (проанализировать как минимум 4 фактора, из них 2 фактора микросреды, 2 – макросреды).

Сделать выводы.

Практическое задание № 2

Провести корреляционный анализ влияния проанализированных на предыдущем этапе факторов внешней среды (т. е. 2-х факторов микросреды, 2 – макросреды) на какой-либо результат деятельности предприятия (прибыль, рентабельность, объем товарной продукции, величину дебиторской задолженности и т. п.).

Сделать выводы.

Практическое задание № 3

На основании письменных ответов по практическому заданию № 2 из занятия № 2–4, а также практическим заданиям № 1–2 из занятия № 5, оценить значимость проанализированных факторов внешней среды для деятельности предприятия.

Определить основные возможности и угрозы во внешней среде предприятия. Сделать выводы.

ЗАНЯТИЯ № 6–7

Основные характеристики внешней маркетинговой среды предприятия и их оценка

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Проблематика исследования характеристик внешнего окружения предприятия.
2. Подход И. Ансоффа к оценке нестабильности внешней среды предприятия.
3. Подход Олдрича и Г. Минцберга к выделению характеристик внешней среды.

Тест

1. Дифференцированный подход к исследованию внешней маркетинговой среды предприятия основывается на:

- а) трактовке внешнего окружения как совокупности сил, воздействующих на предприятие;
- б) трактовке внешнего окружения как совокупности факторов, воздействующих прямо или косвенно на предприятие;
- в) трактовке внешнего окружения как совокупности его существенных качественных характеристик.

2. К достоинствам дифференцированного подхода не относится:

- а) простота сбора необходимых данных;
- б) полный учет всех нюансов каждой оцениваемой характеристики;
- в) достаточно полная оценка качественной сущности внешнего окружения;
- г) простота формирования репрезентативных выборок данных.

3. Нестабильность внешней среды это:

- а) неопределенность направлений ее изменений и их высокая частота;
- б) состояние внешней среды, характеризующееся высокой частотой прогрессивных изменений;
- в) состояние внешней среды, характеризующееся скачкообразным развитием.

4. Неопределенность внешней среды можно определить как:

- а) наличие неполной информации о микросреде предприятия при полной определенности его макросреды;
- б) наличие неполной информации о макросреде предприятия при полной определенности его микросреды;
- в) наличие неполной информации о характеристиках внешней среды предприятия.

5. Согласно Ансоффу, неопределенность внешней среды предприятия с точки зрения планирования выражается через следующие свои важнейшие характеристики качественного характера:

- а) темп изменений;
- б) направление изменений;
- в) степень привычности изменений;
- г) предсказуемость будущего.

6. Методика оценки степени нестабильности внешней среды предприятия, разработанная Ансоффом, позволяет:

- а) определить направление развития внешней среды в перспективном краткосрочном периоде;
- б) определить оптимальную систему управления предприятием в существующих условиях внешнего окружения;
- в) собрать необходимую информацию для принятия правильных управленческих решений.

7. Основным недостатком подхода Ансоффа является:

- а) результаты оценки носят субъективный характер, т. е. зависят от мнения сотрудника предприятия, проводящего оценку степени нестабильности внешней среды;
- б) сложность сбора необходимой информации;
- в) ограниченность, поскольку подход не учитывает сложность внешней среды предприятия;
- г) сложность практического применения.

8. К основным аналитическими размерностями внешнего окружения, выделенных Олдричем, не относится:

- а) турбулентность;

- б) однородность;
- в) согласие на поле деятельности;
- г) концентрация;
- д) направленность;
- е) стабильность;
- ж) емкость.

9. Основным недостатком подхода Олдрича является:

- а) отсутствие разработанной методологии количественной оценки характеристик внешнего окружения предприятия;
- б) ограниченность, поскольку подход не учитывает сложность внешней среды предприятия;
- в) предлагаемые в нем качественные характеристики внешнего окружения дублируют друг друга.

10. Сложность и структурированность знаний, которые необходимо использовать для функционирования во внешнем окружении, Минцберг определяет как:

- а) навыки;
- б) комплексность;
- в) разнообразие;
- г) однородность.

Практическое задание № 1

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) при помощи матрицы Ансоффа (рис. 1) провести оценку степени нестабильности внешней среды предприятия по следующим группам факторов:

- производство и технологии;
- рынки сбыта и потребители;
- влияние государства и общества.

В рамках каждой из групп выделить по три частных фактора. Например, в группе «Производство и технологии» можно оценить такие факторы, как ритмичность поставок основного сырья и материалов, изменения в технологии производства, изменения в технологии информационного обеспечения, в группе «Рынки сбыта и потребители» – демографические условия, уровень конкурентов в отрасли, уровень доходов населения и их распределение (платежеспособность покупателей), емкость рынка, сезонность спроса, в группе «Государство

и общество» – политический климат в стране, жесткость регулирования деятельности, налоговая политика, таможенная политика, движение в защиту прав потребителей, ограничения в загрязнении окружающей среды.

Характеристика	Балл				
	0	1	2	3	4 5
1. Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом		Неожиданные и не имеющие аналогий
2. Темп изменения	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы
3. Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемы	Частичная предсказуемость	Непредсказуемость
Управленческая система (рекомендуемая)	На основе контроля	На основе экстраполяции	Стратегическое планирование		Ранжирование стратегических задач, по слабым сигналам и т. д.

Рис. 1. Матрица для степени нестабильности внешней среды и выбора системы управления

Исходя из полученного значения степени нестабильности внешней среды, определить по матрице Ансоффа оптимальную систему управления предприятием.

Сделать выводы.

Практическое задание № 2

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) провести оценку характеристик внешней среды по Г. Минцбергу. Оценка каждого параметра должна сопровождаться пояснением выбора того или иного числового значения параметра. Сделать выводы.

Практическое задание № 3

Провести стратегическую сегментацию внешнего окружения предприятия, на котором вы проходили практику (выделить как минимум три сегмента).

Провести качественный анализ перспектив функционирования предприятия в выделенных СЗХ. Результаты анализа свести в таблицу 3.

Таблица 3

**Анализ перспектив функционирования предприятия
в различных СЗХ**

Критерий оценки	Направление оценки критерия	Стратегическая зона хозяйствования		
	
Перспективы роста	Фаза развития спроса			
	Размеры рынка			
	Покупательная способность			
Перспективы рентабельности	Привычки покупателей			
	Состав конкурентов и интенсивность конкуренции			
	Каналы сбыта			
	Государственное регулирование			
Уровень нестабильности	Экономическая среда, технологическая среда, социально-политическая среда			
Факторы успеха в конкуренции				

На основе проведенного качественного анализа привлекательности выделенных СЗХ провести количественный анализ их привлекательности. Результаты количественной оценки привлекательности каждой из выделенных СЗХ экспертным путем (по десятибалльной шкале – более высокая оценка соответствует более привлекательной тенденции в изменении фактора для предприятия) свести в таблицу 4.

