



---

Министерство образования Республики Беларусь

---

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

---

Кафедра «Маркетинг»

---

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

# **АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Электронный аналог печатного издания**

**Гомель 2006**

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.291.3я73  
Л55

Рецензенты: кафедра «Маркетинг» БГЭУ;  
канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Менеджмент» ГГТУ им. П. О. Сухого *Е. М. Карпенко*;  
канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Промышленный маркетинг и коммуникации» БГЭУ *В. С. Протасеня*

**Лизакова, Р. А.**

Л55      Анализ внешней маркетинговой среды : учеб. пособие / Р. А. Лизакова, О. А. Нехрист, Н. П. Драгун ; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. техн. ун-т им. П. О. Сухого. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2006. – 170 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://gstu.local/lib>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 985-420-509-6.

В книге раскрывается сущность внешней маркетинговой среды предприятия как фактора эффективности его деятельности, рассматриваются различные универсальные количественные и качественные методы анализа характеристик внешней маркетинговой среды, этапы ее эволюции, влияние на систему управления предприятием, основные группы ее факторов; специальные методы их оценки и анализа. Все рассматриваемые темы сопровождаются тестами и практическими заданиями.

Для студентов экономических и инженерно-экономических специальностей высших учебных заведений, а также научных и практических работников.

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.291.3я73

ISBN 985-420-509-6

© Лизакова Р. А., Нехрист О. А., Драгун Н. П.,  
2006

© Учреждение образования «Гомельский  
государственный технический университет  
имени П. О. Сухого», 2006

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время происходят существенные изменения во внешней маркетинговой среде субъектов хозяйствования Республики Беларусь. Они связаны как с процессами трансформации, происходящими в национальной экономике страны, так и с глобальными процессами, имеющими место в мировой экономике – усилением конкуренции, глобализацией, информатизацией, которые, в свою очередь, являются отражением эпохи нестабильности – перехода от индустриального к постиндустриальному этапу развития.

Результаты функционирования отечественных предприятий на внутреннем и, особенно, на внешних рынках показывают, что без развитой системы мониторинга процессов, происходящих во внешней маркетинговой среде, и реагирования на них, невозможно добиться высокой эффективности деятельности. Поэтому сегодня на многих крупных предприятиях создаются специальные функциональные подразделения, задачей которых является анализ процессов, протекающих во внешней среде.

Однако существенной проблемой их функционирования является фактическое отсутствие теоретической базы оценки и анализа характеристик внешней маркетинговой среды и ее факторов. Эти методы в отечественной литературе представлены лишь фрагментарно, а в переводной и зарубежной слишком упрощенно, что связано с существованием коммерческой тайны на реальные эффективные технологии управления предприятием.

Авторы данного учебного пособия сделали попытку комплексно изложить основные подходы к анализу внешней маркетинговой среды предприятия. При этом основное внимание было уделено изложению алгоритмов практической реализации рассматриваемых методов анализа и принципов экономической интерпретации получаемых результатов. Часть излагаемых методов анализа является оригинальными авторскими разработками, полученными в ходе работы над диссертационными исследованиями и выполнения хоздоговорных тем на кафедре «Маркетинг» УО «ГГТУ им. П. О. Сухого».

Авторы

# **1. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК ОТКРЫТАЯ ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СИСТЕМА. АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ДЛЯ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

## **1.1. Предприятие и внешняя среда**

Рассмотрение внешней среды предприятия и ее анализ требует ответа на вопрос об его актуальности и важности. В этой связи необходимо дать ответ на вопрос: что такое предприятие и почему возможно его логическое выделение из внешней среды?

Существует два основных подхода к решению данного вопроса:

1. С точки зрения теории систем, рассматривающей в качестве главной причины возможности выделения предприятия из внешней среды его целостность.

2. С точки зрения теории организации, рассматривающей в качестве главной причины возможности выделения предприятия из внешней среды наличие у него «границ».

Эти подходы не являются взаимоисключающими, поскольку теория организации также рассматривает предприятие как систему, но большее внимание уделяет социальным причинам обособления предприятия из внешней среды.

### **1. Возможности выделения предприятия из внешней среды с точки зрения теории систем.**

С точки зрения теории систем ответом на поставленный выше вопрос является рассмотрение такой качественной характеристики предприятия, как производственной системы как *целостность, обусловленная его производящей способностью и единством технологии.*

Предприятие – есть определенного рода целое. Сущность целостности как характеристики предприятия заключается, во-первых, в несводимости его свойств к сумме свойств составляющих его элементов, во-вторых, относительности сущности и свойств самих элементов в зависимости от их структурно-функциональных ролей в рамках предприятия.

Таким образом, сущность целостности предприятия находится не в особенностях составляющих его элементов, а в характере связей и отношений между этими элементами. Характер этих связей позволяет определить потенциальные основания и критерий возможности выделения предприятия из его внешней среды.

Таким критерием является *прочность отношений между элементами предприятия, степень которой выражается интенсивностью соответствующих связей*. Связь между элементами предприятия как системы всегда теснее связи данных элементов с внешней средой. При этом в качестве критерия тесноты связей следует рассматривать интенсивность процессов вещественного, энергетического и информационного обмена как элементов предприятия между собой, так и данных элементов с внешней средой.

Таким образом, целостность предприятия, выражаемая через тесноту и интенсивность связей между его подсистемами, обуславливает возможность его выделения из внешней среды. В то же время системообразующим фактором, обуславливающим целостность предприятия и организацию его подсистем, служит единство технологии как способа осуществления вещественных, энергетических и информационных преобразований и, соответственно, способа интеграции подсистем, ответственных за осуществление определенных стадий этих преобразований.

Отдельные части любого предприятия функционируют, в конечном счете, для достижения его общей цели (целей), выступают как специализированные единицы и потому являются взаимозависимыми. Интеграция подсистем предприятия в единое целое посредством общей технологии основывается на том, что функционирование этих подсистем есть их совместное производство единого конечного продукта. Именно эта черта, т. е. обязательное участие частей предприятия в создании единого законченного продукта позволяет разграничивать понятия предприятия и их разнообразных объединений (картелей, отраслей и т. п.), относящихся уже к внешней среде. В рамках предприятия подсистемы выполняют взаимодополняющие функции и их взаимосвязи являются производственными. Отсюда вытекают следующие выводы, характеризующие его сущность:

– систему следует считать предприятием лишь в том случае, если она способна самостоятельно производить продукт, который, будучи потребленным, позволяет удовлетворить некую общественную потребность;

– важнейшим системообразующим фактором на предприятии выступает единство технологии производства конечного продукта как способа интеграции его подсистем, т. е. в производстве конечного продукта предприятия должны участвовать все его подсистемы;

– в качестве необходимого условия отнесения систем к числу предприятий выступает обязательное наличие собственных ресурсов.

## **2. Возможности выделения предприятия из внешней среды с точки зрения теории организации.**

С точки зрения теории организации, предприятие рассматривается как коллектив с относительно определенными границами; порядком, нормативно установленным уставом; иерархией власти; системами коммуникаций и координации деятельности его членов; существующий на относительно постоянной основе в окружающей среде и занимающийся деятельностью, которая связана с преследованием совокупности цепей, результаты достижения которых имеют значение для членов организации, для самой организации и для общества.

Это понимание предприятия восходит к работам М. Вебера, который известен своим исследованием бюрократии и власти. Вебер дал более общее определение организаций, в котором он впервые выделил «корпоративную группу» из других форм социальных образований.

Приведенное выше определение предприятия содержит много элементов, которые нуждаются в пояснении.

Во-первых, предприятие включает какую-то часть населения и исключает другую. То есть оно имеет границы. Идея границ предполагает, что за пределами предприятия существует нечто другое – окружающая его среда. Современные теории организаций обращают особое внимание на среду окружения. Окружающая среда является главным предметом внимания для исследований, поскольку она содержит конкурентов, регуляторов и прочие источники давления и возможностей для предприятий, а также является источником вводимых ресурсов и приемником результатов их деятельности.

Во-вторых, наличие указанных выше границ определяется социальными связями, т. е. индивидуумы взаимодействуют внутри предприятия особым способом. Эти связи носят закрытый или ограниченный характер, поскольку построение взаимодействия индивидов навязывается самим предприятием в форме устава, который реализуется конкретными личностями, специально назначенными для выполнения этой функции.

В-третьих, предприятия ведут непрерывную целевую специфическую деятельность, находясь над жизнями своих членов и ставя задачу «целевой деятельности». Это обстоятельство обуславливает целенаправленное поведение предприятия.

Таким образом, с точки зрения теории организации, главной причиной возможности выделения предприятия из внешней среды является наличие у него границ, возникающих вследствие ограниченности уставом социальных связей его членов.

## **1.2. Основные качественные черты предприятия, обуславливающие наличие внешней среды и его функционирование в ней**

Какие качественные черты предприятия обуславливают наличие у него внешней среды и его функционирование в ней? Ответом на этот вопрос является рассмотрение *целеустремленности предприятия и обусловленного ею его целенаправленного поведения.*

Важной чертой предприятия, тесно переплетающейся со всеми прочими его особенностями, является целеустремленность. Целеустремленность предприятия означает наличие трех основных условий:

1. Наличие собственных целей.
2. Способность и стремление к их достижению.
3. Способность выбирать и изменять в зависимости от обстоятельств способ их достижения, т. е. стратегию поведения.

Процесс возникновения и функционирования предприятия обуславливает одновременное существование у него следующих групп целей:

1. Целей заинтересованных групп – лиц, предоставляющих предприятию ресурсы для функционирования, при этом деятельность предприятия оказывает влияние на уровень достижения ими преследуемых целей деятельности. Важнейшими заинтересованными группами предприятия являются: работники предприятия, менеджмент предприятия, собственники имущества предприятия, поставщики, потребители.

2. Целей государства (общества). Данные цели имеют место по причине наличия у предприятия социальных функций и обязательств, которые оно обязано выполнять, поскольку, во-первых, его деятельность может иметь негативные последствия для общества, во-вторых, оно обязано финансировать создание общественных благ, в том числе поддержание социальной стабильности.

3. Целей самого предприятия как системы. Эти цели можно разбить на три группы:

а) цели, связанные с экономической специализацией предприятия, заключающиеся в том, что предприятие в обмен на предоставляемые ресурсы обязуется удовлетворять посредством своей продукции определенные общественные потребности;

б) цели, связанные с эффективностью использования предоставленных производственных ресурсов, т. е. предоставленные ресурсы должны не только превратиться в необходимый продукт, но это пре-

вращение должно осуществляться максимально эффективным в существующих условиях способом;

в) цели, связанные с адаптивностью, т. е. с поддержанием существования предприятия во враждебном внешнем окружении. Наличие данной группы целей является следствием целенаправленного поведения предприятия.

Целеустремленные системы, помимо множественности целей, обладают таким параметром, как изменчивость способов достижения каждой цели, которая заключается в способности изменять текущие стратегии достижения целей.

Существует еще одна особенность, свойственная предприятию как целеустремленной системе. Эта особенность трактуется как целеустремленность, ориентированная на идеал. Идеалом функционирования предприятия является улучшение его положения во внешнем окружении, которое предполагает:

а) сохранение существования предприятия как противодействие процессам разрушения (уничтожения);

б) качественное изменение предприятия, приводящее к увеличению его потенциальных способностей. Объективное существование процессов непрерывного развития всех субъектов целей предприятия (субъекты, являющиеся для предприятия источником его целей деятельности – работники, собственники имущества, общество, поставщики, потребители, само предприятие как система), обуславливает необходимость постоянного увеличения совокупности его потенциальных возможностей по удовлетворению целей указанных субъектов и собственных, непрерывно изменяющихся целей.

Целеустремленность предприятия предопределяет его *целенаправленное поведение*. Согласно общей теории систем, целеустремленная система, отличающаяся целенаправленным поведением, должна являться открытой, т. е. существуют другие, связанные с ней системы, которые оказывают на нее воздействие и, в свою очередь, испытывают с ее стороны определенное влияние. Факт существования множества аналогичных систем, а также объективное стремление общества к максимизации уровня эффективности удовлетворения своих потребностей определяют существование *механизма конкуренции*.

Таким образом, выводами из сказанного выше являются:

1. С точки зрения теории систем, предприятие возможно выделить из окружающей его среды вследствие его целостности, базирующейся на производящей способности и единстве технологии производства об-



щественно необходимого продукта; теории организации – вследствие существования границ предприятия, порожденных ограничением уставом социальных связей его членов.

2. Наличие внешней среды предприятия, оказывающей на него воздействие, обусловлено его целеустремленностью и ее реализацией в виде целенаправленного поведения.

Литература: [2], [5, с. 71–119], [8], [23, с. 21–30], [25], [26], [33], [43].

### **Тестовое задание**

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, выполнять работы, оказывать услуги 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 в единое целое обуславливает:

а) организационная структура;

б) наличие конкретного парка оборудования;

в) единый способ осуществления различных преобразований ресурсов в готовый продукт 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.

### **Практические задания**

1. На примере конкретного предприятия опишите взаимосвязь его элементов (структурных подразделений). Какие взаимодополняющие функции выполняют функциональные подсистемы предприятия?

2. На примере конкретного предприятия сформулируйте:

- цели самого предприятия как системы;
- цели заинтересованных групп;
- цели государства (общества).

Определите показатели степени достижения этих целей.

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

## 2. ПОНЯТИЕ И ОБЩИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 2.1. Понятие внешней маркетинговой среды предприятия

Понятие внешней маркетинговой среды предприятия имеет важнейшее значение в управлении предприятием. Оно появилось в управленческой практике достаточно недавно. Так, Ф. Котлер дает следующее определение внешней среды:

**Внешняя среда фирмы** – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Встречается и несколько другое определение:

**Внешняя среда** включает все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности, и которые оказывают на нее влияние.

Таким образом, практически все, что существует вне предприятия, может быть включено в состав его внешней маркетинговой среды, но только в том случае, если все эти элементы могут оказывать на него влияние как прямое, так и косвенное.

С точки зрения предприятия, внешнюю среду предприятия можно охарактеризовать двумя чертами:

- шириной;
- периодичностью (частотой) и механизмом воздействия на предприятие.

Эти характеристики можно использовать для разделения внешней среды на:

1. Среду ближайшего окружения или микросреду предприятия.
2. Отдаленную (общую) среду или макросреду.

Соответственно, влияющие на деятельность фирм изменения во внешней среде можно разделить на две группы: макро- и микроперемены. Изменения в макросреде определяются внешними силами, которые воздействуют сразу на все рынки. К ним относятся крупные экономические, демографические, политические, технологические и культурные сдвиги. Изменения в макросреде предприятия непосредственного влияния на него не оказывают за исключением изменения в институциональной структуре рынка, на котором предприятие функционирует (изменение законодательства). Существует так-

же точка зрения о том, что к макросреде относятся все силы, на которые предприятие не может воздействовать.

Под переменами в микросреде понимают специфические события, влияющие на отрасль, в которой оперирует фирма: изменения в потребностях и поведении ее покупателей, конкурентов, посредников и поставщиков. Посредством микроизменений происходит воздействие перемен на макроуровне на конкретную отрасль.

Таким образом, непосредственное влияние на деятельность предприятия оказывает его микросреда, а также институциональная часть макросреды, которым и должно уделяться основное внимание при проведении анализа внешней маркетинговой среды.

Согласно общепринятому сегодня подходу, целью анализа внешней маркетинговой среды является определение возможностей и угроз деятельности предприятия, имеющейся в ней, которые должны быть учтены при разработке маркетинговой стратегии предприятия и мероприятий, направленных на ее реализацию.

## **2.2. Факторы внешней маркетинговой среды предприятия**

Внешняя среда, воздействующая на предприятие, может рассматриваться с двух точек зрения: а) как совокупность факторов, порождающих силы воздействия на предприятие; б) как совокупность сил воздействия, порожденных факторами.

Почему практическая реализация теоретических положений относительно внешней маркетинговой среды предприятия часто основывается на ее трактовке как совокупности факторов, а не сил воздействия, ими порожденных, которые в действительности оказывают воздействие на предприятие?

Как уже было отмечено выше, внешнее окружение предприятия представляет собой совокупность всех внешних по отношению к предприятию объектов, которые потенциально или фактически воздействуют на него. Для предприятия данное влияние предстает в виде разнообразных сил, которые воздействуют на протекание процессов преобразования ресурсов внутри предприятия и взаимодействия предприятия со своим внешним окружением. Следовательно, оценка воздействия внешнего окружения на предприятие предполагает оценку величины сил, действующих с его стороны на предприятие.

Однако непосредственное измерение величины данных сил невозможно вследствие их сложной системной стохастической приро-

ды. Поэтому вводят допущение о том, что величина силы воздействия внешнего окружения на предприятие определяется качественной сущностью внешнего окружения. Следовательно, оценка воздействия внешнего окружения на предприятие может быть сведена к оценке его существенных качественных характеристик.

Однако оценка существенных качественных характеристик внешнего окружения как целостного системного стохастического образования чрезвычайно трудна и вряд ли возможна, поэтому делается допущение о том, что при оценке внешнее окружение предприятия можно рассматривать как совокупность факторов, порождающих силы воздействия, действующие на предприятие, величина которых определяется качественной сущностью указанных факторов. Следовательно, оценка воздействия внешнего окружения на предприятие может быть сведена к оценке существенных качественных характеристик факторов внешнего окружения.

Данный подход имеет два недостатка:

- оценка внешнего окружения становится косвенной, т. е. оценивается объект, порождающий силу, а не сама сила;

- при оценке игнорируются системные стохастические эффекты взаимодействия составляющих внешнего окружения, которые не сводятся к набору его факторов. Однако главным достоинством подхода является возможность его реализации на практике при проведении анализа внешней маркетинговой среды, что и описано ниже.

Группы факторов макросреды предприятия, которые должны быть подвергнуты анализу при планировании маркетинговой стратегии предприятия, приведены в таблице 2.1.

*Таблица 2.1*

### **Группы факторов макросреды предприятия**

<b>Группа факторов</b>	<b>Факторы</b>
Экономические	Уровень инфляции в стране Платежеспособность предприятий, функционирующих в национальной экономике Бюджетный дефицит Дефицит платежного баланса страны Государственная политика в области деятельности предприятия Положение отрасли, в которую входит предприятие Уровень безработицы в целом по стране и в отрасли предприятия Налоговая политика в отношении отрасли Таможенная политика

Группа факторов	Факторы
Политические	<p>Нормативные акты местных и центральных органов власти</p> <p>Политический климат в стране</p> <p>Международные соглашения по тарифам и торговле</p> <p>Протекционизм</p> <p>Правовое регулирование экономики государством</p> <p>Кредитная политика</p> <p>Антимонопольная политика</p> <p>Ограничения со стороны государства на доступ к ресурсам</p>
Рыночные	<p>Демографические условия</p> <p>Уровень доходов населения и их распределение</p> <p>Уровень конкуренции в отрасли</p> <p>Жизненные циклы различных товаров и услуг</p> <p>Количественные и качественные характеристики рынка, на котором действует предприятие</p>
Технологические	<p>Технологические инновации</p> <p>Изменения в технологии производства</p> <p>Прогресс в использовании сырья и материалов</p> <p>Применение вычислительной техники для управления процессом производства</p> <p>Изменения в процессе получения, передачи, обработки информации</p> <p>Применение прогрессивных средств связи</p>
Социальные	<p>Социальные ценности, установки, отношения, ожидания и их изменение</p> <p>Отношение между национальностями и национальными образованиями</p> <p>Отношение населения к предпринимательству</p> <p>Роль женщин и национальных меньшинств в обществе</p> <p>Движение в защиту прав потребителей</p> <p>Изменение роли менеджеров в производстве и их социальные установки</p>
Международные	<p>Возможности выхода на зарубежные рынки</p> <p>Таможенная и протекционистская политика зарубежных стран</p> <p>Антидемпинговые меры</p> <p>Зарубежные конкуренты и их оценка</p> <p>Анализ зарубежных рынков</p>

Механизм влияния вышеперечисленных факторов на деятельность предприятия приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

**Краткая характеристика механизма воздействия факторов макросреды на деятельность предприятия**

	<b>Фактор внешней среды</b>	<b>Влияние фактора на предприятие</b>
<b>Изменения</b>	Социальные	Изменение предпочтений потребителей – влияет на потребительский спрос и дизайн товаров Демографические тенденции – влияют на распределение, потребительский спрос и дизайн товаров
	Государственные	Новые законы – влияют на цены Новые приоритеты – влияют на инвестиции, товары, спрос
	Экономические	Процентные ставки – влияют на расширение производства, стоимость обязательств Валютный курс – влияет на внутренний и внешний спрос, прибыли Изменения фактического личного дохода – влияют на спрос
	Конкурентные	Освоение новых технологий – влияет на ценовые позиции, качество товара Появление новых конкурентов – влияет на цены, доли рынка, маржу прибыли Изменение цен – влияет на долю рынка, маржу прибыли Появление новых товаров – влияет на потребительский спрос, рекламные расходы
	В сфере поставок	Изменение материальных затрат – влияет на цены, потребительский спрос, маржу прибыли Изменение в поставках – влияет на производственные процессы, требования к капиталовложениям Изменение числа поставщиков – влияет на издержки, доступность товаров
	На рынке	Появление новых способов использования продуктов – влияет на потребительский спрос, использование производственных мощностей Появление новых рынков – влияет на каналы распределения, спрос, использование производственных мощностей Устаревание товаров – влияет на цены, спрос, использование производственных мощностей



Основные элементы микросреды предприятия представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

**Основные элементы микросреды предприятия**

<b>Элемент</b>	<b>Состав элемента или фактора</b>
Поставщики	Цены и их динамика на предметы снабжения Обеспеченность поставщиков необходимыми материальными ресурсами Отношение с рабочей силой у поставщиков Отношение фирмы с поставщиком
Посредники	Торговые посредники Фирмы – специалисты по организации товародвижения Агентства по оказанию маркетинговых услуг Кредитно-финансовые учреждения
Клиенты	Потребительский рынок Рынок производителей Рынок промежуточных продавцов Государственные учреждения Международный рынок
Конкуренты	Желания-конкуренты Товарно-родовые конкуренты Товарно-видовые конкуренты Марки-конкуренты Будущие цели конкурентов Текущие стратегии конкурентов Перспективы и предпосылки развития отрасли относительно конкурентов Сильные и слабые стороны конкурентов
Контактные аудитории	Финансовые круги Средства массовой информации Государственные учреждения Гражданские группы действий Широкая публика Внутренние контактные аудитории Местные контактные аудитории

Следует учитывать, что факторы внешней маркетинговой среды, приведенные в таблицах 2.1 и 2.3 являются шаблонами, по которым при анализе формулируются факторы, воздействующие на реально функционирующее предприятие. Основное их отличие от факторов-шаблонов заключается в конкретности, т. е. указывается конкретная технология, конкурент, группа потребителей, закон и т. п.

## **2.3. Общие методы анализа внешней маркетинговой среды предприятия**

Для анализа факторов внешней маркетинговой среды предприятия применяется множество различных методических приемов, которые можно разделить на две основные группы:

1. Общие методы анализа. Данная группа методов, вследствие их универсальности, применима ко всем группам факторов внешней маркетинговой среды.

2. Специальные методы. Данная группа методов применяется для анализа отдельных групп факторов внешней маркетинговой среды, например, конкурентных, или отдельных ее характеристик, например, нестабильности.

В данном разделе мы рассмотрим группу общих методов анализа.

### **2.3.1. Методика анализа факторов макросреды предприятия (методики «PEST»-анализа и «STEP»-анализа)**

**Цель использования методики «PEST»-анализа:** выявить важнейшие факторы макросреды предприятия, оказывающие на его деятельность и ее перспективы решающее значение. Этот аналитический инструмент стратегического маркетингового планирования развивается с начала 60-х гг. XX века с появлением работ Ф. Селзника «Руководство в администрировании» (1957) и А. Чандлера «Стратегия и структура» (1962).

**Основная идея методики:** в составе макросреды предприятия можно выделить четыре основных их группы – политические, экономические, социальные и технологические факторы. Именно они должны подвергнуться анализу в первую очередь. Анализ проводится в контексте выявления возможностей и угроз «дальнего окружения», факторы которого оцениваются в плоскости: влияние на предприятие – вероятность их реализации.

#### **Алгоритм применения методики**

Алгоритм применения методики представляет собой совокупность следующих взаимосвязанных этапов:

1. В рамках макросреды предприятия выделяются четыре основных группы факторов – политические, экономические, социальные и технологические факторы. В рамках каждой из выделенных групп определяются частные факторы, которые могут быть важными с точки зрения влияния на деятельность предприятия.

2. Внешняя среда предприятия подвергается анализу по четырем выделенным направлениям в контексте функционирования предприятия. Выделенные на предыдущем этапе частные факторы сопоставляются с деятельностью предприятия, и определяется их важность (см. методику качественного анализа внешней среды предприятия). Необходимо отметить, что деятельность предприятия рассматривается в данном случае целостно, без разделения на составляющие бизнес-портфеля.

3. Производится оценка значимости проанализированных на предыдущем этапе факторов.

4. Наиболее значимые факторы заносятся в четырехклеточную матрицу, представленную на рис. 2.1.

<p style="text-align: center;"><b>Policy</b> (политические факторы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• интеграция российского бизнеса в Европу</li> <li>• защитные меры правительства (протекционизм) по отношению к представителям иностранного бизнеса</li> <li>• сильное государственное влияние на деятельность коммерческих структур на территории Республики Беларусь</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Economy</b> (экономические факторы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• экономическая стабильность в стране – фактор, от которого зависит процесс развития бизнеса на международном рынке</li> <li>• единая валюта в странах европейского Экономического Союза</li> <li>• деятельность транснациональных компаний и глобализация</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Social factors</b> (социальные факторы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• особенности менталитета в разных странах</li> <li>• положение женщин и национальных меньшинств в странах, куда осуществляется экспорт продукции</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Technology</b> (технологические факторы)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нахождение конкурентных преимуществ на рынке за счет развития технологической базы компании</li> <li>• всемирная борьба за экологическую чистоту производства</li> <li>• несоответствие стандартов и различие процессов сертификации продуктов компаний в разных странах</li> </ul>

Рис. 2.1. Пример оформления результатов применения методики «PEST»-анализа

5. Далее выделенные при помощи методики «PEST»-анализа факторы макросреды предприятия подвергаются дальнейшему анализу при помощи специфических для каждого из них методов.

6. Оценивается значимость выделенных при помощи методики «PEST»-анализа факторов макросреды с точки зрения их влияния на

предприятие с помощью матрицы «влияние на предприятие – вероятность реализации».

Таким образом, из множества факторов макросреды предприятия методика «PEST»-анализа позволяет выделить основные, при этом их выделение основано на эмпирических исследованиях важности различных факторов макросреды для результативности деятельности предприятия.

### Пример 2.1

«PEST»-анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО.

Реализуя этапы алгоритма «PEST»-анализа составим «PEST»-матрицу, включающую основные с точки зрения влияния на предприятие факторы макросреды Гомельского РАЙПО (рис. 2.2).

<b>Политические</b> Активное проведение политики протекционизма государственной торговле со стороны органов власти	<b>Экономические</b> Рост платежеспособности сельского населения
<b>Социальные</b> Изменение отношения сельского населения к негосударственным торговым предприятиям	<b>Технологические</b> Применение новых методов торговли (самообслуживание)

Рис 2.2. «PEST»-матрица для Гомельского РАЙПО

Для более полного анализа вышепредставленных факторов необходимо определить, как воздействуют эти факторы на деятельность организации, т. е. определить механизм воздействия, а также само влияние (положительное или отрицательное). Для этого необходимо представить таблицу 2.4.

Таблица 2.4

### Анализ воздействия факторов макросреды на деятельность Гомельского РАЙПО

Группа факторов	Фактор	Механизм воздействия фактора	Направление влияния фактора
Политические	Активное проведение политики протекционизма государственной торговле со стороны органов власти	Ограждение государственных торговых предприятий от конкуренции со стороны негосударственной торговли способствует снижению интенсивности конкуренции на рынке торговых услуг, установлению большей торговой наценки и в получении большей прибыли	Положительное Способствует развитию организации, стимулирует ее деятельность

<b>Группа факторов</b>	<b>Фактор</b>	<b>Механизм воздействия фактора</b>	<b>Направление влияния фактора</b>
Экономические	Рост платежеспособности сельского населения	Рост платежеспособности сельского населения способствует увеличению товарооборота торговли, изменению ассортимента товаров в сторону более дорогих и качественных, повышению эффективности использования торговых площадей	Положительное Способствует росту товарооборота и прибыли торговой организации
Социальные	Изменение отношения сельского населения к негосударственным торговым предприятиям	Изменение отношения сельского населения к негосударственной торговле увеличивает вероятность его переключения на услуги конкурентов РАЙПО, способствует росту конкуренции на рынке и снижению прибыли торговых предприятий	Отрицательное Является угрозой для развития предприятия
Технологические	Применение новых методов торговли (самообслуживание)	Применение новых методов торговли (развитие самообслуживания) позволяет повысить товарооборот, более эффективно использовать торговые площади, сократить издержки на персонал	Положительное Способствует росту товарооборота и прибыли торговой организации

**Методика «STEP»-анализа** является модификацией описанной выше методики «PEST»-анализа.

**Цель использования методики «STEP»-анализа:** провести анализ влияния внешней среды с точки зрения правового, политического, социально-демографического, экономического, научно-технического, экологического, культурного и т. п. воздействия, которое она оказывает на деятельность предприятия.

**Основная идея методики:** «STEP»-анализ включает исследование факторов макросреды предприятия, к которым относятся: социальные (численность населения, возрастной состав населения, естественный прирост, заболеваемость, смертность и т. д.), технологические (уровень научно-технического прогресса, позволяющий внедрить новые технологии и на базе этого производить новые виды продукции, стандарты в области производства и потребления), экономические

(ориентация и структура хозяйства, состояние финансовой системы, уровень инфляции, конвертируемость денежной единицы, покупательная способность населения), политические (социально-политический строй, особенности законодательной системы и ее исполнения).

Основное отличие «STEP»-анализа от «PEST»-анализа является отсутствие этапа оценки значимости проанализированных факторов макросреды и их дальнейшего анализа при помощи специальных методик.

### **2.3.2. Методика качественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия**

**Цель использования методики:** выявить основные возможности и угрозы для предприятия и его деятельности, имеющие место в его внешнем окружении.

**Основная идея методики:** целевая направленность использования систем управления, в рамках которых применяется рассматриваемая методика, заключается в поиске таких сегментов внешнего окружения, степень нестабильности (и другие характеристики) которых соответствовали бы имеющемуся у предприятия потенциалу и в репозиционировании предприятия в эти сегменты. При этом главным средством реализации данной задачи является стратегия предприятия. Целевая направленность использования стратегического управления как системы управления заключается в трансформации имеющегося у предприятия потенциала с целью обеспечения его соответствия степени нестабильности (и другим характеристикам) внешнего окружения, в котором оно функционирует. При этом главным средством реализации данной задачи является стратегия предприятия. Таким образом, и в том, и в другом случае важнейшим условием разработки эффективной стратегии предприятия является знание состояния его внешнего окружения, которое достигается путем проведения его анализа.

#### **Алгоритм применения методики**

В соответствии с описанными выше целями алгоритм применения методики представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Все анализируемые факторы внешней среды предприятия делятся на две группы: факторы общей среды предприятия (воздейст-

вующие на него косвенно, через влияние на факторы среды ближайшего окружения) и факторы среды ближайшего окружения (воздействующие на предприятие непосредственно). Примерный список факторов общей среды предприятия и среды его ближайшего окружения приведен в таблицах 2.1 и 2.3. Исходя из определения групп факторов очевидно, что приоритетом при анализе должны пользоваться факторы среды ближайшего окружения.

2. Из всей совокупности факторов внешней среды выбираются те из них, которые оказывают или могут оказывать сильное влияние на деятельность предприятия и ее результаты. Именно данные факторы и подвергаются дальнейшей оценке.

3. Проводится качественный анализ факторов каждой из групп по следующей схеме:

а) сущность фактора в его влиянии на предприятие (т. е. характеристика существенных качественных сторон фактора);

б) механизм воздействия фактора на деятельность предприятия или ее результаты, т. е. характеристика способов, посредством которых фактор воздействует на деятельность предприятия или ее результаты, а также сами аспекты этой деятельности или результаты, испытывающие воздействие фактора (в качестве примера см. табл. 2.2);

в) направление влияния фактора на деятельность предприятия, т. е. установление факта положительного или отрицательного влияния фактора (является ли фактор возможностью или угрозой);

г) тенденции изменения фактора с точки зрения их положительности или отрицательности для предприятия (т. е. открывают ли они новые возможности или создают новые угрозы).

Ответы на данные вопросы сводятся в таблицу, состоящую из четырех колонок. Построенная таблица подвергается анализу, целью которого является определение, во-первых, наиболее значимых факторов внешней среды, во-вторых, решение вопроса об их дальнейшем анализе при помощи количественных методов.

### **Пример 2.2**

Качественный анализ основных факторов внешней маркетинговой среды РУП «Гомсельмаш».

Наиболее сильное влияние на деятельность РУП «Гомсельмаш» оказывают факторы, представленные в таблице 2.5.

**Качественный анализ факторов внешней маркетинговой среды РУП «Гомсельмаш»**

Наименование фактора	Сущность фактора	Механизм воздействия	Направление воздействия
Рост цен на белорусские комплектующие и российский металлопрокат	Цены на сырье и комплектующие в наибольшей степени зависят от действий поставщиков организации. Поставщики – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов необходимыми ресурсами для производства конкретных товаров или услуг. Комплектующие, на которые необоснованно растут цены, предприятию поставляют ОАО «МПЗ» (г. Минск), ОАО «Белкард» (г. Гродно), металлопрокат закупается у ММК (г. Магнитогорск), НЛМК (г. Новолипецк)	Цены на сырье и комплектующие оказывают непосредственное влияние на себестоимость продукции, которая, в свою очередь, является одним из важнейших факторов формирования прибыли продукции	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Применение основными конкурентами на внешних рынках развитой системы скидок на продукцию	Скидка – уменьшение цены товара, производимое в целях более быстрой продажи или в связи с обнаружением дефекта, порока в товаре. Скидка может иметь место, если покупатель приобретает значительное количество товара. Скидка является одним из самых эффективных и совершенных методов для привлечения новых клиентов и удержания старых. В частности, скидки широко применяются ОАО «Ростсельмаш» и ОАО «Красноярский завод комбайнов»	Скидки на продукцию снижают ее цену и тем самым дают конкурентные преимущества, которые проявляются в росте объемов продаж, который, в свою очередь, прямо воздействует на прибыль предприятия	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия
Расширение дилерской сети на внешних рынках	Организация дилерских центров на внешних рынках используется предприятием как основной способ продажи товаров через посредников. Посредники – лица, содействующие установлению связей, контактов, заключению договоров, сделок, способствующих соединению производителей и потребителей товаров. В основном, данная система продаж используется на российском рынке	Организация новых дилерских центров позволит увеличить объем продаж и, соответственно, прибыль предприятия	Данный фактор является возможностью для предприятия



Наименование фактора	Сущность фактора	Механизм воздействия	Направление воздействия
Высокая степень неплатежеспособности организаций-покупателей	Платежеспособность организаций покупателей – это способность предприятий заказчиков своевременно производить оплату по краткосрочным и долгосрочным обязательствам. На предприятии наблюдается высокий уровень дебиторской задолженности	Высокий уровень дебиторской задолженности приводит к увеличению кредиторской задолженности и, соответственно, снижению прибыли. Кроме того, в условиях дефицита оборотных средств высокий уровень дебиторской задолженности крайне негативно сказывается на финансовых результатах деятельности предприятия	Данный фактор является угрозой для деятельности предприятия

### 2.3.3. Методика количественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия

**Цель использования методики:** выявить значимые для деятельности предприятия и ее результатов факторы внешней среды.

**Основная идея методики:** качественный анализ факторов внешней среды позволяет получить информацию об их воздействии на деятельность предприятия. Однако он носит качественный, а следовательно, субъективный характер. Для получения объективной информации о значимости фактора и силе его воздействия на деятельность применяется количественный анализ. Преимущество количественного анализа заключается еще и в том, что получаемые оценки являются количественными, что позволяет использовать их при прогнозировании и планировании деятельности предприятия. Для проведения количественного анализа факторов внешней среды могут применяться разные методы, однако наиболее часто используемыми являются корреляционный и регрессионный анализ.

### **Алгоритм применения методики корреляционного анализа**

Проведение корреляционного анализа влияния фактора внешней среды на характеристику деятельности предприятия либо ее результат представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Выбираются для анализа, во-первых, фактор внешней среды, во-вторых, количественная характеристика деятельности предприятия либо ее результат, относительно которой необходимо провести исследование по поводу влияния на нее выбранного фактора внешней среды.

2. Определяются количественные показатели, характеризующие величину оцениваемого фактора внешней среды и характеристик предприятия.

3. На основе имеющихся исходных данных, необходимых для расчета определенных выше показателей, определяется динамика их величины за прошедшие периоды. Для целей корреляционного анализа необходимо, чтобы периодов анализа было как можно больше. Исходные данные оформляются в виде таблицы.

4. На основе имеющихся двух рядов данных определяется коэффициент корреляции Пирсона при помощи функции MS Excel КОРРЕЛ.

5. Полученное значение коэффициента корреляции проверяется на значимость, т. е. необходимо получить ответ на вопрос «Между исследуемыми рядами данных действительно имеется связь или значение коэффициента корреляции получилось случайно?». Для этой цели используют показатель  $t$ -статистики, определяемый по формуле (2.1):

$$T_{\text{набл}} = \frac{r_{i/\text{рез}} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{i/\text{рез}}^2}}, \quad (2.1)$$

где  $r_{i/\text{рез}}$  – коэффициент корреляции Пирсона между величиной анализируемого фактора внешней среды предприятия и его исследуемой характеристикой в анализируемый промежуток времени;

$n$  – количество периодов времени, за которые имеются пары значений величины исследуемых переменных.

После получения значения  $T_{\text{набл}}$  оценивают его значимость. Если  $|T_{\text{набл}}| > t_{\text{кр}}$ , то коэффициент корреляции  $r_{i/\text{рез}}$  статистически значим, что означает действительное наличие связи между оцениваемым фактором внешней среды предприятия и его исследуемой характеристикой.

6. Полученное статистически значимое значение коэффициента корреляции интерпретируется, во-первых, с точки зрения тесноты

взаимосвязи (для этого анализируется его значение по модулю), во-вторых, с точки зрения направления влияния (для этого анализируется его знак).

### **Алгоритм применения методики регрессионного анализа**

Проведение регрессионного анализа влияния фактора внешней среды на характеристику деятельности предприятия либо ее результат представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Выбираются для анализа, во-первых, фактор внешней среды, во-вторых, количественная характеристика деятельности предприятия либо ее результат, относительно которой необходимо провести исследование по поводу влияния на нее выбранного фактора внешней среды.

2. Определяются количественные показатели, характеризующие величину оцениваемого фактора внешней среды и характеристик предприятия.

3. На основе имеющихся исходных данных, необходимых для расчета определенных выше показателей, определяется динамика их величины за прошедшие периоды. Для целей корреляционного анализа необходимо, чтобы периодов анализа было как можно больше. Исходные данные оформляются в виде таблицы.

4. Построение линейной или степенной регрессионной модели для описания зависимости между зависимой (характеристикой предприятия) и независимой (фактором внешней среды предприятия) переменными вида (2.2):

$$X = a \cdot \Phi + b, \quad X = B \cdot \Phi^a, \quad (2.2)$$

где  $X$  – значение исследуемой характеристики предприятия в  $t$ -м периоде анализа;

$\Phi$  – значение исследуемого фактора внешней среды предприятия в  $t$ -м периоде анализа;

$a, B, b$  – расчетные параметры модели.

Для практических целей расчета неизвестных параметров модели функция (2.2) для степенной формы зависимости используется в логарифмически линейной форме (2.3):

$$\ln X = \ln B + a \ln \Phi. \quad (2.3)$$

Параметры модели (2.2) или (2.3) рассчитываются при помощи функции MS Excel Регрессия (Сервис – Анализ данных – Регрессия).