Таблица 4

Количественная оценка привлекательности СЗХ предприятия

Критерий оценки СЗХ	Стратегическая зона хозяйствования								
	СЗХ 1			...			СЗХ n		
	<i>R</i>	<i>P</i>	<i>R*P</i>	<i>R</i>	<i>P</i>	<i>R*P</i>	<i>R</i>	<i>P</i>	<i>R*P</i>
Перспективы роста									
Фаза развития спроса									
Размеры рынка									
Покупательная способность									
Перспективы рентабельности									
Привычки покупателей									
Интенсивность конкуренции									
Каналы сбыта									
Государственное регулирование									
Уровень нестабильности									
Экономическая									
Технологическая									
Социально- политическая									
Факторы успеха в конкуренции									
Наличие конкурентных преимуществ									
Итого									

По итогам анализа сделать выводы.

ЗАНЯТИЯ № 8–9

Конкурентные факторы внешней маркетинговой среды

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Понятие конкуренции.
2. Состав и структура конкурентных сил.
3. Позиционирование предприятия в конкуренции.
4. Оценка интенсивности конкуренции на рынке.

Тест

1. К функциям конкуренции как механизма не относится:

- а) эффективное размещение ресурсов;
- б) стимулирование технического прогресса;
- в) эффективное распределение доходов;
- г) стимулирование роста объемов производства;
- д) согласование частных и общественных интересов.

2. В рамках какой трактовки конкуренции в качестве конкурентов рассматриваются не только одноотраслевые предприятия, но и их контрагенты?

- а) конкуренция как «со-конкуренция»;
- б) конкуренция как конфликт;
- в) конкуренция как конкурентное противодействие.

3. Главной общей чертой для субъектов конкуренции является:

- а) используемые ими предметы конкуренции;
- б) отраслевая принадлежность субъектов конкуренции и их контрагентов;
- в) потребительский спрос;
- г) причина, побуждающая субъекты конкуренции бороться за объекты конкуренции.

4. К объектам конкуренции, за которые осуществляется соперничество на рынке, не относятся:

- а) ресурсы;
- б) потребители;
- в) политическая власть;
- г) рыночная власть.

5. К методам конкуренции, связанных с использованием в качестве предмета конкуренции производимой продукции, относятся:

- а) ценовая конкуренция;
- б) ограничение объемов производства с целью повышения цен;
- в) сговор с другими субъектами конкуренции;
- г) конкуренция посредством осуществления организационно-сбытовых мероприятий.

6. В рамках какого подхода субъектами конкуренции являются не только предприятия, входящие в одну отрасль – «конкуренты центрального ринга», но и производители товаров-субститутов?

- а) рыночная трактовка конкуренции;
- б) отраслевая трактовка конкуренции;
- в) расширенная трактовка конкуренции.

7. Определить положение, которое предприятие занимает на рынке относительно своих конкурентов, позволяет:

- а) модель «пяти сил конкуренции» Портера;
- б) модель «центрального ринга»;
- в) модели стратегических групп.

8. В качестве инструмента анализа модель «пяти сил конкуренции» Портера используется для:

- а) определения профиля конкурентных сил, воздействующих на предприятие;
- б) выявления наиболее значимых конкурентных угроз для предприятия;
- в) определения позиции предприятия в конкуренции;
- г) определения потенциальной прибыльности отрасли.

9. К подходам, выделяемым в рамках косвенных методов оценки интенсивности конкуренции, относятся:

- а) оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки условий его возникновения и существования между субъектами конкуренции;
- б) оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки эффективности адаптации предприятия (предприятий);

в) оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки уровня концентрации в отрасли;

г) оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки эффективности организационно-сбытовых мероприятий предприятия (предприятий).

10. К прямым частным показателям интенсивности конкурентного противодействия для оцениваемого предприятия со стороны его одноотраслевых конкурентов относятся:

а) темп снижения цен на продукцию (работы, услуги);

б) эластичность спроса на продукцию (работы, услуги) оцениваемого предприятия по цене;

в) темп роста доли сертифицированной продукции в ее общем объеме;

г) темп снижения потребности в капитале в отрасли оцениваемого предприятия.

Практическое задание № 1

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) провести оценку конкурентных факторов внешней среды:

1. Построить модели «пяти сил конкуренции» для любых двух выделенных СЗХ, в которых функционирует предприятие. После каждой модели сделать выводы.

2. Построить 3 карты стратегических групп по одной для каждой СЗХ, в которых функционирует предприятие. После каждой из карт сделать выводы.

*Рекомендации по выполнению практического задания № 1
для п. 1.1*

Модель «пяти сил конкуренции» изображена схематично на рис. 2.