5. Проводится анализ качества построенной регрессионной модели и проверка ее адекватности эмпирическим данным. Проверка

статистической значимости полученного регрессионного уравнения проводится по следующим направлениям:

- Проверка статистической значимости коэффициента регрессионного уравнения. Данная проверка проводится на основе  $t$ -статистики, имеющей в данном случае распределение Стьюдента с числом степеней свободы  $\nu = n - m - 1$  (где  $n$  – объем выборки;  $m$  – число факторов уравнения регрессии).

При уровне значимости  $\alpha \geq 0,05$  наблюдаемое значение  $t$ -статистики сравнивается с критической точкой  $t_{\frac{\alpha}{2}, n-m-1}$  распределения

Стьюдента. Если соблюдается условие  $|t| > t_{\frac{\alpha}{2}, n-m-1}$ , то коэффициент

регрессионного уравнения считается статистически значимым и гипотеза о его равенстве нулю отвергается.

- Проверка общего качества уравнения регрессии. Данная проверка проводится с использованием коэффициента детерминации  $R^2$  и скорректированного коэффициента детерминации  $\bar{R}^2$ . Чем больше значения  $R^2$  и  $\bar{R}^2$  близки к единице, тем более качественным является полученное регрессионное уравнение, поскольку оно позволяет объяснить  $R^2\%$  или  $\bar{R}^2\%$  вариации значений зависимой переменной. Для оценки значимости полученных значений  $R^2$  и  $\bar{R}^2$ , а также для проверки гипотезы об одновременном равенстве нулю всех коэффициентов регрессионного уравнения используется  $F$ -статистика, которая при выполнении условий метода наименьших квадратов (условий Гаусса-Маркова) имеет распределение Фишера с числом степеней свободы  $\nu_1 = m$  и  $\nu_2 = n - m - 1$ . Если при уровне значимости  $\alpha \geq 0,05$   $F_{\text{набл}} > F_{\alpha}$  (где  $F_{\alpha; m; n-m-1}$  – критическая точка распределения Фишера), то гипотеза об одновременном равенстве нулю всех коэффициентов регрессионного уравнения отвергается, полученные значения  $R^2$  и  $\bar{R}^2$  признаются статистически значимыми, а само уравнение – достаточно качественно отражающим динамику изменения зависимой переменной.

- Проверка выполнимости условий метода наименьших квадратов (условий Гаусса-Маркова). Данная проверка проводится с использованием статистики Дарбина-Уотсона. Если  $d_u < DW < 4 - d_u$  (где  $d_u$  – граница приемлемости наблюдаемой статистики Дарбина-Уотсона), то делается вывод о том, что, во-первых, построенная регрессия вида (2.2) отражает реальную зависимость между факторами и ре-

зультатом, во-вторых, не имеется неучтенных существенных факторов, влияющих на зависимую переменную.

Регрессионное уравнение, соответствующее всем вышеперечисленным условиям признается качественным.

6. Анализ параметров модели. Если в результате проверки полученное регрессионное уравнение признано качественным, то на его основе, во-первых, подтверждается значимость для оцениваемого предприятия исследуемого фактора внешней среды по следующему принципу: фактор является значимым, если  $t$ -статистика для коэффициента при значении величины данного фактора в уравнении регрессии по модулю больше критического (т. е. значение  $p$ -критерия для  $t$ -статистики меньше 0,05); во-вторых, определяется величина влияния значимого фактора внешней среды предприятия на его исследуемую характеристику, которая характеризуется значением коэффициента при значении величины данного фактора в уравнении регрессии. Результаты регрессионного анализа заносятся в таблицу 2.6.

7. Экономическая интерпретация влияния фактора внешней среды предприятия на его исследуемую характеристику. Для достижения цели рассматриваемого этапа проводится анализ статистики полученного качественного регрессионного уравнения. На данном этапе подвергаются анализу значения, находящиеся в таблице 2.6 на пересечении графы 2 и строки 5.

Таблица 2.6

**Таблица для анализа статистических характеристик полученного регрессионного уравнения**

Переменная (фактор) уравнения регрессии	Значение переменной	$t$ -значение	$p$ -уровень
1	2	3	4
<b>Общая статистика регрессионной модели</b>			
1. Скорректированный коэффициент детерминации $R^2_{\text{скор}}$		—	—
2. Значение $F$ -статистики		—	
3. Значение $DW$ -статистики		—	—
<b>Переменные регрессионной модели</b>			
4. $Y$ -пересечение			
5. Фактор внешней среды			

Величина значения коэффициента при переменной в степенном регрессионном уравнении по модулю показывает, на сколько процен-

тов изменится оцениваемая характеристика предприятия при изменении величины рассматриваемого фактора внешней среды на 1 %. Особое внимание следует обратить на те факторы, которые имеют большие по модулю значения коэффициентов в полученном регрессионном уравнении.

Знак коэффициента при переменной в регрессионном уравнении показывает направление влияния фактора внешней среды на оцениваемую характеристику предприятия.

### Пример 2.3

Корреляционный анализ влияния основных факторов внешней маркетинговой среды на деятельность предприятия.

Исходные данные для корреляционного анализа представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

#### Исходные данные для проведения корреляционного анализа влияния основных факторов внешней маркетинговой среды на деятельность предприятия

Показатель	2000	2001	2002	2003	2004
Объем реализации продукции по государственной программе развития села, млн руб.	180957,3	196258,6	146401	180404,4	241002,1
Темпы роста цен, %	75,6	38,4	27,5	25,4	14,4
Прибыль от реализации продукции, млн руб.	12084	21815	24067	9108	40697

Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

#### Результаты корреляционного анализа влияния основных факторов внешней маркетинговой среды на деятельность предприятия

Показатель	Коэффициент корреляции	Показатель <i>t</i> -статистики	Критическое значение <i>t</i> -статистики
Объем реализации продукции по государственной программе развития села / прибыль от реализации продукции	0,6294	1,40	2,78
Темпы роста цен / прибыль от реализации продукции	-0,5779	-1,22	2,78

Анализируя значимость полученных коэффициентов корреляции по величине  $t$ -статистики можно сделать вывод о том, что результаты корреляции между анализируемыми факторами и размером прибыли от реализации нельзя считать значимыми, т. к. все показатели  $t$ -статистики меньше критического значения (2,78).

По результатам проведенного анализа можно сделать несколько выводов:

1. Величина прибыли от реализации продукции связана обратно пропорциональной зависимостью с темпами роста цен и прямой зависимостью с объемом реализации продукции по государственной программе развития села.

2. Ни один из проанализированных факторов не находится в тесной связи с объемом прибыли от реализации продукции предприятия.

### Пример 2.4

Регрессионный анализ влияния фактора внешней маркетинговой среды на деятельность предприятия.

Исходные данные для регрессионного анализа приведены в таблице 2.9.

Регрессионный анализ данных, приведенных в таблице 2.9, проведем при помощи функции Excel – Пакет анализа – Регрессия. Результаты расчетов при помощи данной функции приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.9

#### Исходные данные для регрессионного анализа влияния инфляции на результативность деятельности предприятия

Показатель	Значение показателя за год				
	1998	1999	2000	2001	2002
Темп инфляции, %	300,1	345,1	268	139,1	142,6
Прибыль, тыс. руб.	-91300	-209107	-887146	-837151	-909525

Таблица 2.10

#### Результаты регрессионного анализа влияния инфляции на результативность деятельности предприятия

Переменная (фактор) уравнения регрессии	Значение переменной	$t$ -значение	$p$ -уровень
<b>Общая статистика регрессионной модели</b>			
1. Скорректированный коэффициент детерминации $R^2_{\text{скор}}$	0,4832	–	–
2. Значение $F$ -статистики	4,73	–	0,11
3. Значение $DW$ -статистики	2,07	–	–

Переменная (фактор) уравнения регрессии	Значение переменной	<i>t</i> -значение	<i>p</i> -уровень
<b>Переменные регрессионной модели</b>			
4. <i>Y</i> -пересечение	–1388513	–3,55	0,03
5. Фактор внешней среды	3354,54	2,17	0,11

Результаты регрессионного анализа влияния инфляции на деятельность предприятия позволяют сделать следующие выводы:

1. Скорректированный коэффициент детерминации имеет среднее по величине значение, что говорит о средней объясняющей силе построенного регрессионного уравнения. Значение  $R^2$  показывает, что 48,32 % вариации прибыли предприятия объясняется влиянием инфляции.

2. Значение *F*-статистики равно 4,73, что ниже критического значения, на это указывает и *p*-значение (0,11), которое выше 0,05. Это говорит о том, что значение  $R^2$  является статистически незначимым.

3. Коэффициент при переменной инфляции в полученном регрессионном уравнении имеет положительный знак и равен 3354,54, что означает, что при повышении уровня инфляции на 1 % величина прибыли предприятия растет на 3354,54 тыс. руб.

4. Значение *t*-статистики для коэффициента в уравнении регрессии при уровне инфляции равно 2,17, что ниже критического значения. Это говорит о том, что данная переменная не оказывает статистически значимого влияния на уровень прибыли предприятия.

#### **2.3.4. Методика комплексной оценки возможностей и угроз во внешней среде предприятия, его сильных и слабых сторон (методика «SWOT»-анализа)**

Метод SWOT (SWOT – «сила», «слабости», «возможности», «угрозы») – один из наиболее популярных методов оценки внешней и внутренней среды предприятия.

**Цель использования методики:** определить сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы, исходящие из его внешней среды. Сильные стороны (strengths) – преимущества предприятия; слабые стороны (weaknesses) – недостатки предприятия; возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества предприятию на рынке; угрозы



(threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение предприятия на рынке.

«SWOT»-анализ – это промежуточное звено между формулированием стратегического видения и миссии предприятия и определением его целей и задач.

**Основная идея методики:** оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у него стратегических перспектив и возможностей их реализации. При этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует, что необходима переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы) и их преодоление при помощи новых товаров и технологий.

Результаты анализа оформляются в виде четырехклеточной матрицы (табл. 2.11).

Таблица 2.11

**«SWOT»-матрица**

<b>Сила</b>	<b>Слабости</b>
1. Наличие необходимых финансовых ресурсов 2. Умение профессионально вести конкурентную борьбу 3. Статус признанного лидера 4. Полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения 5. Наличие собственных технологий 6. Относительно низкие затраты 7. Эффективная реклама 8. Навыки осуществления продуктовых инноваций 9. Надежный профессиональный менеджмент	1. Отсутствие четкой стратегии 2. Устаревшие производственные мощности 3. Низкая прибыльность 4. Отсутствие требуемых навыков и профессионализма 5. Наличие проблем в управлении 6. Отставание в НИОКР 7. Узкий ассортимент продукции 8. Неблагоприятный или непрочный имидж 9. Слабые каналы сбыта 10. Высокая себестоимость продукции
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Обслуживание дополнительных групп потребителей 2. Вход в новый рынок или сегмент	1. Вхождение на рынок мощного конкурента 2. Рост продаж товаров-заменителей

Возможности	Угрозы
3. Расширение номенклатуры продукции с целью удовлетворения большого числа потребностей клиентов	3. Снижение темпов роста рынка
4. Связанная вертикальная интеграция	4. Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют
5. Падение торговых барьеров, ограждавших привлекательные международные рынки	5. Протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств
6. Успокоенность конкурентов	6. Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей
7. Увеличение темпов роста рынка	7. Демографические изменения

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести:

– сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.;

– слабые стороны предприятия – это отсутствие какого-то важного для функционирования предприятия фактора или то, что пока не удастся осуществить по сравнению с другими предприятиями, ставящее его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.;

– рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.;

– рыночные возможности – благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения «SWOT»-анализа являются не все благоприятные обстоятельства, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие. Более того, один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью.

## **Правила проведения «SWOT»-анализа**

*Правило 1.* Необходимо тщательно определить сферу «SWOT»-анализа. Часто проводят общий анализ, охватывающий всю деятельность предприятия. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и принесет мало пользы для анализа конкретных рынков или сегментов. Фокусирование «SWOT»-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

*Правило 2.* Необходимо понимать различия между элементами «SWOT»: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты предприятия, следовательно, ему подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и, как правило, неподвластны влиянию предприятия.

*Правило 3.* Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет считаться таковой лишь в случае, если ее признает рынок. Например, качество товара будет сильной стороной, только если оно выше, чем у товаров конкурентов. В итоге, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что трудно будет разобраться, какие из них являются главными. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

*Правило 4.* Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входящую информацию. Важно понимать, что «SWOT»-анализ – это не просто перечисление подозрений лица, проводящего анализ. Он должен как можно в большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

*Правило 5.* Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто качество «SWOT»-анализа страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Многие известные специалисты в области маркетинга не очень лестно отзываются о методике «SWOT»-анализа, подвергая сомнению адекватность и полезность результатов, получаемых с его помощью. Аналогично «SWOT»-анализ очень часто рассматривается управлен-

ческими работниками предприятия как некий декларативный (или отчетный) инструмент, призванный показать правильность выбранного пути и мощь потенциала предприятия. Однако истинной задачей «SWOT»-анализа, как глубоко внутреннего инструмента предприятия, работающей на рынке с плотной конкуренцией, является выявление проблемных полей предприятия по сравнению с конкурентами в контексте возможностей и угроз внешней среды. Поэтому результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами предприятия взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

### **Алгоритм реализации методики**

1. Назначается аналитическая группа, в состав которой входят все ведущие функциональные специалисты предприятия. Назначается руководитель группы, который раздает всем экспертам для ознакомления подготовленные «Обзор и прогноз целевого рынка» и результаты внутренней диагностики. Определяется срок на ознакомление с документами. На следующем заседании группы определяется перечень показателей, по которым будет оцениваться каждая категория. Ответственное лицо подготавливает опросные листы для оценки выбранных показателей в двух плоскостях (важность-эффективность для сильных и слабых сторон, влияние на организацию-вероятность реализации для возможностей и угроз).

2. Проводится опрос экспертов.

3. Определяется оценка каждого показателя. Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение, влияющие на деятельность) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. Все формулировки должны быть упорядочены по значимости – сначала идет угроза номер один, и т. д. «SWOT»-анализ должен быть как можно более сфокусированным – для каждого рынка или группы покупателей строится отдельная таблица.

4. Выбирается базовая стратегия предприятия в ходе дискуссии. Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится построением матриц «SWOT»-анализа. Стратегия предприятия определяется, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы.

### 2.3.5. Методика качественного анализа значимости факторов внешней маркетинговой среды предприятия

**Цель использования методики:** выявить наиболее значимые факторы внешней среды с точки зрения их воздействия на предприятие.

**Основная идея методики:** в рамках анализа внешней среды предприятия исследуется множество факторов, результаты анализа которых потом должны быть учтены при разработке стратегии реагирования предприятия на изменения, происходящие во внешней маркетинговой среде. Однако учет всех факторов внешней среды при разработке стратегии чрезвычайно труден и даже невозможен как вследствие ограниченности имеющихся ресурсов, так и из-за отсутствия времени. Поэтому при разработке маркетинговой стратегии учитывают только наиболее значимые факторы внешней среды, которые выявляются при помощи специальных методов – метода «5х5», перечня из 4 вопросов, матрицы «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию».

**Метод «5×5».** Метод «5×5» для определения наиболее значимых элементов внешней среды был предложен в 1984 г. А. Х. Меском. Он включает в себя 5 вопросов о пяти наиболее значимых факторах внешней среды:

1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них?

Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?

Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?

Если вы уже определили направление стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения ваших целей?

Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас?

Для того, чтобы дать достоверные ответы на каждый из пяти вопросов, необходимо собрать уже существующую информацию о внешней и внутренней среде предприятия и попытаться дать прогноз ее будущего состояния.

Таким образом, метод «5×5» представляет собой комбинацию метода выявления факторов внешней среды и оценки их значимости. При этом значимыми признаются 5 факторов.

Перечень из 4 вопросов, который включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора среды на будущее предприятия.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение предприятия?

2. Какова вероятность усиления этого фактора, можно ли его проследить?

3. Насколько будет велико воздействие фактора на предприятие?

4. Когда воздействие этого фактора на предприятие может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время?

5. На основе ответов на эти вопросы предлагается дать оценку значимости анализируемым факторам.

Матрица «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию» (рис. 2.3) предложена Дж. Х. Вилсоном.

Воздействие фактора на предприятие	Вероятность реализации фактора		
	высокая	средняя	низкая
Высокое	Высокое значение	ВЗ	СЗ
Среднее	ВЗ	Среднее значение	НЗ
Низкое	СЗ	НЗ	Низкое значение

Рис. 2.3. Матрица «вероятность усиления фактора – воздействие фактора на организацию»

В соответствии с ней значимость фактора определяется его двумя характеристиками: вероятностью реализации и силой воздействия на предприятие. В зависимости от комбинации этих характеристик фактор может быть признан высокосignимым, среднесignимым и низкосignимым.

Если в соответствии с матрицей значение фактора для предприятия оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Литература: [10], [11], [13], [19], [20], [21], [24, с. 77–82], [27], [28, с. 155–180], [29, с. 101–140], [30], [31], [32], [41, с. 265–326].

## Тестовое задание

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 (макро- и микросреду) являются:

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 с его стороны на предприятие;

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

5. Какими недостатками обладает «факторный» 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-х 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 пяти 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.

### Практические задания

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

- уровень инфляции в стране;
- платежеспособность предприятий;
- налоговая политика в отношении отраслей;
- протекционизм;
- финансово-кредитная политика;
- уровень доходов населения;
- изменения в процессе получения, передачи и обработки информации;
- применение прогрессивных средств связи;
- движение в защиту прав потребителей.

2. На примере конкретного предприятия проведите «PEST»-анализ факторов его макросреды. Постройте «PEST»-матрицу и сделайте выводы.

3. На основании имеющихся данных о результатах деятельности предприятия А за период 2003–2005 гг. (табл. 2.12) 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 сведите в таблицу 2.13.

Таблица 2.12

#### Динамика некоторых показателей деятельности предприятия А

Наименование показателя	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Дебиторская задолженность, млн руб.	15338	55049	56087
Количество основных поставщиков	18	16	15

Окончание табл. 2.12

Наименование показателя	2003 г.	2004 г.	2005 г.
Объем реализации продукции через дилерскую сеть, млн руб.	84690	69177	53704
Прибыль от реализации, млн руб.	29108	<b>24067</b>	<b>12581</b>

Таблица 2.13

### 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.

4. На основании данных, приведенных в таблице 2.14, проведите регрессионный анализ взаимосвязи между чистой прибылью предприятия и индексом цен в стране (данные условные).

Таблица 2.14

### Динамика величины чистой прибыли предприятия и значения индекса цен в стране

Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Чистая прибыль, тыс. руб.	10,00	9,87	8,74	8,84	9,01	8,98	9,41	9,37	9,74	10,20
Индекс цен, %	102,5	103,8	104,4	105,0	104,9	104,2	103,9	103,5	102,8	101,7

Необходимо определить вид регрессионной зависимости между переменными; оценить параметры уравнения регрессии; оценить силу зависимости между переменными; оценить статистическую значимость регрессии.

5. На основании статистической отчетности предприятия проведите количественный анализ факторов внешней среды, оказывающих значимое воздействие на деятельность предприятия (проанализиро-

вать как минимум 4 фактора, из них 2 фактора микросреды, 2 – макросреды). Сделайте выводы.

6. Проведите 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.). Сделайте выводы.

### **3. ЭВОЛЮЦИЯ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1. Характеристика предпостиндустриальных этапов эволюции внешней маркетинговой среды**

Ряд ученых, в частности Д. Белл, Р. Арон, У. Росту, в своих работах, посвященных проблемам экономического роста и развития общества, выделяют ряд этапов данного развития: Д. Белл – аграрный, индустриальный и постиндустриальный; А. Арон – доиндустриальный и индустриальный; У. Росту – этапы традиционного общества, подготовки условий для «сдвига» или переходного общества, перехода к самоподдерживающему росту, движения к зрелости, массового потребления, поиска качества жизни.

Предлагаемые варианты периодизации развития общества (и, соответственно, внешней среды деятельности предприятия) генетически связаны с марксистской концепцией формационного развития. Согласно К. Марксу, в основе каждой общественно-экономической формации лежит определенный способ производства (базис), а производственные отношения образуют ее сущность. При этом способ производства характеризует фактически имеющийся уровень используемых для производства материальных благ технологий.