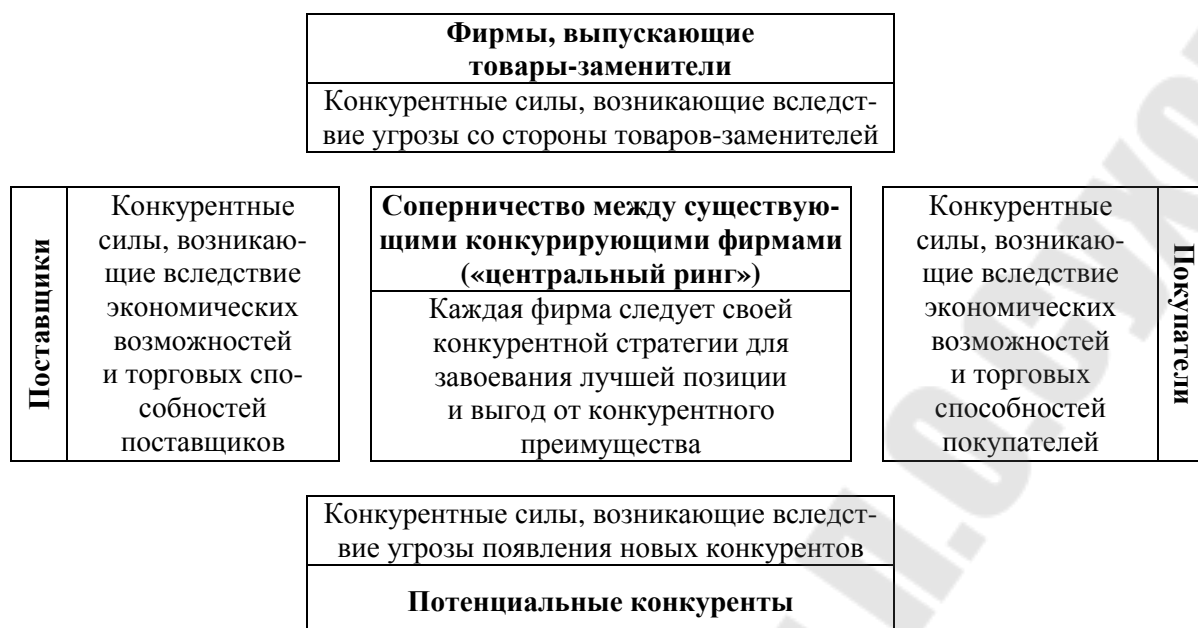


Рис. 2. Модель «пяти сил конкуренции» М. Е. Портера

Силы конкуренции центрального ринга. Центральный ринг конкуренции, представленный на рис. 2, является самым активным местом модели и представляет собой конкуренцию соперничающих предприятий – производителей разных версий одного и того же товара или услуги. В любой момент времени в качестве центрального фактора конкуренции здесь могут выступать: цена, новый или улучшенный товар, расширенный ассортимент, технические новшества, применение новых методов производства, сервис, стили, гарантии, удобства и т. д.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой со стороны товаров-заменителей. Интенсивность конкуренции со стороны товаров-заменителей тем сильнее, чем ниже цена товара-заменителя, чем выше его качество и привлекательнее внешний вид, чем ниже стоимость «переключения» потребителей на товар-заменитель. Наиболее часто упоминаемым индикатором силы конкурентного давления на производителя со стороны производителей заменителей является темп роста их продаж, планы расширения мощностей и прибыль.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой появления новых конкурентов. Серьезность угрозы со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

1. Наличие барьеров для входа на рынок:
 - требуемый масштаб производства;
 - этап жизненного цикла изделия;
 - предпочтение и лояльность потребителей;

- требуемый капитал;
- доступ к каналам распределения;
- величина издержек производства;
- государственное вмешательство.

2. Ожидаемой реакции фирм на входящего в отрасль.

Экономический потенциал поставщиков. Конкурентное влияние со стороны поставщиков главным образом зависит от степени важности соответствующих затрат для покупателя. Основными факторами угрозы со стороны поставщиков являются:

- затраты на производство играют важную роль для покупателя;
- поставщики представлены несколькими крупными фирмами, не скованными интенсивной конкуренцией;
- покупатель не может сменить поставщика из-за сильной дифференциации его продукции;
- покупатель не является важным клиентом для фирмы поставщика;
- у продукции поставщика нет близких товаров-заменителей;
- поставщики хотят интегрироваться в отрасль покупателя;
- покупатель не может интегрироваться в рынок поставщиков.

Экономический потенциал покупателей. Сила влияния на производителей товара и способность вести торговлю со стороны покупателей сильнее, когда:

- покупатели обладают значимостью и их немного, они покупают товар большими партиями;
- отрасль продавцов состоит из большого числа некрупных фирм;
- товары стандартизированы и покупатель может лично переходить от одних к другим;
- имеется угроза интегрирования продавцов в рынок своих покупателей;
- покупаемые товары не являются важными для потребителей;
- покупаемый товар не экономит деньги покупателя;
- для покупателя выгодно пользоваться услугами нескольких поставщиков.

*Рекомендации по выполнению практического задания № 1
для п. 1.2*

Карта стратегических групп составляется путем размещения различных отраслевых стратегических групп в соответствии с их ры-

ночной позицией на двумерной плоскости с использованием двух стратегических переменных, откладываемых по осям.

Карта стратегических групп составляется по следующему алгоритму:

1. Установить весь спектр характеристик, которые отличают фирмы одной отрасли, одну фирму от другой.

2. Нанести фирмы на двухпеременную карту, используя пары этих различных характеристик.

3. Объединить фирмы, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны величине доли этой группы в общей величине продаж отрасли.

К переменным, которые можно использовать при построении карты стратегических групп, можно отнести:

- ассортимент продукции;
- ширина, глубина и гармоничность ассортимента выпускаемой продукции;

- типы каналов сбыта;

- степень вертикальной интеграции;

- качество продукции;

- цена продукции;

- качество сервиса и технической помощи клиенту;

- группы покупателей;

- потребительские свойства товара;

- виды продвижения товаров, интенсивность продвижения;

- технические достижения, технология производства;

- другие.

При составлении карты стратегических групп необходимо учитывать следующие соображения:

1. Две переменные, соответствующие осям карты, не должны быть сильно коррелированы, т. е. зависеть друг от друга.

2. Должны наилучшим способом показывать большое различие в том, как соперники рассредоточились в конкуренции по рынку.

3. Факторы – переменные не должны быть количественными и непрерывными, напротив, они могут быть дискретными или определяться как строго очерченные классы или комбинации.

4. Диаметр круга, характеризующий продажи группы, характеризует ее размеры.

5. Желательно составить несколько карт, пользуясь различными комбинациями переменных, которые дадут различные представления о конкурентных позициях и существующих взаимодействиях в рыночной структуре со стороны предложения.

Практическое задание № 2

Опишите конкурентную ситуацию в различных отраслях промышленности Республики Беларусь:

1. Электроэнергетика.
2. Топливная промышленность.
3. Черная металлургия.
4. Цветная металлургия.
5. Химическая и нефтехимическая.
6. Машиностроение и металлообработка.
7. Лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная.
8. Промышленность строительных материалов.
9. Легкая промышленность.
10. Пищевая промышленность.

Под влиянием каких факторов сформировалась существующая конкурентная ситуация?

ЗАНЯТИЯ № 10–11

Технологические факторы внешней маркетинговой среды

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Понятие технологии деятельности предприятия.
2. Изменчивость технологии.
3. Определение момента смены технологии.
4. Ликвидация разрыва между общим руководством предприятия и научно-техническими специалистами.
5. Методика определения влияния технологии на деятельность предприятия.

Тест

1. Наиболее полным, а следовательно, наиболее верным является следующее определение технологии:

- а) совокупность приемов и способов получения, обработки и переработки сырья, материалов, полуфабрикатов и изделий;
- б) совокупность взаимосвязанных знаний о способах осуществления качественных преобразований исходных ресурсов в продукт деятельности, осуществляемых для достижения определенных целей;
- в) совокупность способов преобразования предметов деятельности в продукт деятельности;
- г) совокупность знаний о способах обработки материалов, изделий, методах осуществления каких-либо производственных процессов.

2. Ситуация «процветание без прибыли» в рамках «плодотворной» технологии обусловлена:

- а) отсутствием возможности использования эффекта масштаба;
- б) высокой интенсивностью конкуренции;
- в) коротким жизненным циклом продукции;
- г) большими затратами на рекламные мероприятия.

3. Для плодотворной технологии в период жизненного цикла спроса характерно:

- а) основная технология сохраняется длительный период, но разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения;

б) технология в основном остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса на продукт;

в) помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий.

4. Этапами жизненного цикла технологии являются:

а) зарождение, турбулентность, зрелость;

б) зарождение, медленный рост, зрелость;

в) зарождение, скачкообразный рост, зрелость.

5. Причиной семантических разрывов между общим руководством и научно-техническими специалистами является:

а) изолированность исследователей и разработчиков от стратегического руководства предприятия несколькими ступенями управляющих, которые не компетентны в технологических вопросах и не имеют к ним интереса;

б) различия в языке, концепциях и понимании факторов успеха между общим руководством и руководителями НИОКР;

в) существование различных взглядов у исследователей (разработчиков) и общего руководства предприятия на соотношение затрат и целей расходования ресурсов.

6. Ситуации «Западня для покупателя» соответствует:

а) полное неудовлетворение потребностей покупателей при отсутствии дохода на инвестиции производителя;

б) предложение покупателям технологически новой продукции без обеспечения окупаемости инвестиций производителя-продавца;

в) обеспечение как дохода на инвестиции производителя, так и удовлетворение потребностей покупателя в пределах приемлемых цен;

г) при прибыльности дела для продавца покупатель не получает товара с качествами, соответствующими цене.

7. К факторам, определяющим технологию, используемую на предприятии, не относятся:

а) инвестиции в НИОКР;

б) позиция в конкурентной борьбе;

в) емкость рынка;

г) динамика продукции, технологии и конкурентных возможностей.

8. К частным факторам группы «динамика технологии» относятся:

- а) лидерство в исследованиях;
- б) число конкурирующих технологий;
- в) технологические различия продукции;
- г) чувствительность технологии к давлению потребителей.

9. Момент самого раннего возможного начала эффективного перехода на новую технологию, при использовании графического метода, находится:

- а) на пересечении полных издержек при «обороняющейся» технологии и текущих переменных издержек при «атакующей» технологии;
- б) на пересечении полных издержек при «обороняющейся» технологии и полных издержек при «атакующей» технологии;
- в) на пересечении текущих издержек при «обороняющейся» технологии и текущих переменных издержек при «атакующей» технологии;
- г) на пересечении текущих издержек при «обороняющейся» технологии и полных издержек при «атакующей» технологии.

10. Возможные последствия разрывов между общим руководством и научно-техническими специалистами предприятия могут быть проиллюстрированы:

- а) матрицей БКГ;
- б) матрицей «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию»;
- в) технологической матрицей;
- г) матрицей «покупатель-продавец».

Практическое задание № 1

Фирма осуществляет производство по технологии А, при этом отслеживая параметры конкурирующей технологии Б, разработку которой ведет венчурная фирма «Альфа». На основании приведенных данных определить с точностью до месяца:

1. Временной интервал (наиболее раннее возможное и наиболее позднее возможное начало) эффективного поглощения фирмы «Альфа» фирмой А и переход фирмы А на использование конкурирующей технологии.

2. Момент самого раннего возможного окончания эффективного перехода на использование новой технологии и момент самого позднего возможного окончания эффективного перехода на использование новой технологии.

Таблица 5

Вариант № 1

Годы	Технология фирмы А		Венчурная технология	
	Постоянные издержки	Себестоимость	Постоянные издержки	Себестоимость
1	430	850	480	1200
2	430	790	480	800

Таблица 6

Вариант № 2

Годы	Технология фирмы А		Венчурная технология	
	Постоянные издержки	Себестоимость	Постоянные издержки	Себестоимость
1	510	980	535	1170
2	510	940	535	960

Таблица 7

Вариант № 3

Годы	Технология фирмы А		Венчурная технология	
	Постоянные издержки	Себестоимость	Постоянные издержки	Себестоимость
1	480	780	535	930
2	480	680	535	730

Рекомендации по выполнению практического задания № 1

Схематично выбор непосредственного времени «атаки» (эффективной смены технологии) может быть проиллюстрирован рис. 3.

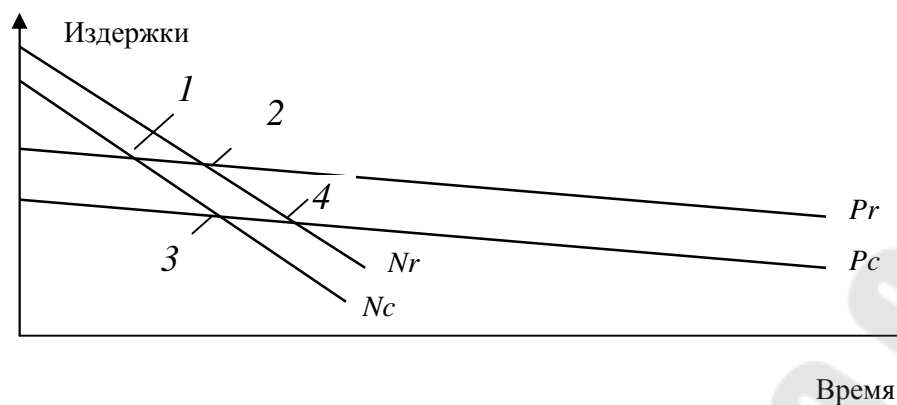


Рис. 3. Выбор момента эффективной смены технологии:
 Pr – полные издержки при «обороняющейся» технологии;
 Pc – текущие переменные издержки при «обороняющейся» технологии;
 Nr – полные издержки при «атакующей» технологии;
 Nc – текущие переменные издержки при «атакующей» технологии

На представленном рисунке схематично выделены четыре базовые точки, выражающие возможные сроки осуществления эффективного перехода на использование новой технологии:

- точка 1 – момент самого раннего возможного начала эффективного перехода на использование новой технологии;
- точка 2 – момент самого позднего возможного начала эффективного перехода на использование новой технологии;
- точка 3 – момент самого раннего возможного окончания эффективного перехода на использование новой технологии;
- точка 4 – момент самого позднего возможного окончания эффективного перехода на использование новой технологии.

Пример решения (вариант № 1)

Рассчитаем переменные издержки обеих фирм:

Таблица 8

Переменные издержки фирмы А и фирмы «Альфа»

Годы	Фирма А	Венчурная фирма «Альфа»
1	420	720
2	360	320

Определим уравнения каждой прямой линии:

1. Прямая общих издержек фирмы А проходит через точки (12;850) и (24;790).

Составим систему уравнений:

$$12k + v = 850$$

$$24k + v = 790.$$

Таким образом, получим следующее уравнение $y = -5x + 910$.

2. Прямая переменных издержек фирмы А проходит через точки (12;420) и (24;360).

Составим систему уравнений:

$$12k + v = 420$$

$$24k + v = 360.$$

Получим следующее уравнение $y = -5x + 480$.

3. Прямая общих издержек фирмы «Альфа» проходит через точки (12;1200) и (24;800).

Составим систему уравнений:

$$12k + v = 1200$$

$$24k + v = 800.$$

Решив данную систему, получим уравнение $y = -33,3x + 1600$.

4. Прямая переменных издержек фирмы «Альфа» проходит через точки (12;720) и (24;320).

Составим систему уравнений:

$$12k + v = 720$$

$$24k + v = 320.$$

Получим следующее уравнение $y = -33,3x + 1120$.

Найдем координаты точек 1, 2, 3 и 4, решив для этого следующие системы уравнений:

Точка 1

$$y = -5x + 910$$

$$y = -33,3x + 1120.$$

Решение: $x = 7,412$; $y = 872,491$.

Точка 2

$$y = -5x + 910$$

$$y = -33,3x + 1600.$$

Решение: $x = 24,353$; $y = 788,234$.