В то же время У. Росту также придает технико-экономическому, производственному фактору определяющее значение в смене одной стадии другой. Однако в качестве движущей силы развития общества, во-первых, он рассматривает не всю совокупность используемых им технологий, а изменение технологий «ведущего сектора» экономики, т. е. группы отраслей, развивающихся более высокими темпами и определяющих рост народного хозяйства, а также уровень нормы накопления, во-вторых, экономические изменения рассматриваются и как результат воздействия политических и социальных факторов.

Рассмотрим каждую из стадий развития внешней среды более подробно, отметив, что переход на каждую из этих стадий осуществляется отдельными обществами (государствами) самостоятельно, как только для этого возникают необходимые условия. В настоящее время ряд стран уже вступили в постиндустриальную эпоху, а ряд еще представляют собой традиционные общества.

**Аграрный период** (стадии традиционного и переходного общества, перехода к самоподдерживающемуся росту У. Росту) развития

внешней среды, длился приблизительно с VIII в. до н. э. до середины XVIII в. В аграрный период основой любого благосостояния был физический труд. Этот период характеризуется господством сельского хозяйства и таким низким уровнем производительности труда, когда нет материального избытка для накопления капитала (средняя норма накопления капитала до 5 %). На стадии «переходного общества» происходит существенное увеличение производительности труда в сельском хозяйстве, начинают развиваться отрасли производственной инфраструктуры (дороги, транспортные сооружения и т. п.) и, в конечном итоге, происходит промышленная революция, радикально меняющая методы производства.

**Индустриальный период** (стадия движения к зрелости У. Ростоу) длился с середины XVIII в. до второй половины XX в. (в наиболее развитых странах). Название впервые употребил А. Сен-Симон. Начало индустриального периода связано с промышленной революцией, которая означала замену мускульного труда машинным, когда основными центрами производства стали фабрики. Это привело к гигантскому росту производительности как в аграрном, так и в индустриальном секторе. Рост производительности достигался за счет разделения труда и специализации (впервые это отмечает Адам Смит).

Формирование индустриального общества связано с распространением крупного машинного производства при ведущей роли отраслей тяжелой промышленности (группа отраслей промышленности, производящих машины, оборудование, сырье, топливо и др.: черная и цветная металлургия, различные виды машиностроения, химическая, нефте- и газодобывающая промышленность и т. д.), ростом нормы накопления до 20 % национального дохода, урбанизацией, утверждением рыночной экономики и возникновением социальных групп предпринимателей и наемных работников, становлением демократии и гражданского общества.

Индустриальный этап развития внешней среды для предприятий и их руководства характеризовался следующими основными чертами:

1. Уровень развития общественных производительных сил еще довольно низок и не позволяет удовлетворить основные потребности общества. Также низок и уровень платежеспособного спроса.

2. Наличие большого количества неудовлетворенных потребностей создает огромные рынки сбыта продукции практически любого качества с перспективами быстрого роста.

3. Сильно развита концентрация производства и монополизация рынка, однако продукция монополий практически не диверсифициро-

вана, т. е. монополии работают на различных сегментах рынка, не конкурируя друг с другом. Развитию конкуренции препятствует слабое развитие международной торговли вследствие существования высоких тарифных и нетарифных ограничений и неразвитости транспортной инфраструктуры.

4. Низкий платежеспособный спрос, слабое развитие конкуренции не требуют развития неценовой конкуренции и маркетинга, т. е. выигрывает в конкуренции тот, кто предложит за стандартный товар меньшую цену. В дальнейшем некоторые элементы маркетинга получают свое развитие из-за желания фирм поддержать темпы роста сбыта продукции на все медленнее развивающихся рынках, а также в связи с наметившейся дифференциацией продукции. Однако применяемые маркетинговые приемы направлены больше на увеличение сбыта (реклама, упаковка, товародвижение, продвижение товара), чем на выявление потребностей покупателей и их удовлетворение (исследование рынка, прогнозирование спроса, повышение качества продукции).

5. Радикальные технологические и продуктовые инновации появляются достаточно редко, что позволяет предприятиям контролировать данный процесс, а также длительное время использовать одни и те же технологии.

6. Государство и общество практически не вмешиваются в деятельность предприятий, за исключением редких случаев (антимонопольное регулирование). Государственное регулирование экономики находится в зачаточном состоянии.

7. Главной заботой управления предприятием было повышение эффективности использования производственных факторов, снижение издержек производства за счет улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации производственных процессов.

8. Прошлый опыт руководства предприятий представлял руководство для будущего. Распознавая знакомые ситуации, экстраполируя привычные тенденции, руководство могло ясно видеть будущее. Предприятие не только могло приспосабливаться к происходившим медленным изменениям, но и управлять ими.

Таким образом, внешняя среда в предпостиндустриальную эпоху отличается стабильностью, невысокой комплексностью (применяются стандартные технологии), слабой диверсификацией рынков и интенсивностью конкуренции.

### 3.2. Характеристика постиндустриального этапа эволюции внешней маркетинговой среды

Постиндустриальная эпоха или информационная эра (началась в 1950-х гг. и продлится еще не одно десятилетие). Если сельскохозяйственная эпоха длилась примерно десять тысяч лет, то индустриальная заняла всего лишь два столетия, а в 1950-х гг. начался расцвет новой информационной эры.

Начиная с середины 50-х гг. в США, а затем и в других странах началось ускоренное развитие внешней среды, которое изменило границы, структуру и динамику деятельности предприятий. П. Друкер определил наступившие времена как «эпоху без закономерностей», а Д. Белл дал ей имя постиндустриальной эпохи, которая характеризуется следующими тенденциями развития внешней среды:

1. Развитие производства в индустриальную эпоху впервые в истории человечества привело к тому, что возможности производства впервые превысили существующие потребности людей. Именно этот факт и является причиной всех последующих тенденций развития внешней среды.

2. Первичные потребности потребителей, связанные с обеспечением некоторого удобства и безопасного физического существования, были удовлетворены. Потребитель становится более разборчивым. Наступление информационной эры сопровождалось заметным повышением покупательских ожиданий относительно качества, конкурентных цен, лучшего и более быстрого сервиса. Основными факторами повышения ожиданий являются глобализация конкуренции и отказ государства от регулирования рынков. В 1970–1980-х гг. во все большем числе отраслей наблюдался избыток производственных мощностей (автомобилестроение, металлургическая и химическая промышленность, производство электробытовых товаров, сельское хозяйство, банковское дело), что в условиях гиперконкурентных рынков привело к еще большему смещению приоритетов в пользу привлечения покупателей. Наконец, взрывное развитие информационных технологий дало менеджерам новые инструменты для повышения качества обслуживания (средства постоянного мониторинга потребностей покупателей, оптимизации внутренних процессов и цепочек поставок), что позволяет производить товары и услуги не только удовлетворяющие, но и превосходящие ожидания потребителей.

Первоначальной реакцией на лучшее соответствие потребностям покупателей было *сегментирование рынков*. Чтобы удовлетво-

ритель разнообразные запросы клиентов компании выпускали на рынок расширенные товарные линии. Так, компания *Nike* предлагала покупателям кроссовки 347 типов, а *Procter & Gamble* – 207 марок и упаковок стиральных порошков.

Проблема сегментирования заключалась в том, что процесс этот стоил дорого, а эффективность имел ограниченную. Больше вариаций продукта – больше затрат, спиралеобразное повышение объемов запасов ведет к снижению прибыли и показателей оборота фондов. К 2000 г. информационная революция начала предлагать новую альтернативу: *массовую кастомизацию (изготовление на заказ)*. С помощью современных высоких коммуникационных технологий и производственных систем и масс-медиа товары могут быть адаптированы к потребностям индивидуальных потребителей – делаться на заказ. Сегодня компании имеют возможность накапливать всю получаемую от потребителей информацию через личные, письменные, телефонные или электронные каналы связи. Создавая базы данных они изучают поведение потребителей и предпочтения клиентов, осуществляют прямые коммуникации с ними. Прямой маркетинг создает возможность для диалога, позволяя тем самым точно выяснить, чего хочет покупатель.

3. В постиндустриальную эпоху производственные отрасли разделились на два типа. К одному из них относятся традиционные направления (текстильная, угледобывающая, сталелитейная, автомобильная и химическая отрасли), для которых характерны относительно высокая трудоемкость и активное использование сырья. Они стремительно перемещаются в развивающиеся страны, в которых и то и другое стоит сравнительно дешево. В большинстве своем такие отрасли страдают от проблемы избыточных производственных мощностей, потому что в стремлении завоевать свою долю рынка страны конкуренты вели агрессивную инвестиционную политику. Результатом становится падение цен и очень низкая норма возврата инвестиций.

Ко второму типу относятся отрасли, основанные на информации и знаниях (фармацевтическая, коммуникационная, электронная и компьютерная, аэрокосмическая и биотехнологическая). Здесь расходы на заработную плату, как правило, не превышают 5 % от общего объема затрат. Большинство расходов так или иначе связано с получением информации: исследованиями, дизайном, разработками, тестированием, маркетингом, обслуживанием покупателей и технической поддержкой.



Научно-технические, основанные на использовании информации отрасли оттеснили на второй план отрасли, отличавшиеся высокой интенсивностью труда, что выразилось в резком сокращении занятости населения на производственных предприятиях. Особенно это касается операторов всевозможных станков и оборудования, поскольку основная масса такого рода операций была автоматизирована или переведена в развивающиеся страны.

Но снижению занятости в целом помешало быстрое развитие сферы услуг. В последние десятилетия объем выпуска этого сектора возрастает в два раза быстрее, чем в промышленности. В развитых странах на сферу услуг приходится две трети всего национального продукта.

4. Дифференциация и быстрое изменение спроса приводят к огромным вложениям предприятиями в НИОКР с целью сохранить рынок, а они, в свою очередь, обретают собственные принципы движения, порождая неожиданные продукты, инновации, увеличивая техническую вооруженность предприятий, придают их развитию независимое направление, часто совершенно неожиданное, что, в свою очередь, действует на спрос, вызывая его дальнейшие трансформации. Притом ответные реакции спроса и технического прогресса все убыстряются, что приводит к усилению темпа изменений.

5. Производство перешагивает национальные границы. Появляется новая тенденция – тенденция глобализации. В начале информационной эпохи происходят решительные подвижки в сторону глобальных рынков и конкуренции. Заключение Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле (ГАТТ), и последовавшее за ним образование Всемирной торговой организации (ВТО), привели к снижению торговых барьеров между странами и открытию доступа к рынкам. К числу стимулов к глобализации рынков и конкуренции относятся ускорение и удешевление транспортных перевозок и непрерывное совершенствование телекоммуникаций, сделавшее глобальное общение дешевым, простым и эффективным. Наконец, произошло значительное снижение высоты барьеров, препятствовавших участию компаний во всемирной торговле.

В большинстве секторов экономики малые, ориентированные на внутренний рынок фирмы не способны воспользоваться эффектом масштаба, что позволило бы им добиться повышения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. В транснациональных же компаниях он заключается не столько в экономии производственных затрат, сколько в получении дополнительной информации и знаний.

6. Происходит информационная революция. Интернет, вместе с появляющимися широкополосными сотовыми сетями, предоставляет небывалые возможности для организации связи, самым решительным образом затрагивающие все аспекты бизнеса. Во-первых, изменяется внутренняя цепочка создания ценности – способы организации разработок, производства, реализации, доставки и поддержки компаниями товаров и услуг. В прошлом в основе организации лежали принципы иерархии и бюрократии, поскольку информация стоила дорого, ее получение было долгим и сложным. Сегодня, с появлением *интранет* – компьютерных сетей, непрерывно и без особых затрат соединяющих работников компаний для обмена информацией, потребность в иерархическом распределении функций элиминируется. На смену ей приходят межфункциональные команды и неформальная работа в сети, что, в свою очередь, способствует развитию более плоских и экономически выгодных организационных структур, ускорению реакции и лучшему обслуживанию покупателей.

Во-вторых, информационная революция изменяет характер отношений компаний-покупателей и поставщиков. Там, где важны партнерства, информационные технологии могут сделать их гораздо теснее. *Экстранет* – объединение локальных сетей компаний друг с другом – является средством полной интеграции продавца и покупателя, создания *виртуального бизнеса*. Таким образом, партнеры избегают лишних затрат в цепочке поставок, минимизируют объемы запасов и имеют оперативную информацию, позволяющую быстро отреагировать на изменения в конечном спросе.

С другой стороны, в ситуациях, когда основным фактором закупок является цена, а не партнерские отношения, новые способы получения информации подрывают отношения поставщиков и потребителей. Информационная революция позволяет компаниям-потребителям получить дополнительные данные и резко снизить издержки переключения. В целом рыночная власть потребителей значительно возросла.

Наконец, информационная революция оказывает воздействие на природу маркетинга и маркетинг-микс.

На многих рынках применение информационных технологий позволяет значительно сократить число звеньев в посреднических цепочках (*беспосредничество* – отказ от агентов между поставщиками и потребителями). Когда продавец работает напрямую с конечными потребителями у него появляется возможность создавать *базы знаний*

о желаниях и поведении отдельных покупателей. Далее, подстраивая под них свои сообщения и даже продукты, продавец добивается повышения ценности рыночных предложений. Таким образом, информационная революция постепенно изменяет характер маркетинга, стимулируя движение от массовых коммуникаций и стандартизированных марок к индивидуальному, один на один, маркетингу.

Происходящие перемены обуславливают превращение маркетинговых активов многих традиционных лидеров рынков в пассивы. Сети банковских отделений, многие магазины на центральных улицах городов и опытные торговые работники – их будущее становится все более неопределенным по мере того, как потребители приобщаются к электронным средствам коммуникаций.

7. Общество и государство начинает активно вмешиваться в деятельность предприятий. Как замечает И. Ансофф: «Одно из последствий наступившего благосостояния заключается в том, что создавший его социальный институт утратил свое ведущее положение в обществе». Общество больше не хочет мириться с загрязнением окружающей среды, навязчивой рекламой, недобросовестной конкуренцией, а государство – с циклическими спадами производства, порождающими безработицу и инфляцию.

Наглядно эта взаимосвязь основных тенденций развития внешней среды в постиндустриальную эпоху представлена на рис. 3.1.

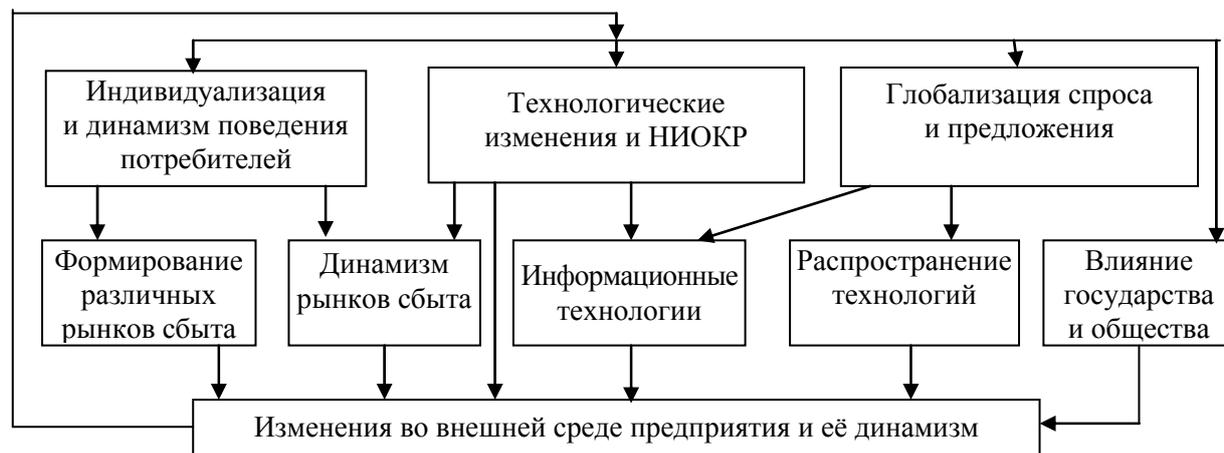


Рис. 3.1. Взаимосвязь и взаимовлияние основных тенденций развития внешней среды в постиндустриальную эпоху

Периоды перехода от одной эпохи к другой не отличались спокойствием. Каждая волна развития может быть изображена в виде «S-образной кривой»: вначале идет период турбулентности, за ним

следует длительный промежуток зрелости, после чего, по мере того как вступают в силу новые технологии, происходит спад активности (рис. 3.2).

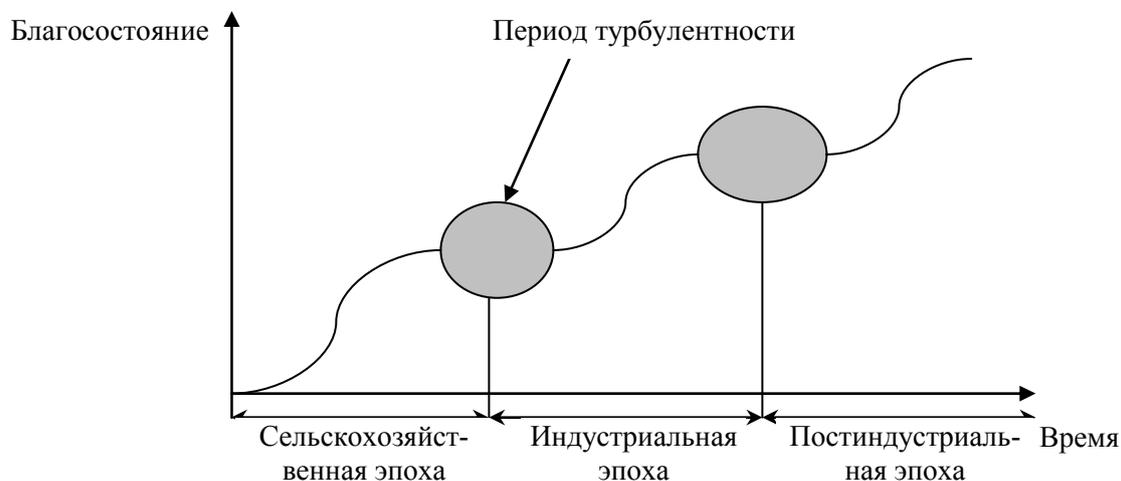


Рис. 3.2. Динамика внешней среды предприятия

В последние десятилетия XX в. наблюдался период турбулентности, ознаменовавший рождение новой информационной эры и окончание индустриальной эпохи. Именно в это время отмечалось рекордное число слияний и поглощений компаний, экономические кризисы в Юго-Восточной Азии. Все эти явления сигнализируют о вытеснении на «обочину» магистрального пути развития отраслей и общественных организаций второй волны.

Изменения внешней маркетинговой среды приводят к функциональным сдвигам в функционировании предприятий. Предприятие вынуждено изменяться, адаптируясь к новой окружающей обстановке. Появляются новые подходы к управлению маркетингом и планированию маркетинг-микс, широкое распространение получает стратегический маркетинг.

Литература: [6, с. 34–42], [13, с. 17–26], [30].

### Тестовое задание

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 в основном 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 главной 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.

## **4. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ И ИХ ОЦЕНКА**

### **4.1. Необходимость исследования характеристик внешней маркетинговой среды предприятия**

Исследование внешнего окружения предприятия как фактора, определяющего эффективность его функционирования, представляет собой достаточно сложную задачу. Эта задача становится еще более сложной, когда необходимо учесть динамику внешнего окружения, изменение его воздействия на предприятие во времени.

Можно выделить два основных подхода к решению этой задачи:

1. Дифференцированный подход, описанный выше, и основывающийся на трактовке внешнего окружения как совокупности факторов, воздействующих прямо или косвенно на предприятие. В этом случае измерению подвергаются различные факторы внешнего окружения, для каждого из которых разрабатывается своя методика количественной (или качественной) оценки. Дифференцированный подход имеет следующие достоинства:

а) поскольку каждый из факторов внешнего окружения характеризует ту или иную его качественную сторону, то оценка большого количества данных факторов позволяет достаточно полно оценить качественную сущность внешнего окружения;

б) поскольку каждый из оцениваемых факторов внешнего окружения отличается специфическими чертами, постольку его оценка требует разработки отдельной методики, которая позволяет в наибольшей степени учесть все нюансы его сущности.

Однако данный подход отличается следующими недостатками, делающими затруднительным его применение на практике:

а) сложность учета всех значимых для деятельности предприятия факторов внешнего окружения;

б) высокая трудоемкость сбора необходимых данных и разработки методик оценки разнообразных факторов внешней среды;

в) сложность, в силу большого количества учитываемых факторов, формирования репрезентативных выборок данных.

Одним из вариантов дифференцированного подхода к оценке внешнего окружения является подход, согласно которому внешнее окружение рассматривается как совокупность факторов микросреды предприятия (т. е. его конкурентной среды) и макросреды. Преиму-

щество данного подхода перед рассмотренным выше заключается в том, что в настоящее время уже разработаны методики оценки интенсивности конкуренции. Таким образом, остается только оценить факторы макросреды. Но в силу того, что их оценка дифференцирована, данный подход имеет те же недостатки, что и предыдущий.

2. Интегративный подход. Данный подход основан на предположении о существовании неких интегральных характеристик внешнего окружения, оценив которые можно с достаточной точностью охарактеризовать его существенные качественные особенности. Очевидно, что эти характеристики в большинстве своем имеют качественный характер и оцениваются экспертно. В рамках интегративного подхода можно выделить подходы И. Ансоффа, Г. Олдрича и Г. Минцберга. Рассмотрим их более подробно.

#### **4.2. Подход И. Ансоффа – нестабильность как основная характеристика внешней среды предприятия**

Анализируя исторический процесс эволюционирования внешней среды предприятия можно сделать вывод, что внешняя среда в постиндустриальную эпоху отличается нестабильностью. В работах, посвященных стратегическому планированию нет четкого определения понятия нестабильности. Говорится лишь о том, что нестабильность – важнейшая характеристика внешней среды предприятия в постиндустриальную эпоху.

В общем понятие нестабильности внешней среды можно определить следующим образом:

**Нестабильность внешней среды** – это неопределенность направлений ее изменений и их высокая частота.

Таким образом, понятие нестабильности внешней среды тесно связано с понятием неопределенности – одним из фундаментальных понятий управления. Управление выражается через свои функции и реализуется путем принятия управленческого решения. Но принятию управленческого решения всегда предшествует сбор и анализ информации о состоянии и направлении развития системы управления. Вот на этом, предшествующем принятию управленческого решения, этапе наличие неопределенности играет важнейшую роль, по сути дела определяя содержание последующего управленческого решения, способ его исполнения и его эффективность. Исходя из этих рассуждений неопределенность, в том числе и внешней среды, можно трактовать



как наличие неполной информации о характеристиках производственной системы, внешней среды предприятия, системы и объекта управления и т. д.

Далее, следуя рассуждениям И. Ансоффа, можно сказать, что неопределенность внешней среды предприятия с точки зрения планирования выражается через свои три важнейшие характеристики качественного характера:

1) *степень привычности изменений* (4 качественных значения): привычные; в пределах экстраполяции опыта; неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом; неожиданные и не имеющие аналогий в прошлом;

2) *темпы изменений* (3 качественных значения): медленнее, чем реакция фирмы; сравнимый с реакцией фирмы; быстрее, чем реакция фирмы;

3) *предсказуемость будущего* (5 качественных значений): по аналогии с прошлым; путем экстраполяции; предсказуемы; частичная предсказуемость; непредсказуемость.

Каждая из этих качественных характеристик нестабильности вносит свой вклад в ее интегральное значение.

**Цель оценки степени нестабильности внешней среды:** оценка степени нестабильности внешней среды проводится с целью определения оптимальной системы управления предприятием в существующих условиях внешнего окружения.

**Основная идея оценки степени нестабильности внешней среды:** при оценке нестабильности внешнего окружения принимаются два допущения:

1. Нестабильность внешнего окружения является интегральной характеристикой нестабильности его факторов.

2. Нестабильность фактора внешнего окружения определяется его определенными качественными характеристиками, которые могут быть подвергнуты оценке и анализу.

**Алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения**

В соответствии с принятыми выше допущениями алгоритм оценки степени нестабильности внешнего окружения представляет собой совокупность следующих этапов:

1. Все факторы внешней среды разбиваются на три группы (в соответствии с основными аспектами взаимодействия предприятия с внешней средой): а) связанные с динамикой процесса производства

и технологий; б) связанные с динамикой рынков сбыта и потребителей; в) связанные с влиянием на предприятие государства и общества.

2. Внутри каждой из выделенных групп факторов определяются все факторы внешней среды, оказывающие воздействие на предприятие. Затем выбираются наиболее важные из них с точки зрения силы воздействия на протекание преобразовательных процессов на предприятии или их результаты (необходимо выделить минимум по 3 фактора в каждой группе). Каждый из факторов, который должен подвергнуться анализу, должен быть сформулирован предельно конкретно, например, применение таким-то конкурентом такого-то типа вычислительной техники для автоматизации таких-то технологических процессов.

3. Каждый из выделенных факторов анализируется по следующей схеме:

а) сущность фактора, т. е. характеристика существенных качественных сторон фактора в его влиянии на предприятие;

б) механизм воздействия фактора на деятельность предприятия или ее результаты, т. е. характеристика способов, посредством которых фактор воздействует на деятельность предприятия или ее результаты, а также сами аспекты этой деятельности или результаты, испытывающие воздействие фактора.

в) тенденции изменения фактора, т. е. основные направления изменения существенных качественных сторон фактора в будущем.

Данный анализ является качественным, но с применением, там, где это возможно, количественных методов. Результаты анализа желательно оформить в виде таблицы.

4. По результатам качественного анализа факторов внешней среды производится оценка степени их нестабильности при помощи матрицы И. Ансоффа (рис. 4.1).

Алгоритм оценки следующий: вначале фактор оценивается по каждому из трех параметров качественно, например, привычность событий – в пределах экстраполяции опыта; темп изменения – сравнимый с реакцией фирмы; предсказуемость будущего – путем экстраполяции; затем каждая качественная характеристика в соответствии с матрицей переводится в условные баллы, например, привычность событий – 2,1; темп изменения – 2,5; предсказуемость будущего – 1,5.

Характеристика	Балл				
	0 – 1	1 – 2	2 – 3	3 – 4	4 – 5
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта		Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом	Неожиданные и не имеющие аналогий
Темп изменения	Медленнее, чем реакция фирмы		Сравнимый с реакцией фирмы		Быстрее, чем реакция фирмы
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. 4.1. Матрица для оценки степени нестабильности внешней среды и выбора системы управления

5. По формуле средней геометрической определяется интегральный показатель степени нестабильности фактора внешней среды (формула (4.1)):

$$H_{\phi} = \sqrt[3]{Pc \cdot Ti \cdot Pb}, \quad (4.1)$$

где  $H_{\phi}$  – интегральный показатель степени нестабильности фактора внешней среды;

$Pc$  – значение привычности событий для фактора;

$Ti$  – значение темпа изменения фактора;

$Pb$  – предсказуемость будущего в отношении изменения фактора.

6. По формуле средней арифметической взвешенной определяется интегральный показатель степени нестабильности каждой из трех групп факторов (формула (4.2)):

$$H_{г\phi} = \sum_{i=1}^n (H_{\phi} \cdot k_{\phi}), \quad (4.2)$$

где  $H_{г\phi}$  – интегральный показатель степени нестабильности группы факторов внешней среды;

$k_{\phi}$  – коэффициент значимости фактора внешней среды внутри группы ( $\sum k_{\phi} = 1$ );

$n$  – число факторов, подвергнутых оценке.

7. По формуле средней арифметической взвешенной определяется интегральный показатель степени нестабильности внешней среды (формула (4.3)):

$$H = \sum_{i=1}^3 (H_{гф} \cdot k_{гф}), \quad (4.3)$$

где  $H$  – интегральный показатель степени нестабильности внешней среды;

$k_{гф}$  – коэффициент значимости группы факторов внешней среды ( $\sum k_{гф} = 1$ );

3 – число анализируемых групп факторов.

Полученное значение степени нестабильности внешней среды будет находиться в диапазоне от 0 до 5.

8. Исходя из полученного значения степени нестабильности внешней среды определяется, по матрице И. Ансоффа, оптимальная система управления предприятием. Она сравнивается с существующей и делается вывод.

Основной недостаток подхода И. Ансоффа заключается в его ограниченности, поскольку результаты деятельности предприятия определяются не только динамикой внешнего окружения, но и его сложностью. Этот факт учтен в теоретических положениях, предлагаемых Г. Олдричем и Г. Минцбергом.

#### **Пример 4.1**

Оценка степени нестабильности внешней среды ОАО «Сантэп».

Проведем оценку степени нестабильности факторов внешней маркетинговой среды ОАО «Сантэп».

#### **Группа факторов «Производство и технологии»**

**Фактор.** *Перебои с поставками стали на предприятие.*

**Сущность фактора.** Поставщики – это деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие компанию и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров или услуг.

**Механизм воздействия.** Оказывает влияние на цену продукции путем влияния на издержки производства и на стабильность производства в целом. Перебои с поставками могут вызвать остановку производства, что приведет к потере прибыли и росту издержек на другие виды продукции.

**Тенденции изменения.** События, которые происходят в сфере «поставщики», могут серьезно повлиять на маркетинговую деятельность предприятия. Менеджеры по маркетингу должны внимательно следить за ценой основных видов сырья и материалов (особенно стали) и за их количеством на складе. Нехватка их на складе может сказаться главным образом на производстве продукции, а рост цены на сырье может поднять цену на всю производимую продукцию.

**Степень нестабильности.** По степени привычности изменения поставщиков стали можно описать как неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом (3 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды происходит быстрее, чем реагирует предприятие (4,3 балла).

По предсказуемости будущего – частично предсказуемы (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{3 \cdot 4,3 \cdot 3,5} = 3,56$ .

**Фактор.** *Внедрение конкурентом новой технологии.*

**Сущность фактора.** Технологии – это совокупность механизмов, посредством которых производится товар или услуга. Так, для производства продукции ОАО «Сантэп» используется оборудование «Аида».

**Механизм воздействия.** От того, какие технологии производства посуды и сантехизделий применяются (новые или старые) зависит их качество. На ОАО «Сантэп» оборудование «Аида» введено в производство с 1987 года, как видно это уже очень старое оборудование, которое необходимо менять, а если конкурент еще внедрит на такой же вид продукции новую технологию, то в последующем предприятие рискует потерять потребителя из-за высокой цены на посуду и сантехизделия и их худшего качества.

**Тенденции изменения.** Продукция, производимая по таким старым технологиям, не может конкурировать с продукцией конкурентов, выпускаемой на новом оборудовании, как по качеству, так и по дизайну.

**Степень нестабильности.** По степени привычности – данное изменение является неожиданным, но имеющим аналогии в прошлом (3,2 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды происходит быстрее, чем реагирует предприятие (4,3 балла).

По предсказуемости будущего – частичная предсказуемость (3,5 баллов).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{3,2 \cdot 4,3 \cdot 3,5} = 3,64$ .

**Фактор.** *Платежеспособность организаций-покупателей.*

**Сущность фактора.** Платежеспособность организаций-покупателей – это способность предприятий заказчиков своевременно производить оплату по своим краткосрочным и долгосрочным обязательствам.

**Механизм воздействия и тенденции изменения.** Платежеспособность организаций-покупателей главным образом влияет на работу самого предприятия. В ходе дальнейшего роста неплатежей и роста дебиторской задолженности это может сказаться на прибыли предприятия и его рентабельности.

**Степень нестабильности.** По степени привычности изменения – данное изменение можно измерить в пределах экстраполяции опыта (2 балла).

По темпу изменений – изменение внешней среды сравним с реакцией предприятия (2,5 балла).

По предсказуемости будущего – предсказуемо (2,5 баллов).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{2 \cdot 2,5 \cdot 2,5} = 2,32$ .

*Степень нестабильности внешней среды по группе факторов «Производство и технологии»:*

$$0,2 \cdot 3,56 + 0,5 \cdot 3,63 + 0,3 \cdot 2,32 = 3,223.$$

### **Группа факторов «Рынки сбыта и потребители»**

**Фактор.** *Появление новых рынков.*

**Сущность фактора.** Появление новых рынков дает возможность предприятию увеличить объем выпуска продукции и, следовательно, получать больший объем прибыли.

**Степень нестабильности.** По степени привычности данные изменения привычны для предприятия (0,8 балла).

По темпу изменения можно сказать, что темп изменения внешней среды сравним с реакцией предприятия (1,8 балла).

По предсказуемости будущего можно сказать, что будущее предсказуемо по аналогии с прошлым (0,7 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{0,8 \cdot 1,8 \cdot 0,7} = 1,00$ .

**Фактор.** *Наличие в отрасли сильных конкурентов.*

**Сущность фактора.** Любое предприятие сталкивается с конкурентами, и лучший способ выявить их – это провести исследование. Существуют 4 основных вида конкурентов: желания-конкуренты, товаро-родовые конкуренты, товаро-видовые конкуренты и марки-конкуренты.

Понимание того, как потребитель принимает решения позволит менеджеру по маркетингу выявить всех конкурентов ОАО «Сантэп», мешающих продавать больше своей продукции. Менеджер должен хорошо разобраться во всех видах конкурентов, особое внимание уделяя маркам-конкурентам.

**Механизм воздействия.** Потребность в продукции ОАО «Сантэп» определяется конкурентной ситуацией, сложившейся на внешнем и внутреннем рынках. На внутреннем рынке доля ОАО «Сантэп» составляет 65 %. В магазинах РБ наибольший удельный вес в предлагаемой продукции занимает посуда ОАО «Сантэп» и Борисовского завода «Красный металлист» (его доля на рынке – 35 %). Борисовский завод «Красный металлист» для ОАО «Сантэп» не является очень опасным конкурентом из-за того, что продукция данного предприятия нацелена на другие сегменты рынка. Кроме этого, на рынок РБ поступает продукция других стран СНГ – России (2 %), Украины (1 %), стран дальнего зарубежья (0,5 %). В общем итоге доля рынка в РБ, принадлежащая ОАО «Сантэп» в 2001 г. составила 60,0 %, а в 2002 – 59,5 %, т. е. доля предприятия на рынке практически не изменилась.

**Степень нестабильности.** По степени привычности изменения, можно сказать, что изменяется в пределах экстраполяции опыта (2,4 балла).

По темпу изменений – изменения внешней среды происходит быстрее, чем реагирует фирма (4,8 балла).

Предсказуемость будущего – частичная предсказуемость (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
$$\sqrt[3]{2,4 \cdot 4,8 \cdot 3,5} = 3,43.$$

**Фактор.** *Экономическое благосостояние людей.*

**Сущность фактора.** Экономическое благосостояние людей – это качество жизни населения и количественный доход на душу населения.

**Механизм воздействия.** Чем выше уровень дохода населения, тем выше их покупательская способность и выше объемы реализации продукции.

**Степень нестабильности.** По степени привычности – это привычное изменение для предприятия (0,5 балла).

По темпу изменения – внешняя среда изменяется медленнее, чем реагирует фирма (1,5 балла).

По предсказуемости будущего можно сказать, что оно лишь частично предсказуемо (3,8 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{0,5 \cdot 1,5 \cdot 3,8} = 1,42$ .

*Степень нестабильности внешней среды по группе факторов «Рынки сбыта и потребители»:*

$$0,1 \cdot 1,00 + 0,45 \cdot 3,43 + 0,45 \cdot 1,42 = 2,283.$$

### **Группа факторов «Влияние государства и общества»**

**Фактор.** *Установление потолка цен.*

**Сущность фактора.** Установление потолка цен государством, т. е. государство может устанавливать цену, выше которой предприятие не может продавать продукцию.

**Механизм воздействия.** Таким регулированием цен государство вынуждает предприятие идти на вынужденные убытки. Тем самым усугубляя экономическое положение предприятия.

**Тенденции изменения.** В будущем возможно смягчение политики ограничения цен и, возможно, ее отмена.

**Степень нестабильности.** По степени привычности – в пределах экстраполяции опыта (1,5 балла).

По темпу изменений – сравнимый с реакцией предприятия (2 балла).

Предсказуемость будущего – изменения частично предсказуемы (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{1,5 \cdot 2 \cdot 3,5} = 2,19$ .

**Фактор.** *Стабильность политической и экономической ситуации в стране.*

**Сущность фактора.** Стабильность политической и экономической ситуации в стране подразумевает под собой благоприятный климат для развития международных связей и отношений.

**Механизм воздействия.** С помощью международных соглашений предприятие может выйти на рынки других стран.



**Тенденции изменения.** В краткосрочной и среднесрочной перспективе возможны проявления экономической нестабильности.

**Степень нестабильности.** По степени привычности – в пределах экстраполяции опыта (2,4 балла).

По темпу изменения – темп изменения сравним с реакцией фирмы (3 балла).

Предсказуемость будущего – частичная предсказуемость (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{2,4 \cdot 3 \cdot 3,5} = 2,93$ .

**Фактор.** *Таможенные пошлины на ввоз стали.*

**Сущность фактора.** Таможенные платежи – это пошлины, НДС, сбор за таможенное оформление, которое уплачивается при пересечении границ государства. Таможенная пошлина – это сбор за ввоз или вывоз на территорию государства товаров. Размер пошлины устанавливается по соответствующим нормативным актам в проценте от стоимости товара и зависит от вида товара.

**Механизм воздействия.** Этот фактор оказывает непосредственное влияние на стоимость стали для предприятия, и, следовательно, на издержки по производству продукции.

**Степень нестабильности.** По степени привычности – эти изменения можно отнести к неожиданным изменениям, но имеющим аналогии в прошлом (2,5 балла).

По темпу изменения – изменения внешней среды происходят в соответствии с реакцией фирмы (3 балла).

Предсказуемость будущего – частично предсказуемы (3,5 балла).

Следовательно, степень нестабильности данного фактора:  
 $\sqrt[3]{2,5 \cdot 3 \cdot 3,5} = 2,97$ .

Полученные три значения степени стабильности внешней среды по группам факторов используются для определения интегрального значения степени нестабильности внешней среды. Интегральный показатель степени нестабильности внешней среды:

$$0,33 \cdot 3,223 + 0,33 \cdot 2,283 + 0,34 \cdot 2,70 = 2,73.$$

Таким образом, согласно матрице И. Ансоффа, рекомендуемой системой управления предприятием, является стратегическое управление.

На предприятии действует управление на основе экстраполяции. Таким образом, необходимо преобразование используемой системы управления.

### **4.3. Подходы Г. Олдрича и Г. Минцберга к определению основных характеристик внешнего окружения**

Согласно Г. Олдричу, основными аналитическими размерностями внешнего окружения являются:

**1. Емкость окружающей среды.** Емкость окружающей среды подразумевает ее «богатство» или «скудость» или же уровень наличных ресурсов для организации. Согласно Олдричу, в богатых средах организация имеет доступ ко многим ресурсам, но такая окружающая среда привлекательна и для других организаций. В богатой среде накопление и хранение ресурсов, вероятно, не имеет такого широкого распространения, как в скудной среде. Скудные среды препятствуют конкуренции и вознаграждают эффективное использование ресурсов. Этот случай не затрагивает те организации, которые способны накапливать и хранить. В скудной окружающей среде перед организациями открываются два пути: двигаться в более благоприятные среды или развивать более эффективную структуру. Последний вариант осуществляется путем усовершенствования работы, соединения с другими организациями, более агрессивной позиции перед лицом других организаций или путем перемещения в защищенную область окружающей среды через специализацию.

Есть много примеров таких организационных мер. Основными из них являются перемещение производства в более «богатую» ресурсами среду, создание совместных предприятий для объединения редких ресурсов, заключение стратегических альянсов.

**2. Однородность-неоднородность окружающей среды.** Эта размерность означает степень схожести или различия свойств окружающей среды. Согласно Олдричу, однородная окружающая среда проще для организаций, поскольку можно разработать стандартные ответные меры. Многие организации пытаются сделать среду более однородной, ограничивая типы производимых продуктов, обслуживаемых клиентов, своих рынков и т. п. Организации социального обслуживания постоянно стараются сделать окружающую их среду однородной, отсылая «неподходящих» клиентов, чтобы не делать работу других организаций социального обслуживания.

**3. Стабильность-нестабильность окружающей среды.** Это понятие означает степень неустойчивости элементов или частей окружающей среды. Стабильность, подобно однородности, дает возможность стандартизации. Нестабильность ведет к непредсказуемо-

сти, и организациям приходится ей противостоять. Любой аспект окружающей среды может быть стабильным или нестабильным, будь то экономические, юридические или технологические условия. Окружающая среда может быть долгое время стабильной, а затем подвергнуться крупному перевороту.