Точка 3

$$y = -5x + 480$$

$$y = -33,3x + 1120.$$

Решение: $x = 22,589$; $y = 367,057$.

Точка 4

$$y = -5x + 480$$

$$y = -33,3x + 1600.$$

Решение: $x = 39,53$; $y = 282,351$.

Исходя из полученных данных, можно сделать вывод, что:

– **наиболее раннее возможное начало** эффективного поглощения фирмы «Альфа» фирмой А и переход фирмы А на использование конкурирующей технологии **8** месяц;

– **наиболее позднее возможное начало** эффективного поглощения фирмы «Альфа» фирмой А и переход фирмы А на использование конкурирующей технологии **25** месяц.

Раннее окончание поглощения и перехода фирмы на новую технологию 23 месяц, а позднее окончание – 40 месяц.

Практическое задание № 2

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) провести оценку влияния технологических факторов на деятельность предприятия в одной из СЗХ. Результаты анализа свести в таблицу 9.

Таблица 9

Стратегические технологические факторы

Фактор	Интенсивность фактора	Важность для будущего успеха	Стратегический разрыв	Приоритет в действиях
А	Б	1	2	3
1. Инвестиции в НИОКР				
1.1. Доля затрат на НИОКР в прибыли, %	Низкая – высокая			
1.2. Доля затрат на исследования в прибыли, %	Низкая – высокая			
1.3. Доля затрат на разработки в прибыли, %	Низкая – высокая			
2. Позиция в конкуренции				
2.1. Лидерство в исследованиях	Имитатор–последователь–инноватор			

А	Б	1	2	3
2.2. Лидерство в разработке продукции	Имитатор–последователь–инноватор			
2.3. Лидерство в разработке технологии	Имитатор–последователь–инноватор			
3. Динамика продукции				
3.1. Частота появления новой продукции	Низкая – высокая			
3.2. Длительность жизненного цикла	Длительный – короткий			
3.3. Технологическая новизна продукции	Незначительная – существенная			
4. Динамика технологии				
4.1. Длительность жизненного цикла	Длительный – короткий			
4.2. Частота появления новых технологий	Низкая – высокая			
4.3. Число конкурирующих технологий	Одна – много			
5. Динамика конкурентоспособности				
5.1. Технологические различия продукции	Отсутствуют – большое			
5.2. Технология как орудие конкуренции	Малое значение – ключевое значение			
5.3. Интенсивность конкуренции	Низкая – высокая			
5.4. Вынужденное устаревание продукции	Отсутствует – частое			
5.5. Чувствительность технологии к государственному регулированию	Малое значение – ключевое значение			
5.6. Чувствительность технологии к давлению потребителей	Малое значение – ключевое значение			
6. Общая оценка				
6.1. Изменчивость технологии	0–5			
6.2. Агрессивность стратегии фирмы	0–5			

ЗАНЯТИЕ № 12

Информация как фактор внешней среды

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Стратегическое значение информационных технологий.
2. Влияние информационных технологий на изменение структуры отрасли.
3. Влияние информационной технологии на создание конкурентного преимущества.
4. Влияние информационной технологии на порождение новых видов бизнеса.
5. Конкуренция в новизне информации.

Тест

1. Информационная революция оказывает существенное влияние на деятельность предприятия следующими способами:

- а) изменяет структуру отрасли;
- б) делает покупателей более разборчивыми при выборе товаров;
- в) создает конкурентное преимущество;
- г) порождает совершенно новые виды бизнеса.

2. В каждом ценном виде деятельности можно выделить следующие компоненты:

- а) физический компонент;
- б) технологический компонент;
- в) компонент обработки данных;
- г) ресурсный компонент.

3. К вспомогательным видам деятельности в цепочке ценности предприятия относятся:

- а) маркетинг и продажи;
- б) обслуживание покупателей;
- в) инфраструктура предприятия;
- г) снабжение.

4. К первичным видам деятельности в цепочке ценности предприятия относятся:

- а) развитие технологии и НИОКР;
- б) обеспечение сбыта продукции;
- в) управление персоналом;
- г) выполнение работ (производство).

5. К результатам воздействия информационной технологии на цепочку ценности относятся:

- а) изменение способов выполнения ценных видов деятельности;
- б) изменение соотношения между ценными видами деятельности;
- в) изменение характера связей между ценными видами деятельности;
- г) изменяет количество ценных видов деятельности.

6. Информационная технология имеет особенно сильное влияние на:

- а) связи между конкурентами, т. е. производителями аналогичных товаров;
- б) связи между поставщиками и покупателями;
- в) связи между поставщиками аналогичного сырья.

7. К конкурентным преимуществам, обусловленным информационной технологией, относятся:

- а) удобные для покупателей условия поставки;
- б) низкие издержки;
- в) углубленная дифференциация;
- г) высокое качество производимой продукции.

8. К последствиям информационной технологии в области конкуренции и ее масштаба относятся:

- а) повышение способности предприятия координировать свои виды деятельности в региональных, национальных и глобальных масштабах;
- б) создание взаимосвязи между отраслями, которые прежде существовали независимо друг от друга;
- в) снижение издержек на координацию видов деятельности предприятия в региональных, национальных и глобальных масштабах;
- г) снижение интенсивности конкуренции в различных отраслях промышленности.

9. Информационная революция способствует рождению абсолютно новых отраслей следующими способами:

- а) создает новые виды бизнеса в рамках существующих видов деятельности;

- б) формирует производный спрос на новые продукты;
- в) открывает доступ к необходимым сырьевым ресурсам в неограниченном количестве;
- г) делает новые виды бизнеса технологически осуществимыми.

10. К признакам стратегической роли информации в отрасли можно отнести:

- а) значительное число поставщиков и покупателей, с которыми компания ведет дела напрямую;
- б) небольшое количество операций в производственном процессе;
- в) продукция требует большого объема информации при продаже;
- г) производимая продукция, не требует высоких издержек в связи с обучением покупателя.

Практическое задание № 1

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором вы проходили практику) провести оценку влияния информационных факторов на деятельность предприятия:

1. Провести анализ влияния информационных технологий на структуру отрасли в какой-либо СЗХ предприятия.
2. Провести анализ влияния информационных технологий на цепочку создания ценности предприятия.

Пример выполнения практического задания № 1

Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компанией. Она влияет на все процессы, происходящие на предприятии. Важной концепцией, которая помогает определить роль информационной технологии в конкуренции, является цепочка ценности. Согласно этой концепции всю деятельность компании можно разделить на технологические и экономические отличающиеся виды деятельности, с помощью которых и выполняется коммерческая деятельность.

Проникновение информационных технологий в цепочку ценности ОДО «ГомельСпортСервис» представлено на рис. 4.

Структура отрасли определяется пятью конкурентными характеристиками, которые в общей сложности определяют прибыльность отрасли: влияние покупателей, влияние поставщиков, угроза новых вторжений, угроза со стороны новых продуктов-заменителей и соперничество среди существующих конкурентов.