**4. Концентрация-рассеяние окружающей среды.** Концентрация или рассеяние в окружающей среде означают распределение элементов в ней. Располагаются ли они в одном месте или разбросаны по большой площади? Организации легче работать в более концентрированной среде, например, в том плане, что касается потребителей или клиентов.

**5. Согласия-разногласия на поле деятельности.** Организации претендуют на поле деятельности или рынок. Эта размерность определяет степень, в которой эти претензии признаются или оспариваются другими сторонами, например, государственными органами. Если заинтересованные и относящиеся к делу стороны соглашаются с правом и обязанностью конкретной организации работать конкретным образом на конкретной территории, то имеет место согласие на поле деятельности.

Организации пытаются достичь согласия на поле деятельности, обеспечивая протекционистские законы или правила, как-то: квоты на импорт, пошлины или эксклюзивные права на территорию сбыта. В общественном секторе часто возникают споры по поводу общегосударственной или местной ответственности за программы транспорта, образования или социального обеспечения. Споры по поводу поля деятельности также относятся к способам, которыми организации общаются друг с другом.

**6. Турбулентность окружающей среды.** Это самая трудная для понимания из размерностей Олдрича, поскольку она очень сильно похожа на нестабильность. Турбулентность здесь означает, что среди элементов в окружающей среде присутствует большое количество причинных взаимосвязей (жестких стыковок). В турбулентной среде очень высок процент взаимосвязей общественных образований со средой обитания. В турбулентной среде экономический сдвиг имеет политические и технологические последствия.

Как полагают Десс и Берд, исходя из результатов своего исследования, предыдущие шесть размерностей можно сократить до трех. Они считают, что суть разграничений Г. Олдрича можно свести к размерностям щедрости (емкости), комплексности (однородность-

неоднородность и концентрация-рассеяние) и динамизма (стабильность-нестабильность и турбулентность).

Таким образом, по сравнению с И. Ансоффом Г. Олдрич выделяет еще пять других характеристик внешнего окружения предприятия. Однако недостаток данного подхода в том, что предлагаемые в нем качественные характеристики внешнего окружения дублируют друг друга.

Свои измерения внешнего окружения предлагает Г. Минцберг:

- стабильность;
- комплексность, т. е. сложность и структурированность знаний, которые необходимо использовать для функционирования во внешнем окружении;
- разнообразие рынка, то есть степень его диверсификации;
- враждебность, т. е. интенсивность конкурентного противодействия деятельности предприятия.

Подход Г. Минцберга достаточно полно позволяет охарактеризовать внешнее окружение предприятия при условии более дифференцированного подхода к трактовке его качественных измерений.

Используя подход Г. Минцберга к трактовке характеристик внешнего окружения матрицу И. Ансоффа можно расширить (табл. 4.1).

Таблица 4.1

**Матрица для оценки внешнего окружения как фактора эффективности деятельности предприятия [35]**

Характеристика/ показатель	Качественная характеристика/балл				
	0 – 1	1 – 2	2 – 3	3 – 4	4 – 5
<b>1. Стабильность</b>					
1.1. Привычность событий	Привычные [0; 1]	В пределах экстраполяции опыта (1; 2,5]	Неожиданные, но имеющие аналогии в прошлом (2,5; 4]	Неожиданные и не имеющие аналогий (4; 5]	
1.2. Темп изменения	Медленнее, чем реакция предприятия [0; 1,5]	Сравнимый с реакцией предприятия (1,5; 3,5]		Быстрее, чем реакция предприятия (3,5; 5]	
1.3. Предсказуемость будущего	По аналогии с прошлым [0;1]	Путем экстраполяции (1; 2]	Предсказуемы (2; 3]	Частичная предсказуемость (3; 4]	Непредсказуемость (4; 5]

Характеристика/ показатель	Качественная характеристика/балл				
	0 – 1	1 – 2	2 – 3	3 – 4	4 – 5
<b>2. Комплексность</b>					
2.1. Сложность применяемых знаний	Простые [0; 1,5]	Средней сложности (1,5; 3,5]		Уникальные (3,5; 5]	
2.2. Структурированность применяемых знаний	Структурированы [0; 1,5]	Находятся в процессе структурирования (1,5;3,5]		Неструктурированы (3,5; 5]	
<b>3. Разнообразие</b>					
3.1. Степень диверсификации поставщиков	Слабая [0; 1,5]	Средняя (1,5; 3,5]		Сильная (3,5; 5]	
3.2. Степень диверсификации рынков	Рынки недиверсифицированы [0;1,5]	Связанная диверсификация рынков (1,5;3,5]		Несвязанная диверсификация рынков (3,5;5]	
<b>4. Интенсивность конкурентного противодействия</b>					
4.1. Со стороны одноотраслевых конкурентов	Низкая [0; 1,5]	Средняя (1,5; 3,5]		Высокая (3,5; 5]	
4.2. Со стороны прочих контрагентов	Низкая [0; 1,5]	Средняя (1,5; 3,5]		Высокая (3,5; 5]	

### **Методика оценки качественных характеристик внешней среды предприятия на основе подхода Г. Минцберга**

Оценка внешнего окружения предполагает совокупность следующих этапов:

1. Деятельность предприятия сегментируется по направлениям для того, чтобы подвергаемый анализу сегмент внешнего окружения, относящийся к каждому из направлений, был однородным. Необходимо отметить, что стратегическая сегментация внешнего окружения отличается от сегментации рынка сбыта в маркетинге, поскольку учитывает не только отличия различных групп потребителей, но и различие потребностей, способов их удовлетворения, используемых поставщиков, рыночных институтов.

Следовательно, стратегическая сегментация позволяет выделять некие возможные глобальные позиции предприятия во внешнем ок-

ружении. А поскольку это так, то при сегментации должны быть учтены основные характеристики глобальной позиции предприятия – удовлетворяемые потребности, потребители и используемые технологии. Поэтому в качестве основного признака сегментации деятельности предприятия, как правило, лучше использовать осуществляемые в настоящее время или потенциально виды деятельности предприятия.

2. Экспертным путем определяются качественные параметры измерителей характеристик внешнего окружения предприятия для каждого из выделенных на предыдущем этапе его сегментов.

3. На основе матрицы, приведенной в таблице 4.1, качественные характеристики переводятся в условные баллы.

4. Интегральные показатели качественных характеристик внешнего окружения предприятия определяются в рамках групп и итоговый по формуле средней арифметической простой.

### Пример 4.2

Оценка основных характеристик внешней маркетинговой среды РУП «Гомсельмаш» по методике Г. Минцберга.

Результаты оценки приведены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

#### Результаты оценки основных характеристик внешней маркетинговой среды РУП «Гомсельмаш» по методике Г. Минцберга

Показатель	Качественная характеристика/балл
<b>1. Стабильность</b>	
1.1. Привычность событий	События, происходящие во внешней среде предприятия по степени привычности находятся в пределах экстраполяции опыта (2,4 балла)
1.2. Темп изменения	Темп изменений факторов внешней среды в целом сравним с реакцией предприятия (3 балла)
1.3. Предсказуемость будущего	По степени предсказуемости будущего факторы внешней среды частично предсказуемы (3,2 балла)
<b>Итого: стабильность: <math>(2,4 + 3 + 3,2)/3 = 2,87</math> балла</b>	
<b>2. Комплексность</b>	
2.1. Сложность применяемых знаний	По сложности применяемые знания средней сложности (2,8 балла), т. е. для функционирования во внешнем окружении используются средней сложности
2.2. Структурированность применяемых знаний	Применяемые знания находятся в процессе структурирования (2,2 балла)
<b>Итого: комплексность: <math>(2,8 + 2,2)/2 = 2,5</math> балла</b>	

Показатель	Качественная характеристика/балл
<b>3. Разнообразие</b>	
3.1. Степень диверсификации поставщиков	По степени диверсификации поставщиков – сильная диверсификация (3 балла)
3.2. Степень диверсификации рынков	По диверсификации рынков – несвязанная диверсификация рынков (3,5 балла), т. е. разные виды товаров поставляются на разные рынки
<b>Итого: разнообразие: <math>(3 + 3,5)/2 = 3,25</math> балла</b>	
<b>4. Интенсивность конкурентного противодействия</b>	
4.1. Со стороны одноотраслевых конкурентов	Интенсивность конкурентного противодействия со стороны одноотраслевых конкурентов средняя (1,7 балла)
4.2. Со стороны прочих контрагентов	Интенсивность конкурентного противодействия со стороны прочих контрагентов низкая (1 балл)
<b>Итого: интенсивность конкурентного противодействия: <math>(1,7 + 1)/2 = 1,35</math> балла</b>	

Таким образом, из проведенного выше анализа можно сделать вывод о том, что внешняя среда предприятия средней степени стабильности, средней сложности достаточно разнообразная и имеет низкую интенсивность конкурентного противодействия.

Литература: [5, с. 15–19], [6, с. 62–64], [34], [35].

### Тестовое задание

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 И. 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 аналитическим размерностям внешнего окружения, выделенных Г. Олдричем, не относятся:



- 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.

### **Практические задания**

1. На примере конкретного предприятия при помощи матрицы Ансоффа 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, движе-

ние в защиту прав потребителей, ограничения в загрязнении окружающей среды.

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

2. На примере конкретного предприятия провести оценку характеристик внешней среды по Г. Минцбергу. Оценка каждого параметра должна сопровождаться пояснением выбора того или иного числового значения параметра. Сделать выводы.

## **5. КОНКУРЕНТНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

### **5.1. Понятие конкуренции**

Конкурентные факторы являются важнейшими факторами внешней среды, оказывающими влияние на деятельность предприятия и ее результаты. В настоящее время некоторыми учеными, например, М. Портером, фактически все факторы микросреды предприятия рассматриваются как конкурентные. В этой связи важным является рассмотрение сущности и методик оценки конкуренции.

Конкуренция может рассматриваться в двух своих основных аспектах: как механизм, имеющий место в экономике и выполняющий в ней определенные функции, и как соперничество.

Как механизм конкуренция выполняет множество функций, основными из которых являются: согласование частных и общественных интересов; эффективное размещение ресурсов; эффективное распределение доходов; стимулирование технического прогресса.

Рассмотрение конкуренции как внешнего фактора деятельности предприятия обуславливает его специфические цели и содержание, а также то, что конкуренция в нем рассматривается в аспекте соперничества.

Необходимо отметить, что как соперничество конкурентное взаимодействие (конкуренция) в литературе трактуется двояко:

а) как конкурентное противодействие, заключающееся в том, что конкуренция представляет собой борьбу за ограниченные объекты конкуренции, получение которых влияет на уровень достижения каждым из субъектов данного взаимодействия поставленных целей. Таким образом, данная трактовка конкуренции заключается в ее рассмотрении как некоей игры с нулевой суммой, в которой повышение уровня достижения целей одним из субъектов конкурентного взаимодействия обязательно сопровождается снижением возможного уровня достижения целей остальными субъектами данного взаимодействия (в данном случае речь идет как о краткосрочных, так и о долгосрочных целях субъектов конкуренции);

б) как «со-конкуренция» или конкурентное сотрудничество. Данная трактовка конкурентного взаимодействия была предложена Дж. Ф. Муром в его теории предпринимательских экосистем, а также А. М. Бранденбургером и Б. Дж. Нейлбаффом в их теории «со-

конкуренции». Эта интерпретация конкуренции исходит из расширенной трактовки конкурентной борьбы, рассматривающей в качестве конкурентов не только одноотраслевые предприятия, но и их контрагентов, по отношению к которым между субъектами отраслевой конкуренции может быть не противодействие, а сотрудничество, направленное на совместное получение рыночной власти по отношению к ним. Таким образом, в этой трактовке конкуренция уже не может рассматриваться однозначно как игра с нулевой суммой, поскольку присутствие конкурентов и сотрудничество с ними может положительно влиять на уровень достижения поставленных целей.

Следует отметить, что существует две основных концепции в трактовке того, что подразумевать под конкуренцией. Первая из них – «поведенческая» – делает акцент на поведении субъектов конкуренции, вторая – «структурная» – на структуре рынка. Истоки данных концепций лежат в работе А. Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов», в которой под конкуренцией понималась совокупность взаимонезависимых попыток различных продавцов установить контроль на рынке. Поскольку «структурная» концепция конкуренции основное внимание уделяет ее функциям и ничего не добавляет в отношении раскрытия ее природы как фактора внешней среды предприятия, то определение категории «конкуренция» необходимо давать в рамках «поведенческой» концепции.

В рамках «поведенческой» концепции существует практически единое мнение о трактовке категории «конкуренция» как соперничества за что-либо между субъектами рынка. Эта трактовка исторически обусловлена происхождением данного термина от позднелатинского слова «concurrentia», которое, в свою очередь, происходит от более раннего слова «concurrere» – сталкиваться. Так, Г. Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. Р. С. Хеймани и Д. М. Шапиро под конкуренцией понимают рыночную ситуацию, при которой фирмы или продавцы независимо друг от друга борются за покупателей, необходимых для достижения определенных хозяйственных целей. Аналогичного мнения на конкуренцию как на соперничество придерживаются Шерер Ф. М., Росс Д., Портер М. и др. В законе РБ «О противодействии монополистической деятельности

и развитии конкуренции» в статье 1 конкуренция также трактуется как соперничество.

Раскрытие сущности конкуренции предполагает определение ее субъектов, объектов, предметов и методов.

Субъектов конкуренции можно определить как индивидуальные или коллективные целеустремленные, не осуществляющие хозяйственную деятельность, а также производственные системы, конкурирующие между собой за объекты конкуренции, использование которых позволяют им достигнуть поставленных целей. Главной общей чертой для субъектов конкуренции является не используемые ими предметы конкуренции и не потребительский спрос, а причина, побуждающая субъекты конкуренции бороться за объекты конкуренции при помощи ее предметов, которая представляет из себя общность их целей.

Объекты конкуренции – это то, за что осуществляется соперничество. Их можно классифицировать следующим образом:

а) потребители, в своей совокупности представляющие как рынки сбыта произведенной субъектами конкуренции продукции (работ, услуг), а также объекты приложения имеющейся рыночной или политической власти данных субъектов;

б) ресурсы, как источники возможностей субъектов конкуренции по производству ими желаемых результатов деятельности – капитальные, трудовые и ресурсы позиционирования;

в) рыночная власть, являющаяся следствием занятия доминирующего положения на рынке, и политическая власть, являющаяся следствием наличия возможности влияния на институциональную среду рынка, прежде всего властные институты.

По своей сущности предмет конкуренции является связующим звеном между субъектами и объектами конкуренции, т. е. он представляет собой средство, при помощи которого субъект конкуренции получает ее объект. Субъект конкуренции, осуществляющий хозяйственную деятельность, располагает двумя основными предметами конкуренции, которыми являются:

а) продукция, работы, услуги, продуцируемые субъектом конкуренции, обладающие потребительской ценностью, вследствие чего, обладающие потребительской, а значит и меновой стоимостью, которая позволяет осуществлять их обмен на рынках – потребительском и ресурсном – на необходимые для достижения целей субъекта конкуренции ресурсы;

б) рыночная и (или) политическая власть субъекта конкуренции, приобретаемая им путем реализации определенной стратегии и используемая для достижения поставленных целей.

Предметы конкуренции представляют ее субъекту лишь возможность использования объектов конкуренции. Эта возможность реализуется субъектом конкуренции путем использования различных методов конкуренции:

а) связанных с использованием в качестве предмета конкуренции производимой продукции (работ, услуг) (ценовая конкуренция; конкуренция посредством улучшения качества товара; конкуренция посредством осуществления организационно-сбытовых мероприятий);

б) связанных с использованием в качестве предмета конкуренции приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной и политической власти (ограничение объемов производства с целью повышения цен; сознательное невыполнение обязательств перед государством; невыплаты заработной платы работникам и неплатежи поставщикам и подрядчикам; сговор с другими субъектами конкуренции и др.).

## **5.2. Состав и структура конкурентных сил и их анализ**

В настоящее время в литературе встречаются три основных подхода к выделению источников конкурентных сил, воздействующих на предприятие, т. е. субъектов конкуренции, характеристика которых приведена в таблице 5.1.

Какая из этих трактовок является наиболее адекватной хозяйственной практике? Главной общей чертой для субъектов конкуренции является не используемые ими предметы конкуренции, представляющие всего лишь один из возможных способов борьбы за объекты конкуренции, и не потребительский спрос, представляющий собой лишь один из объектов конкуренции, а причина, побуждающая субъекты конкуренции бороться за объекты конкуренции при помощи ее предметов, которая представляет из себя общность их целей. Следовательно, наиболее адекватной хозяйственной практике является расширенная трактовка конкуренции, предложенная М. Э. Портером, которая получила название модель «пяти сил конкуренции».

### Характеристика существующих подходов к определению субъектов конкуренции

Наименование подхода	Признак выделения субъектов конкуренции	Выделяемые субъекты конкуренции
Отраслевая трактовка конкуренции	Основана на определении субъектов конкуренции, исходя из общности природы выпускаемых ими товаров (работ, услуг)	Субъектами конкуренции являются предприятия, входящие в одну отрасль (в узком понимании этого термина)
Рыночная трактовка конкуренции	Основана на определении субъектов конкуренции, исходя из общности потребностей потребителей, которые они удовлетворяют при помощи своих товаров (работ, услуг)	Субъектами конкуренции являются не только предприятия, входящие в одну отрасль – «конкуренты центрального ринга», но и производители товаров-субститутов
Расширенная трактовка конкуренции	Основана на определении субъектов конкуренции, исходя из общности их целей и механизмов их достижения	Субъектами конкуренции являются потребители продукции отрасли, посредники, поставщики, одноотраслевые конкуренты, производители товаров-субститутов

Модель «пяти сил конкуренции» изображена схематично на рис 5.1.

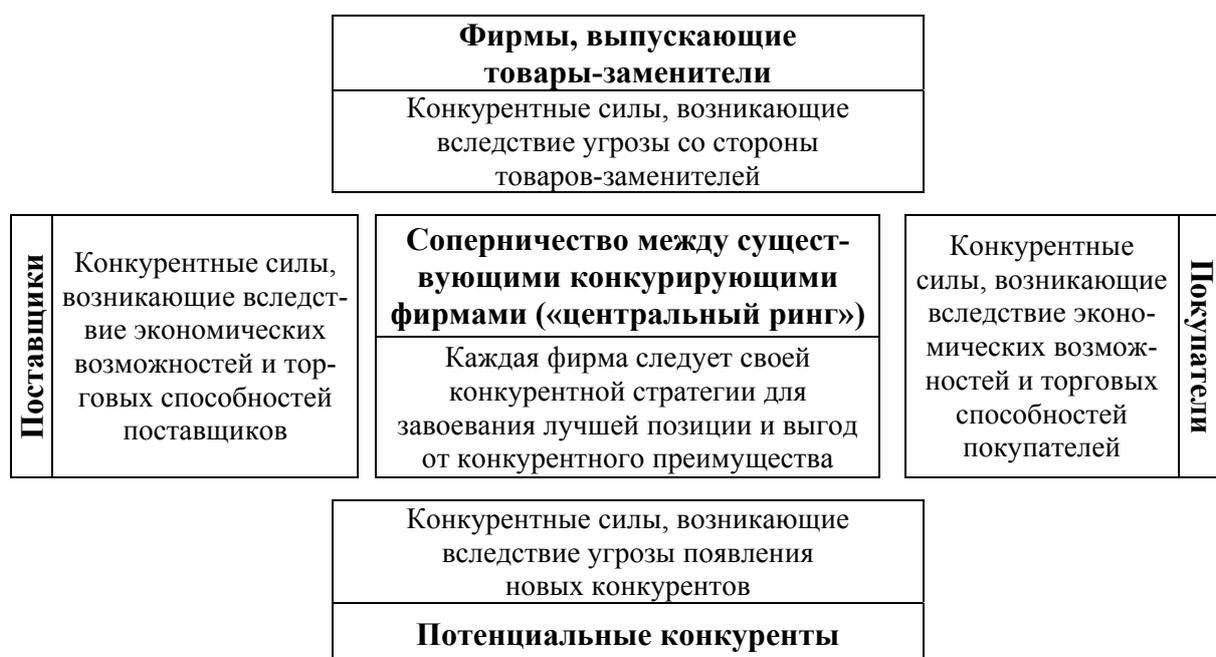


Рис. 5.1. Модель «пяти сил конкуренции М. Е. Портера»

Охарактеризуем подробнее каждую составляющую модели.