Суммарная сила всех пяти факторов отличается от отрасли к отрасли, равно как и средняя прибыльность. Сила каждого из пяти факторов является также переменной величиной, увеличивая или уменьшая таким образом привлекательность той или иной отрасли. Влияние информационных технологий на отрасль спортивных товаров представлено на рис. 5.

Если сравнить использование информационной технологии отрасли и предприятия, то они во многом пересекаются, таким образом можно сделать вывод о достаточно полном использовании информационных технологий на предприятии ОДО «ГомельСпортСервис».

Поддерживающие виды деятельности	Инфраструктура предприятия	Участие в Интернет-тендерах для получения перспективных заказов	Использование Интернет программы-подписки на оперативное получение информации об изменении законодательства		
	Управление персоналом	Использование сети внутри предприятия	Составление отчетности о проделанной работе за день в электронной форме		
	Учет	Организован бухгалтерский учет с использованием программы 1с-бухгалтерия			
	Снабжение	Связь с поставщиками по электронной почте	Использование факсимильной связи для передачи документов на бумажных носителях		
Привычные виды деятельности	Выполнение информационных услуг справочной службой «067»	Функционирование отдела информационных технологий	Обслуживание покупателей	Информирование покупателей	
	Компьютерная база данных о товарах и услугах предприятий г. Гомеля и области	Создание web-сайтов организаций, разработка Интернет-магазинов, Интернет-бирж и Интернет-аукционов. Проведение Интернет-рекламы	Прием заказов через сайт фирмы	Использование web-сайта для размещения на нем информации о ценах, ассортименте товаров, снабженных фотографиями, краткая информация о товаре	

Рис. 4. Проникновение информационных технологий в цепочку ценности ОДО «ГомельСпортСервис»

Поддерживающие виды деятельности	Инфраструктура предприятия	Участие в Интернет-тендерах для получения перспективных заказов	Использование Интернет программы-подписки на оперативное получение информации об изменении законодательства		
	Управление персоналом	Использование сети внутри предприятия	Составление отчетности о проделанной работе за день в электронной форме		
	Учет	Организован бухгалтерский учет с использованием программы 1с-бухгалтерия	Электронное исследование рынка	Электронный учет жалоб заказчиков и своевременная реакция на них	
	Снабжение	Связь с поставщиками по электронной почте	Использование факсимильной связи для передачи документов на бумажных носителях	Поиск поставщиков в Интернете	
Привычные виды деятельности	Работа с заказчиками	Маркетинговые исследования	Обслуживание покупателей	Информирование покупателей	
	Информация о ценах и их изменениях подается в электронном виде, есть возможность передачи ее по Интернету. Своевременное информирование об изменившихся условиях поставки	Новые компьютерные программы облегчают обработку первичной информации и анализ данных	Прием заказов через сайт фирмы	Использование web-сайта для размещения на нем информации о ценах, ассортименте товаров, снабженных фотографиями, краткая информация о товаре	

Рис. 5. Проникновение информационных технологий в цепочку ценности отрасли спортивных товаров

ЗАНЯТИЕ № 13

Влияние общества на деятельность предприятия

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Социальные факторы и проблемы их воздействия на предприятие.
2. Альтернативные сценарии модернизации роли предприятия в современном обществе.
3. Влияние предпочтительных для общества моделей предприятия на его цели деятельности.
4. Учет социальных факторов внешней среды в управлении.

Тест

1. К важнейшим характеристикам предприятия как экономического института не относится:

- а) генерация товаров и покупательной способности для их приобретения;
- б) осуществление организационно-сбытовых мероприятий;
- в) поддержание расширения социальной инфраструктуры и обеспечение дохода на капитал;
- г) создание рабочих мест на самом предприятии, у его поставщиков, в государственном секторе;
- д) генерация богатств, необходимых для его собственного роста;
- е) наличие многочисленных сложных взаимосвязей между предприятием и окружающей ее средой.

2. К нарушению норм социального поведения, являющегося следствием деятельности предприятия, относятся:

- а) сговор относительно цен;
- б) плохие условия труда;
- в) загрязнение природной среды;
- г) устранение конкуренции.

3. Примерами вредных побочных социальных явлений, связанных с деятельностью предприятия, являются:

- а) перенос интересов частного бизнеса на внешнюю политику;
- б) истощение природных ресурсов;
- в) плохие условия труда;
- г) навязывание невыгодных покупателю товаров.

4. К характеристикам направления сдвига в социальных ценностях относительно деятельности предприятия, заключающегося в потере экономическим ростом статуса важнейшей национальной идеи относятся:

- а) отрицание частной собственности;
- б) переориентация с количественных на качественные характеристики уровня жизни;
- в) требования перераспределения доходов;
- г) подозрительное и неодобрительное отношение к предпринимательству.

5. К ограничениям в области контроля процессов производства относятся:

- а) законодательство по вопросам защиты прав потребителя;
- б) нормы загрязнения и уровня шума;
- в) налоговое законодательство;
- г) законодательство в области охраны труда.

6. К ограничениям в области поведения в конкуренции относятся:

- а) закон о рекламе;
- б) постановление о распределении прибыли государственных предприятий;
- в) законы о минимальной заработной плате;
- г) закон о пресечении монополистической деятельности.

7. Какой из перечисленных сценариев будущего предприятия соответствует теории неокapитализма?

- а) общество вернется к прежнему пониманию роли и места предприятия, т. е. концепции свободного предпринимательства;
- б) общество нанесет частному предпринимательству большой урон, но в целом возврат к концепции свободного предпринимательства возможен;
- в) предприятие превратится в социально-экономический институт, т. е. возьмет на себя социальные функции;
- г) предприятие будет заменено новой организацией.

8. Какая из альтернативных моделей предприятия отвечает в первую очередь требованиям общества о сохранении окружающей среды и во вторую – интересам кредиторов и потребителей?

- а) «свободное предприятие»;
- б) «бережливый капитализм»;
- в) «филантропическая» модель;
- г) «популистская» модель;
- д) «социалистическая» модель;
- е) модель, предпочтительная для фирмы.

9. К какой модели относится предприятие, использующее часть полученной предпринимательскими методами прибыли на благо местной общины?

- а) «свободное предприятие»
- б) «бережливый капитализм»;
- в) «филантропическая» модель;
- г) «популистская» модель;
- д) «социалистическая» модель;
- е) модель, предпочтительная для фирмы.

10. Распределите в порядке убывания приоритета цели предприятия, получающего прибыль в размере выше среднего:

- а) охрана окружающей среды;
- б) обеспечение прибыльности и роста предприятия;
- в) удовлетворение запросов работников предприятия;
- г) удовлетворение потребителей.

Практическое задание № 1

На примере деятельности вашего предприятия опишите ее области, контролируемые обществом, в том числе государством, а также методы данного контроля и воздействия (законы, постановления, инструкции, традиции и т. п.).

Практическое задание № 2

Какой из альтернативных сценариев изменения роли предприятия в современном обществе реализуется сейчас в Республике Беларусь? Почему? Ответ обоснуйте.