**1. Силы конкуренции центрального ринга.** Центральный ринг конкуренции, представленный на рис. 5.1, 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.

**2. 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.

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

– 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;

ожидаемой реакции фирм на входящего в отрасль.

**4. 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.

К факторам, влияющим на силу конкурентной борьбы по М. Е. Портеру относятся следующие:

- увеличение числа конкурирующих фирм, когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и возможностей, усиливает конкуренцию;
- медленный рост спроса на продукт усиливает конкуренцию;
- конкуренция сильнее, когда конкурирующие фирмы имеют возможность использовать понижение цен или методы неценовой конкуренции для увеличения продаж;
- недостаточная дифференциация продуктов усиливает конкуренцию;
- чем выше отдача от успешных стратегических маневров, тем выше конкуренция;
- если уход из бизнеса дороже, чем продолжение конкуренции, то конкуренция усиливается;
- конкуренция становится более ожесточенной и непредсказуемой при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегии, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов и т. д.;
- конкуренция усиливается, когда сильные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы и предпринимают агрессивные маневры для внедрения нового конкурента в число сильных соперников.

Рассмотренная выше модель «пяти сил конкуренции» является не только теоретической моделью, позволяющей понять configura-

цию конкурентных сил, воздействующих на предприятие, но и важным инструментом анализа конкуренции в отрасли.

В качестве инструмента анализа она используется для:

1. Определения профиля конкурентных сил, воздействующих на предприятие.

2. Выявления наиболее значимых конкурентных угроз для предприятия.

3. Определения потенциальной прибыльности отрасли.

Модель «пяти сил конкуренции» позволяет определить профиль конкурентных сил, однако интенсивность конкурентного воздействия на предприятие определяется не только этим профилем, но и положением, которое предприятие занимает на рынке относительно своих конкурентов, т. е. зависит от позиционирования предприятия в конкуренции.

Поэтому анализ конкуренции с помощью модели «пяти сил конкуренции» желательно дополнить анализом с помощью **модели стратегических групп М. Е. Портера**. Главным достоинством данной модели является методологическая простота, с которой она отражает сложный вклад каждой из пяти сил конкуренции в создание спектра обстоятельств конкуренции.

Каждая карта стратегических групп строится по двум переменным позиционирования, которые должны быть количественными (или дискретными). На карту наносится положение предприятия в конкуренции по рассматриваемым переменным, а также его главных конкурентов. После построения карты необходимо провести ее анализ относительно: а) совпадения позиций предприятия и его конкурентов в конкуренции на рынке; б) расстояния между позициями предприятия и его конкурентов и их опасности. На основе данного анализа принимается решение о необходимости перепозиционирования предприятия относительно конкурентов и его направлении.

Применение этой модели полезно во всех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую, отличную от других позицию на рынке и имеет свои собственные способы работы с покупателем.

Основа модели – стратегическая группа. Стратегическая группа состоит из соперничающих фирм с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке. Объединяющие характеристики предприятий, входящих в группу: сравнимый ассортимент продукции; схожие типы каналов сбыта; одинаковая степень вер-

тикальной интеграции; схожий по качеству сервис и техническая помощь покупателю; одинаковый тип покупателей; удовлетворение покупательских потребностей с помощью одинакового набора свойств продукта; одинаковая интенсивность использования рекламы; зависимость от использования одинаковых технических достижений; одинаковый ценовой или качественный диапазон продаваемых товаров.

В соответствии с этими признаками отрасль может состоять только из одной стратегической группы, когда все продавцы выступают на рынке с идентичной стратегией, или она может содержать столько стратегических групп, сколько предприятий в отрасли, каждое из которых применяет свои индивидуальные рыночные приемы.

Карта стратегических групп составляется путем размещения различных отраслевых стратегических групп в соответствии с их рыночной 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 (рис. 5.2).

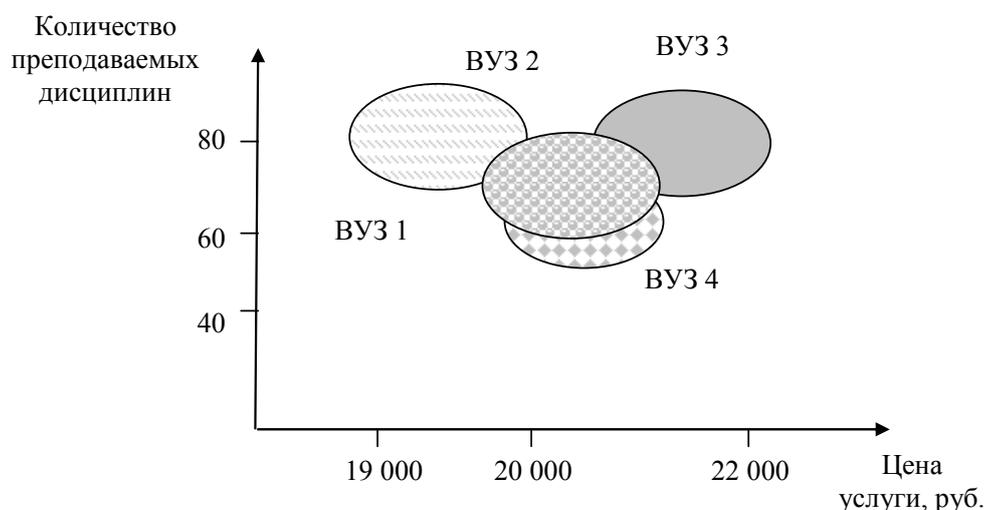


Рис. 5.2. Пример карты стратегических групп

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 и др.

При составлении карты стратегических групп необходимо учитывать следующее:

- две переменные, соответствующие осям карты, не должны быть сильно коррелированы, т. е. зависеть друг от друга;

- рыночные факторы, которые выбираются для изображения на осях, должны наилучшим способом показывать большое различие в том, как соперники рассредоточились в конкуренции по рынку;

- факторы-переменные не должны быть количественными и непрерывными, напротив, они могут быть дискретными или определяться как строго очерченные классы или комбинации;

- диаметр круга, характеризующий продажи группы, характеризует ее размеры;

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

5. На основании проведенного анализа выявляются основные конкурентные возможности и угрозы, имеющиеся на рынке и влияющие на его конкурентную стратегию, а также вырабатываются необходимые управленческие решения. Самым важным управленческим решением является решение о расположении предприятия относительно конкурентов. Наиболее перспективное положение – занятие ниши рынка, т. е. такой позиции, которая будет максимально удалена от позиции конкурентов. Максимальная удаленность позиции предприятия в сегменте от конкурентов позволяет добиться снижения интенсивности конкуренции и, следовательно, увеличения прибыльности деятельности. Основным инструментом ухода в рыночную нишу является дифференциация элементов комплекса маркетинга относительно конкурентов.

### Пример 5.1

Построение модели «пяти сил конкуренции» для ОАО «Сантэп» (рынок эмалированной посуды).

Построим модель «пяти сил конкуренции» для рынка эмалированной посуды, на котором реализует свою продукцию ОАО «Сантэп».

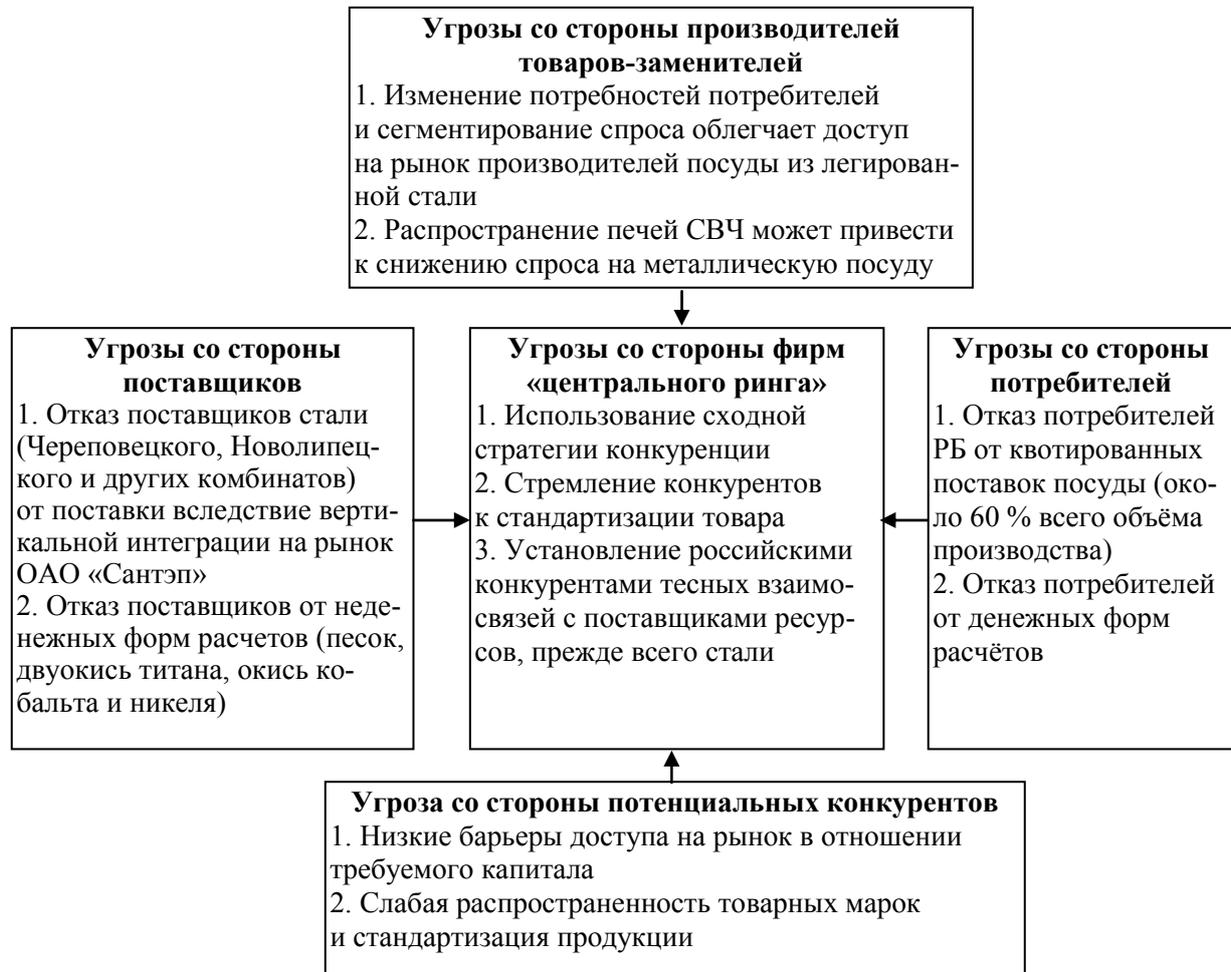


Рис. 5.3. Модель «пяти сил конкуренции» для стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) «Эмалированная посуда»

### 5.3. Оценка интенсивности конкуренции на рынке

Анализ природы конкуренции позволяет говорить о ее значительном влиянии на уровень достижения предприятиями поставленных целей деятельности в условиях конкурентного рынка. Как фактор результативности деятельности предприятия конкуренция выступает,

прежде всего, в виде внешней силы противодействия ей. При этом основной ее характеристикой, позволяющей охарактеризовать степень данного влияния, является интенсивность. **Интенсивность конкурентного противодействия** можно определить как величину проявления воздействия внешних конкурентных сил, формой выражения которых являются предметы конкуренции и способы их использования (источниками которых выступают субъекты конкурентного взаимодействия), по отношению к рассматриваемому объекту их приложения, в качестве которого может выступать любой из субъектов конкуренции, препятствующих получению им необходимых объектов конкуренции при помощи ее предметов и таким образом влияющих на уровень достижения им поставленных целей.

Анализ литературы, посвященной проблеме оценки интенсивности конкуренции позволяет констатировать тот факт, что его оценку предлагается осуществлять при помощи косвенных и прямых показателей проявления конкуренции.

Сущность всех косвенных методов оценки заключается в том, что она осуществляется не путем оценки величины интенсивности проявления конкурентных сил, противодействующих деятельности рассматриваемого субъекта конкуренции, а путем оценки величины факторов, обуславливающих их проявление с определенным уровнем интенсивности. При этом исходят из предположения о том, что наличие оцениваемых факторов и величина их проявления позволяет однозначно судить о том, что, во-первых, конкурентное противодействие имеет место, во-вторых, величина интенсивности конкурентного противодействия соотносится с величиной проявления оцениваемого фактора(ов) (как правило, исходят из их линейной зависимости). Таким образом, косвенный подход к оценке величины интенсивности конкурентного противодействия основан на оценке реально контролируемых причин и (или) следствий данных отношений.

В рамках рассматриваемой группы методов можно выделить два подхода:

**1. Оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки уровня концентрации в отрасли.** В основе данного подхода лежит предположение о том, что уровень концентрации, измеряемый различными показателями – четырехдольным показателем концентрации, индексом Харфиндала-Хиршмана, индексом Розенблюта, коэффициентом Джини – определяет величину интенсивности конкуренции. При этом утверждается, что уровень кон-

центрации в отрасли обратно пропорционален величине интенсивности конкуренции.

Применение рассматриваемого подхода для оценки именно интенсивности конкурентного взаимодействия спорно в силу следующего ряда обстоятельств: эмпирическая недоказанность тесной корреляции между уровнями концентрации и интенсивности конкуренции; зависимость эффективности осуществления конкуренцией своих функций по распределению ресурсов и доходов не только от уровня рыночной концентрации, но и от других факторов; направленность оценки, скорее на перспективу, чем на ретроспективу; игнорирование косвенных методов конкуренции; использование «отраслевой» трактовки конкуренции и др.

**2. Оценка интенсивности конкурентного противодействия посредством оценки условий его возникновения и существования между субъектами конкуренции.** В основе данного подхода лежит концепция «пяти сил» конкуренции М. Портера, согласно которой каждая отрасль (рассматриваемая как рынок какого-либо товара) имеет уникальную структуру фундаментальных экономических и технических характеристик, которые служат для субъектов конкуренции источником конкурентной силы и определяют, в конечном счете, интенсивность их конкурентного противодействия. Таким образом, оценив данные характеристики можно косвенно оценить и его величину. Примером использования данного положения является методика, предложенная Л. Г. Азоевым.

Рассматриваемый им подход имеет ряд существенных недостатков, которые можно выделить как с точки зрения используемой методологии, так и с точки зрения адекватности ее реализации в методике оценки. Относительно первого аспекта необходимо отметить, что: а) используемые показатели не учитывают конкурентное противодействие, оказываемое производителями товаров-заменителей; б) в методике одновременно используются как показатели, характеризующие отраслевые и рыночные условия (т. е. «перспективные»), так и показатели, характеризующие результаты конкурентного противодействия (т. е. «ретроспективные»). Относительно второго аспекта необходимо отметить, что: а) число используемых показателей чрезвычайно мало по сравнению с тем, что позволяет использовать применяемая методология; б) методика расчета интегрального показателя интенсивности конкуренции ошибочна, поскольку предполагает либо одновременное существование всех сил конкуренции, либо одновременное их отсутствие.

Таким образом, существующие косвенные методики оценки величины интенсивности конкуренции имеют существенные недостатки, не позволяющие использовать их на практике при анализе функционирования предприятия на рынке.

Основываясь на данном выше определении интенсивности конкурентного противодействия можно утверждать, что ее величину можно и предпочтительно оценивать при помощи непосредственных (прямых) ее показателей. Данная оценка по своей сущности является ретроспективной, поскольку ее результат отражает интенсивность уже имевшего место взаимодействия. Такая оценка должна осуществляться путем применения показателей, характеризующих интенсивность использования субъектами конкурентного противодействия методов конкуренции (как прямых, так и косвенных). Таким образом, прямая оценка интенсивности конкурентного противодействия достижению целей данным субъектом конкуренции со стороны прочих ее субъектов предполагает оценку интенсивности использования: а) повышения эффективности и адаптивности деятельности (как косвенных методов конкуренции); б) цен, качества продукции (работ, услуг), организационно-сбытовых мероприятий, рыночной и политической власти (как прямых методов конкуренции) такими группами субъектов конкуренции, как одноотраслевые конкуренты, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты, поставщики и потребители.

Показатели, характеризующие интенсивность использования указанных методов конкуренции разными группами ее субъектов, приведены в таблице 5.2.

Таблица 5.2

**Частные показатели интенсивности использования  
оцениваемым предприятием и его конкурентами  
различных прямых методов конкуренции**

<b>Группа конкурентов</b>	<b>Показатели интенсивности использования прямых методов конкуренции</b>
Оцениваемое предприятие, его одноотраслевой конкурент	Темп снижения цен на продукцию (работы, услуги) Темп роста качества продукции (работ, услуг) Темп роста доли новой продукции в ее общем объеме Темп роста доли сертифицированной продукции в ее общем объеме Темп роста расходов на рекламно-сбытовые мероприятия Темп роста цен на продукцию (работы, услуги) по отношению к отрицательной динамике объема ее производства



Группа конкурентов	Показатели интенсивности использования прямых методов конкуренции
Производители товаров-заменителей	Темп снижения цен на продукцию (работы, услуги) Темп роста качества продукции (работ, услуг) Темп роста расходов на рекламно-сбытовые мероприятия
Поставщики	Темп роста доли материальных затрат оцениваемого предприятия в затратах на производство продукции (работ, услуг) Темп роста издержек переключения оцениваемого предприятия на продукцию (работы, услуги) альтернативных поставщиков Темп снижения уровня диверсификации поставок оцениваемого предприятия
Потребители	Эластичность спроса на продукцию (работы, услуги) оцениваемого предприятия по цене Темп роста качественных характеристик продукции (работ, услуг) оцениваемого предприятия, рассматриваемых потребителями как необходимые Темп снижения уровня диверсификации продаж оцениваемого предприятия
Потенциальные конкуренты	Темп снижения эффекта масштаба в отрасли оцениваемого предприятия Темп снижения степени дифференциации продукции в отрасли оцениваемого предприятия Темп снижения потребности в капитале в отрасли оцениваемого предприятия Темп снижения барьеров доступа к каналам распределения продукции в отрасли оцениваемого предприятия

Относительно показателей, предлагаемых к использованию для прямой оценки интенсивности конкурентного противодействия, необходимо отметить следующее:

1. Порядок расчета указанных показателей означает, что величина интенсивности является различной для каждого отдельного субъекта конкуренции. Таким образом, предлагаемая методика не основывается на предположении о существовании одного уровня интенсивности конкурентного противодействия для всех предприятий анализируемой отрасли и позволяет учитывать ее флуктуации в отношении каждого из ее субъектов. Данные флуктуации наблюдаются на практике и обусловлены различиями в географической локализации субъектов конкуренции, характеристиках выпускаемой продук-

ции (работ, услуг), имеющейся рыночной и политической власти, применяемых технологиях и т. п.

3. В таблице 5.2 приведены показатели, относящиеся как к отрасли, так и к отдельным ее субъектам. Использование показателей, характеризующих интенсивность использования методов конкуренции отдельными контрагентами анализируемого субъекта конкуренции, позволяет наиболее точно определить уровень их конкурентного противодействия достижению целей данным субъектом. Однако использование данных показателей имеет ряд недостатков: во-первых, их расчет является чрезвычайно трудоемким в силу наличия большого числа контрагентов анализируемого субъекта конкуренции, во-вторых, при расчете необходимо использовать целый ряд показателей, характеризующих деятельность анализируемого контрагента, которые в большинстве случаев являются недоступными в силу существования коммерческой тайны. В таких случаях рекомендуется использование отраслевых показателей, которые, во-первых, позволяют определить величину интенсивности конкурентного противодействия достижению целей анализируемого субъекта конкуренции с достаточной степенью точности, во-вторых, как правило, доступны для использования.