Достижение каких целей требуется от предприятия в Республике Беларусь со стороны разных общественных групп?

ЗАНЯТИЯ № 14–15

Влияние интернационализации на деятельность предприятия

Вопросы, рассматриваемые по теме:

1. Отличительные характеристики интернационализации.
2. Цели и критерии интернационализации.
3. Этапы интернационализации.

Тест

1. Интернационализация это:

- а) процесс, когда предприятие приходит на рынок другой страны в качестве импортера;
- б) перемещение или расширение предприятием производства за пределы национальной экономики;
- в) перемещение или расширение предприятием производства в пределах национальной экономики.

2. За счет диверсификации в национальных рамках, а также интернационализации обычно достигаются следующие цели:

- а) достижение определенной политической власти;
- б) повышение прибыльности;
- в) значительное снижение расходов на реализацию производимой продукции;
- г) рост масштаба производства.

3. Какая из перечисленных целей может быть достигнута лишь в ходе интернационализации?

- а) достижение определенной политической власти;
- б) повышение прибыльности;
- в) значительное снижение расходов на реализацию производимой продукции;
- г) рост масштаба производства;
- д) сбалансированность стратегического набора предприятия.

4. К критериям, относящимся только к интернационализации, относятся:

- а) продление полезной жизни технологии предприятия;
- б) синергетический эффект;
- в) приобретение ресурсов;

- г) конкурентные преимущества;
- д) продление жизненного цикла спроса на продукцию предприятия.

5. К условиям, определяющим необходимость экспорта через агентов, относятся:

- а) интенсивная конкуренция;
- б) спрос со стороны страны-импортера равен предложению;
- в) отсутствие барьеров для импорта;
- г) местный спрос (спрос со стороны страны-импортера) превышает предложение (мощности предприятия).

6. Этапы интернационализации:

- а) экспортный;
- б) импортный;
- в) международный;
- г) национальный;
- д) транснациональный.

7. К видам деятельности предприятия на втором этапе интернационализации относятся:

- а) создание представительства в стране;
- б) местный маркетинг;
- в) местное производство;
- г) глобальная диверсификация.

8. Важнейшим условием, обуславливающим перевод предприятия с первого этапа интернационализации на второй, является:

- а) барьеры для импорта;
- б) интенсивная конкуренция;
- в) специфические потребности маркетинга.

9. К видам деятельности предприятия на третьем этапе интернационализации относятся:

- а) продажи через агентов;
- б) местное проведение НИОКР;
- в) местная диверсификация;
- г) глобальное управление всем спектром деятельности.

10. Опишите алгоритм определения интернационализации предприятия:

- а) установление стратегических критериев интернационализации;

- б) формирование целей интернационализации предприятия;
- в) определение степени интернационализации.

Практическое задание № 1

На примере конкретного предприятия (предприятия, на котором Вы проходили практику) провести оценку необходимости интернационализации деятельности предприятия в каждой из СЗХ.

Пример выполнения задания № 1

Главной целью интернационализации ОДО «ГомельСпортСервис» на рынке спортивных товаров является достижение баланса между краткосрочной и долгосрочной прибылью. Для выбора степени интернационализации ОДО «ГомельСпортСервис» рассмотрим таблицу 10.

Таблица 10

Этапы интернационализации для рынка спортивных товаров

Этап	Уровень деятельности	Условия, определяющие необходимость деятельности	Соответствие условиям, существующим в стране	Удовлетворяемый стратегический критерий	Влияние	
А	Б	В	Г	Д	Е	
Экспортный	Продажи через агентов	незначительная доля экспорта в продажах	–	антицикличность	–	
		отсутствие барьеров для импорта	–	различия в экономических условиях	–	
		местный спрос превышает предложение	–	аналогичный рост более быстрый рост	– +	
	Создание представительства в стране	значительная доля экспорта в продажах	–		продленный спрос	+
		отсутствие барьеров для импорта	–		выгоды массового производства	–
		спрос равен предложению	+			
		сильная конкуренция	+			
		важность послепродажного обслуживания	–			

А	Б	В	Г	Д	Е
Международный	Местный маркетинг	различные условия деятельности	+	различия в условиях деятельности	+
		дифференцированные стратегии маркетинга	+		
		интенсивная конкуренция	+		
	Местное производство	барьеры для импорта	-	доступ к ресурсам	+
	Местное проведение НИОКР	более низкая стоимость	-	передовая технология	+
		специфические потребности маркетинга	+	продленный жизненный цикл технологии	+
	Местная диверсификация	местные возможности роста	+	лучший рост	+
				критическая масса	-
		местное финансирование	-	синергизм	-
Транснациональный	Глобальная оптимизация системы производство /ресурсы/ НИОКР	мировая конкуренция	+	выгоды массового производства	-
		критическая масса продаж в глобальном масштабе	-		
		преимущества синергизма на мировом уровне	-		
	Глобальная диверсификация, глобальное управление всем спектром деятельности	конкуренция со стороны фирм, оптимизированных в глобальном масштабе	+	долгосрочный набор СЗХ вместо краткосрочного	-

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным является международная интернационализация через проведение местного маркетинга, местное проведение НИОКР и организация местного производства.

Практическое задание № 2

Основываясь на известных вам данных СМИ, приведите примеры белорусских предприятий на разных этапах интернационализации.

Почему эти предприятия находятся именно на данных этапах?

Какие виды деятельности выполняют приведенные в качестве примера предприятия в процессе интернационализации?

Литература

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Совет. радио, 1974. – 272 с.
3. Акулич, И. Л. Основы маркетинга : учеб. пособие / И. Л. Акулич, Е. В. Демченко. – Минск : Выш. шк., 1998. – 236 с.
4. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. – Минск : Выш. шк., 2000. – 447 с.
5. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
7. Воронов, А. Конкуренция в XXI веке / А. Воронов // Маркетинг. – 2001. – № 5. – С. 16–24.
8. Гиг, Дж. Ван. Прикладная общая теория систем / Ван Дж. Гиг. – Москва : Мир, 1981. – 733 с.
9. Глубокий, С. К вопросу о латентном позиционировании на рынках ограниченной конкуренции: Рыбохозяйственный комплекс / С. Глубокий // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – № 5. – С. 75–80.
10. Глубокий, С. Новые формы SWOT-анализа и работа с «картами восприятия» в подразделениях маркетинга / С. Глубокий // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2002. – № 4. – С. 74–85.
11. Глубокий, С. Оценка по системе SWOT и построение «карт восприятия» в подразделениях маркетинга / С. Глубокий // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2002. – № 3. – С. 27–32.
12. Демидов, В. Оценка конкурентоспособности товаров народного потребления длительного пользования / В. Демидов, А. Плясунков // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2001. – № 2. – С. 9–14.
13. Дойль, П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / П. Дойль ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер. – 480 с.
14. Драгун, Н. П. Алгоритм управления конкурентоспособностью промышленного предприятия / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2004. – № 1. – С. 69–76.
15. Драгун, Н. П. Матричный метод анализа конкурентной ситуации в отрасли / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2004. – № 4. – С. 77–86.

16. Драгун, Н. П. Оценка интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия как фактора его конкурентоспособности / Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2003. – № 4. – С. 99–108.

17. Драгун, Н. П. Сущность конкуренции как детерминанта конкурентоспособности предприятия / Н. П. Драгун // Стратегия и тактика развития производственно-хозяйственных систем : Материалы III Междунар. науч.-практ. конф., 27–28 ноября 2003 г. / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 2003. – С. 108–109.

18. Дурович, А. П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Минск : БГЭУ, 1993. – 58 с.

19. Дурович, А. П. Маркетинг в туризме : учеб. пособие / А. П. Дурович, А. С. Копанев. – Минск : Эконопресс, 1998. – 400 с.

20. Дурович, А. П. Основы маркетинга : учеб. пособие / А. П. Дурович. – Москва : Новое знание, 2004. – 512 с.

21. Забелин, П. В. Основы стратегического управления / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. – Москва : Маркетинг, 1998. – 195 с.

22. О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции / Закон Республики Беларусь от 10.12.1992 № 2034 // Ведомости Верховного Совета Республики Беларусь. – 1992. – № 36. – Ст. 569.

23. Карпенко, Е. М. Потенциал производственной системы: сущность, методика оценки, процесс актуализации : монография / Е. М. Карпенко. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2003. – 377 с.

24. Карпенко Е. М. Стратегический менеджмент : пособие / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2003. – 159 с.

25. Карпенко, Е. М. Характеристика целей предприятия как продуцентов его конкурентоспособности / Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун // Вестн. БГТУ. Экономика. – 2002. – № 3 (15). – С. 104–108.

26. Комков С. Ю. Определение качественной сущности производственных систем / С. Ю. Комков, Е. М. Карпенко, Н. П. Драгун // Вестн. ГГТУ им. П. О. Сухого. – 2001. – № 3–4. – С. 83–92.

27. Короткевич, В. Г. Практикум по экономике, организации производства и маркетингу на предприятии : учеб. пособие / В. Г. Короткевич, Р. А. Лизакова, С. И. Прокопенко. – Минск : Выш. шк., 2004. – 288 с.

28. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 752 с.

29. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; пер. с англ. – Москва : Бизнес-книга, ИМА-Кросс Плюс, 1995. – 702 с.

30. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива: пер. с фр. / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.

31. Лизакова, Р. А. Маркетинг : учеб.-метод. пособие / Р. А. Лизакова. – Гомель, 1999. – 122 с.

32. Лизакова, Р. А. Маркетинг и инновации / Р. А. Лизакова // Концепции социально-экономического развития Беларуси: черты, закономерности, перспективы. – 2000. – С. 72–73.

33. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 512 с.

34. Минцберг, Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэд, Дж. Лэмпел ; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

35. Нехрист, О. А. Методика оценки характеристик внешней среды предприятия как факторов его адаптации к ее изменениям / О. А. Нехрист // Исследования и разработки в области машиностроения, энергетики и управления : сб. материалов V Междунар. межвуз. науч.-техн. конф. студентов, магистрантов и аспирантов (посвящ. 60-летию Победы в Великой Отечественной войне). – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2005. – С. 271–274.

36. О'Шоннеси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шоннеси ; пер. с англ. под ред. Д. О. Ямпольской. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.

37. Портер, М. Э. Конкуренция : учеб. пособие / М. Э. Портер ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2000. – 495 с.

38. Протасеня, В. Определение подходов к распределению и сбыту белорусской промышленной продукции на российском рынке / В. Протасеня // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2003. – № 5. – С. 69–76.

39. Протасеня, В. С. Разработка маркетинговой стратегии для автомобилестроительного предприятия / В. С. Протасеня, П. П. Кит // Весн. БДЭУ. – 2001. – № 5. – С. 27–33.

40. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III : пер. с англ. – 12-е изд. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.

41. Фэй, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фэй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.

42. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Р. Фостер. – Москва : Прогресс, 1997. – 270 с.

43. Хрипач, В. Предприятие в условиях рыночной экономики / В. Хрипач // Управление капиталом. – 1997. – № 2. – С. 13–14.

44. Шерер, Ф. Структура отраслевых рынков / Ф. Шерер, Д. Росс ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 698 с.

45. Шпотов, Б. О современных теориях конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования / Б. Шпотов // Проблемы теории и практики управления. – 2001. – № 3. – С. 50–55.

Содержание

<i>Занятие № 1. Предприятие как открытая производственная система. актуальность исследования внешней маркетинговой среды для его деятельности</i>	3
Тест	3
Практическое задание № 1	5
Практическое задание № 2	5
Практическое задание № 3	5
<i>Занятия № 2–4. Сущность внешней маркетинговой среды предприятия. классификация факторов внешней маркетинговой среды</i>	6
Тест	6
Ситуационная задача № 1	9
Ситуационная задача № 2	10
Практическое задание № 1	13
Практическое задание № 2	13
Практическое задание № 3	13
<i>Занятие № 5. Эволюция внешней маркетинговой среды предприятия</i>	15
Тест	15
Практическое задание № 1	17
Практическое задание № 2	17
Практическое задание № 3	17
<i>Занятия № 6–7. Основные характеристики внешней маркетинговой среды предприятия и их оценка</i>	18
Тест	18
Практическое задание № 1	20
Практическое задание № 2	21
Практическое задание № 3	22
<i>Занятия № 8–9. Конкурентные факторы внешней маркетинговой среды</i>	24
Тест	24
Практическое задание № 1	26
Практическое задание № 2	30
<i>Занятия № 10–11. Технологические факторы внешней маркетинговой среды</i>	31
Тест	31
Практическое задание № 1	33
Практическое задание № 2	37

<i>Занятие № 12. Информация как фактор внешней среды</i>	39
Тест	39
Практическое задание № 1	41
Пример выполнения практического задания № 1	41
<i>Занятие № 13. Влияние общества на деятельность предприятия</i>	44
Тест	44
Практическое задание № 1	46
Практическое задание № 2	46
<i>Занятия № 14–15. Влияние интернационализации на деятельность предприятия</i>	47
Тест	47
Практическое задание № 1	49
Пример выполнения задания № 1	49
Практическое задание № 2	51
Литература.....	52

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

Драгун Николай Павлович
Лизакова Роза Алексеевна
Нехрист Оксана Александровна

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

Пособие
по одноименному курсу
для студентов экономических специальностей

Электронный аналог печатного издания

Редактор *Н. И. Жукова*
Компьютерная верстка *Е. В. Темная*

Подписано в печать 22.10.09.

Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Таймс».

Ризография. Усл. печ. л. 3, 49. Уч.-изд. л. 3,0.

Изд. № 102.

E-mail: ic@gstu.gomel.by

<http://www.gstu.gomel.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:
Издательский центр учреждения образования
«Гомельский государственный технический университет
имени П. О. Сухого».
246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.