После определения частных показателей интенсивности использования контрагентами различных групп анализируемого субъекта конкуренции ее методов необходимо определить их интегральный показатель, который и будет характеризовать величину интенсивности конкурентного противодействия со стороны каждой из групп. Интегральный показатель интенсивности конкуренции со стороны  $i$ -й группы конкурентов ( $I_{икi}$ ) определяется по формуле (5.1):

$$I_{икi} = \sum_{j=1}^5 I_{мкij} \cdot d_{ij}, \quad (5.1)$$

где  $I_{мкij}$  – интенсивность использования  $i$ -й группой конкурентов  $j$ -го метода конкуренции;

$d_{ij}$  – значимость используемого  $i$ -й группой конкурентов  $j$ -го метода конкуренции для анализируемого субъекта конкуренции

$$\left( \sum_{j=1}^5 d_{ij} = 1 \right).$$

В случае, когда в качестве показателей  $I_{мкij}$  используются не отраслевые, а частные показатели использования каждым отдельным

членом  $i$ -й группы конкурентов  $j$ -го метода конкуренции, то тогда показатель  $I_{mkij}$  определяется по формуле (5.2):

$$I_{mkij} = \sum_{k=1}^n I_{mkijk} \cdot d_{ijk}, \quad (5.2)$$

где  $I_{mkijk}$  – интенсивность использования  $k$ -м членом  $i$ -й группы конкурентов  $j$ -го метода конкуренции;

$d_{ijk}$  – значимость  $k$ -го члена  $i$ -й группы конкурентов для анализируемого субъекта конкуренции (может определяться либо экспертным путем, либо использовать объективные показатели, например, для одноотраслевых конкурентов – занимаемая доля рынка, для потребителей – доля закупок в общем объеме реализации, для поставщиков – доля поставок в общей потребности и т. п.) ( $\sum_{i=1}^n d_{ijk} = 1$ );

$n$  – число членов  $i$ -й группы конкурентов, шт.

Показатели значимости  $d_{ij}$ ,  $d_{ijk}$  определяются экспертным путем при помощи метода анализа иерархий.

Использование метода прямой оценки интенсивности конкурентного противодействия позволяет судить о ее имевшем месте уровне в анализируемом периоде, а, следовательно, оценить влияние интенсивности конкурентного противодействия на величину результатов деятельности предприятия.

Еще одним методическим приемом анализа конкурентной ситуации на рынке является матрица конкурентных ситуаций. Построение матрицы конкурентных ситуаций (табл. 5.3) осуществляется на основе результатов, полученных при оценке результатного уровня конкурентоспособности предприятия на рынке и уровня интенсивности конкурентного противодействия его деятельности.

#### **Алгоритм построения матрицы конкурентных ситуаций**

1. Выбирается географически локализованное пространство (если цель конкурентной стратегии предприятия – выход и (или) функционирование на определенном рынке сбыта) или совокупность производителей однородной продукции (если цель конкурентной стратегии – выход, вход и (или) функционирование в отрасли), которые будут являться объектом анализа.

2. Производится оценка результатного уровня конкурентоспособности предприятия на рынке или в отрасли по периодам в течение анализируемого промежутка времени.

3. Определяется величина абсолютного прироста результатного уровня конкурентоспособности предприятия в каждом из периодов оценки.

4. Производится оценка ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия деятельности предприятия на рынке или в отрасли по периодам в течение анализируемого промежутка времени.

5. Предприятие позиционируется в матрице конкурентных ситуаций по двум переменным – абсолютный прирост интегрального показателя результатного уровня конкурентоспособности предприятия/интегральный показатель ретроспективного уровня конкурентного противодействия. Матрица строится для каждого из периодов анализа.

6. Анализируется положение предприятия в матрице и его изменение в течение анализируемого промежутка времени.

Таблица 5.3

**Матрица конкурентных ситуаций**

Показатель / значение		Интегральный показатель ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия на рынке/в отрасли ( $I_{кп}^{рет}$ )		
		$I_{кп}^{рет} > 1$	$I_{кп}^{рет} = 1$	$I_{кп}^{рет} < 1$
Абсолютный прирост интегрального показателя результатного уровня конкурентоспособности предприятия ( $\Delta P^{рез}$ )	$\Delta P^{рез} > 0$	<p><b>Ситуация 1</b></p> <p>Предприятие обладает значительными конкурентными преимуществами на рынке, поскольку ему удастся повысить свой результатный уровень конкурентоспособности при ухудшении условий конкуренции на рынке</p>	<p><b>Ситуация 2</b></p> <p>Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, возросла, но в меньшей степени, чем в ситуации 1</p>	<p><b>Ситуация 3</b></p> <p>Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, либо возросла, либо осталась на прежнем уровне, либо снизилась, но в меньшей степени по сравнению с конкурентным противодействием</p>

Таблица 5.3

Показатель / значение		Интегральный показатель ретроспективного уровня интенсивности конкурентного противодействия на рынке/в отрасли ( $I_{\text{кп}}^{\text{рет}}$ )		
		$I_{\text{кп}}^{\text{рет}} > 1$	$I_{\text{кп}}^{\text{рет}} = 1$	$I_{\text{кп}}^{\text{рет}} < 1$
Абсолютный прирост интегрального показателя результативности уровня конкурентоспособности предприятия ( $\Delta P^{\text{рез}}$ )	$\Delta P^{\text{рез}} = 0$	<b>Ситуация 4</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, возросла пропорционально усилению конкурентного противодействия	<b>Ситуация 5</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, не изменилась	<b>Ситуация 6</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась пропорционально снижению интенсивности конкурентного противодействия
	$\Delta P^{\text{рез}} < 0$	<b>Ситуация 7</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, либо возросла в меньшей степени, чем усилилось конкурентное противодействие, либо осталась без изменений, либо снизилась	<b>Ситуация 8</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась	<b>Ситуация 9</b> Величина конкурентных преимуществ предприятия на рынке, и факторов их обуславливающих, снизилась очень сильно

Предлагаемая матрица конкурентных ситуаций позволяет:

1. Оценить степень опасности для деятельности оцениваемого предприятия конкурентной ситуации, в которой оно находилось в анализируемом периоде (рис. 5.3).

Согласно матрице, благоприятная для предприятия конкурентная ситуация имеет место при росте его конкурентных преимуществ большем, чем рост интенсивности конкуренции на рынке (два верхних левых квадранта), нейтральная – при одинаковых величинах их роста (два средних квадранта), неблагоприятная – при росте интенсивности конкуренции на рынке большем, чем рост конкурентных преимуществ предприятия (три нижних правых квадранта).

Направление стратегии позиционирования на рынке  
и интенсивности использования методов конкуренции

	$I_{кп}^{рег} > 1$	$I_{кп}^{рег} = 1$	$I_{кп}^{рег} < 1$
$\Delta P^{рез} > 0$	Б	Б	?
$\Delta P^{рез} = 0$	Н	Н	Нб
$\Delta P^{рез} < 0$	?	Нб	Нб

↑  
Направление стратегии  
повышения конкурентных  
преимуществ

Рис. 5.3. Классификация конкурентных ситуаций и направления конкурентной стратегии предприятия согласно матрице конкурентных ситуаций:

- Б – благоприятная для деятельности предприятия конкурентная ситуация;  
 Н – нейтральная для деятельности предприятия конкурентная ситуация;  
 Нб – неблагоприятная для деятельности предприятия конкурентная ситуация; ? – ситуация неопределенности анализа

2. Оценить степень опасности для деятельности оцениваемого предприятия динамики конкурентной ситуации, в которой оно находилось на протяжении нескольких периодов анализа. Наиболее опасным для предприятия является, во-первых, колебание интенсивности конкуренции на рынке при недостаточном уровне его конкурентных преимуществ (нижняя строка матрицы), во-вторых, колебание величины его конкурентных преимуществ на рынке в условиях интенсивного конкурентного противодействия (левый столбец матрицы).

3. Определить направления конкурентной стратегии предприятия на рынке/в отрасли. Конкурентная стратегия предприятия должна быть направлена на его перемещение вверх-вправо по матрице, что достигается посредством:

- а) повышения величины и стабильности значимых конкурентных преимуществ на рынке/в отрасли;
- б) снижения интенсивности конкурентного противодействия на рынке/в отрасли и повышения стабильности его величины для предприятия.

Таким образом, при формулировании конкурентной стратегии предприятия необходимо не только достигать роста его конкурентных

преимуществ и снижения конкуренции на рынке, но делать этот процесс устойчивым. Исследования деятельности отечественных промышленных предприятий показывает, что нестабильность конкурентной ситуации является для предприятия более неблагоприятным фактором, чем ее статическое неблагоприятие (низкий уровень конкурентных преимуществ / интенсивная конкуренция). Это объясняется используемыми отечественными предприятиями системами управления, основанными на контроле и экстраполяции существующих тенденций, которые не позволяют быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия.

### Пример 5.1

Построение матрицы конкурентных ситуаций для предприятий металлургии Республики Беларусь.

		2001 год			2002 год				
Показатель		$I_{кп}^{рет}$			$I_{кп}^{рет}$				
$\Delta P^{рез}$	Значение	$I_{кп}^{рет} > 1$	$I_{кп}^{рет} = 1$	$I_{кп}^{рет} < 1$	$I_{кп}^{рет} > 1$	$I_{кп}^{рет} = 1$	$I_{кп}^{рет} < 1$		
	$\Delta P^{рез} > 0$	РУП «Центролит» РУП «ГЗЛиН» РУП «БелНИИлит» ОАО «МЗОО»	<div style="text-align: center;"> <math>\leftarrow</math>             Рекомендуемое направление изменения конкурентной стратегии             <math>\rightarrow</math> </div>			РУП «Центролит» РУП «РМЗ» ОАО «ММЗ»	<div style="text-align: center;"> <math>\leftarrow</math>             Рекомендуемое направление изменения конкурентной стратегии             <math>\rightarrow</math> </div>		
	$\Delta P^{рез} = 0$					РУП «ГЗЛиН» РУП «БелНИИлит»			
	$\Delta P^{рез} < 0$	РУП «РМЗ» ОАО «ММЗ»				РУП «ГЗЛиН» РУП «БелНИИлит» ОАО «МЗОО»			

Рис. 5.4. Матрицы конкурентных ситуаций для предприятий металлургии Республики Беларусь за период 2001–2002 гг.

Построенные по результатам проведенных оценок матрицы конкурентных ситуаций (рис. 5.4) позволяют сделать следующие выводы:

1. Для всех без исключения анализируемых предприятий в анализируемом периоде конкурентная ситуация неустойчива – она либо благоприятна, либо неопределенна с высокой вероятностью превратиться в плохую.

2. В течение рассматриваемого периода происходило постоянное усиление конкурентного противодействия на рынке, что вызывало неустойчивость результатного уровня конкурентоспособности исследуемых предприятий.

3. Исследуемые предприятия не обладают устойчивыми конкурентными преимуществами, величина которых была бы достаточной для компенсации отрицательного влияния усиливающегося конку-

рентного противодействия, что характеризует колебания их положения по вертикали матрицы.

4. Матрицы показывают, что конкурентная стратегия предприятий металлургии РБ должна быть направлена, во-первых, на усиление и стабилизацию величины значимых в отраслевых условиях конкуренции конкурентных преимуществ, во-вторых, снижение и стабилизацию степени конкурентного противодействия их деятельности на рынке.

Литература: [1], [3], [7], [9], [12], [14], [15], [16], [17], [18], [22], [28, с. 235–270], [31], [32], [36, с. 261–295], [37], [40, с. 95–133], [41, с. 265–292], [44], [45].

### **Тестовое задание**

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.

### **Практические задания**

1. На примере конкретного предприятия проведите оценку конкурентных факторов внешней среды путем:

а) построения модели «пяти сил конкуренции» для любых двух выделенных стратегических зон хозяйствования, в которых функционирует предприятие. После каждой модели сделать выводы;

б) построения трех карт стратегических групп по одной для каждой стратегических зон хозяйствования, в которых функционирует предприятие. После каждой из карт сделать выводы.

2. Опишите конкурентную ситуацию в различных отраслях промышленности Республики Беларусь: электроэнергетика; топливная промышленность; черная металлургия; цветная металлургия; химическая и нефтехимическая; машиностроение и металлообработка; лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная; промышленность строительных материалов; легкая промышленность; пищевая промышленность.

Под влиянием каких факторов сформировалась существующая конкурентная ситуация?

## 6. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

### 6.1. Понятие технологии деятельности предприятия

Технология как социальная форма использования законов, процессов природы и их функционирования в искусственных системах по своей сути отражает качественную сторону направленного воздействия субъекта управления на объект (исходную систему), осуществляемого для достижения поставленных целей. Результатом данного воздействия выступает переход системы в новое состояние, характеризующийся тем или иным уровнем эффективности (степенью достижения поставленных целей). Достаточно обоснованным представляется определение технологии как совокупности способов преобразования предметов деятельности в продукт деятельности. Так, «Большая Советская Энциклопедия» трактует технологию как совокупность приемов и способов получения, обработки и переработки сырья, материалов, полуфабрикатов и изделий.

Указанное определение является верным, однако оно не позволяет однозначно определить форму существования указанных способов, а также не дает ответа на вопрос, почему различные предприятия при прочих схожих условиях функционирования зачастую используют различные технологии с учетом того, что среди последних возможно объективное ранжирование по уровню продуктивности. В связи с этим, значительно более важным представляется определение термина «технология», как «совокупности знаний о способах обработки материалов, изделий, методах осуществления каких-либо производственных процессов». Именно качественный уровень знаний, имеющихся в распоряжении предприятия, обуславливает структуру, форму представления и уровень использования конкретного способа осуществления этим предприятием того или иного действия. Опираясь на сказанное возможным представляется сформулировать следующее определение категории «технология»:

**Технология** – это совокупность взаимосвязанных знаний о способах осуществления качественных преобразований исходных ресурсов в продукт деятельности, осуществляемых для достижения определенных целей.

## 6.2. Изменчивость технологии

Технологии, как другие факторы внешней среды, являются изменчивыми. На рис. 6.1 представлены три возможных уровня изменчивости технологии.

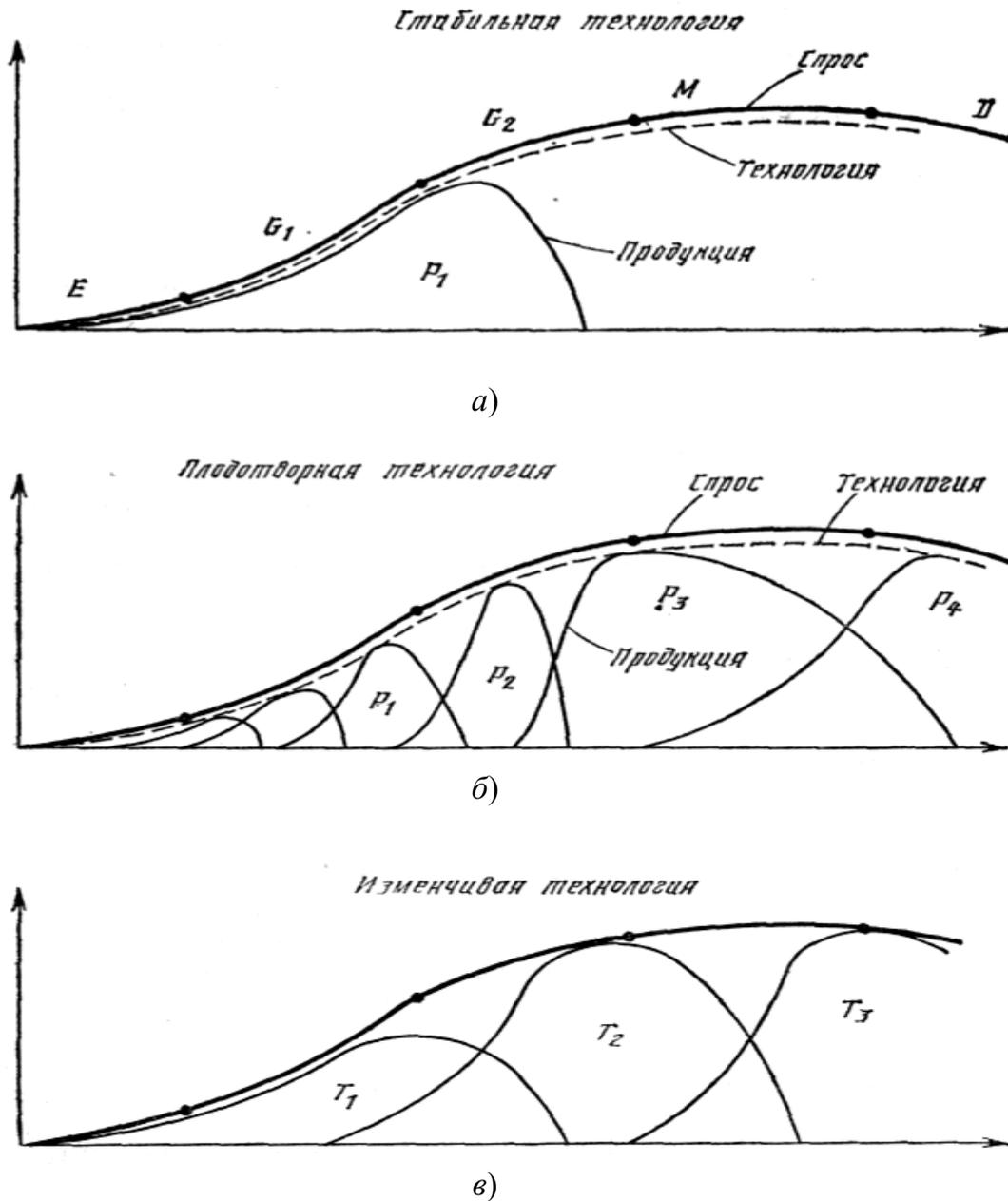


Рис. 6.1. Соотношение между жизненными циклами спроса, технологий и продукции

Верхний график (рис. 6.1, а) относится к **стабильной технологии**, которая в основном остается неизменной в течение всего жизненного цикла спроса на продукт. Этот график правилен по отноше-

нию ко многим отраслям первого поколения, которые были основаны в конце XIX века и начали достигать своей зрелости в 50-х годах XX века. На участке ускоренного роста ( $G_1$ ) продукция, предлагаемая различными конкурентами, аналогична и остается в основном неизменной. Конкуренция идет по линии цен и качества изделий. Когда расширение производства наблюдается на стадии  $G_2$ , то это достигается главным образом путем улучшения отдельных параметров и конструкции изделия, а не за счет прогресса в технологии.

Второй график (рис. 6.1, б) иллюстрирует понятие **плодотворной технологии**. Основная технология сохраняется длительный период, но разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения.

В рамках «плодотворной» технологии (например, в области современной вычислительной техники и фармацевтики) разработка новых видов продукции становится решающим фактором достижения экономического успеха. Новейший продукт с наилучшими показателями захватывает рынок. Однако, с другой стороны, его ведущая роль может оказаться краткосрочной из-за появления столь же или более эффективных продуктов, предлагаемых конкурентами. В результате, предприятия находятся под постоянным давлением необходимости инновации.

Исторический опыт показывает, что в отраслях со стабильной технологией в течение периодов  $G_1$  и  $G_2$  рост объема продаж связан с увеличением прибыльности. Напротив, в отраслях с «плодотворной» технологией может возникнуть ситуация «процветания без прибыли»: при значительном росте производства прибыльность низка или даже возникают убытки, потому что интенсивная конкуренция ведет к снижению цен, а короткий жизненный цикл продукции не позволяет вернуть средства, затрачиваемые на выпуск сменявшихся поколений. В настоящее время имеются такие примеры в производстве электронных компонентов.

Отрасль, которая оставалась технологически стабильной на участках  $G_1$  и  $G_2$  (рис. 6.1, а), может оказаться в условиях «плодотворной» технологии на этапе своей зрелости ( $M$ ). В настоящее время это происходит, например, в автомобильной промышленности и в производстве синтетических волокон, где интенсивное появление новой продукции обусловлено усилиями, направленными на поддержание и расширение спроса. В лучшем случае, если качества продукции коренным образом

обновлены, то это может привести к устареванию ранее выпускавшейся продукции и вдохнуть новую жизнь в спрос. Но более типичным является сохранение или расширение фирмой своей доли рынка за счет более слабых конкурентов.

В период зрелости (участок  $M$ ) разработка и выпуск новой продукции используются также для проникновения в менее насыщенные области спроса.

На третьем графике (рис. 6.1, *в*) представлен случай **изменчивой технологии**, когда в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий.

Например, спрос на усилители слабых электрических сигналов возник в начале текущего столетия и связан с изобретением вакуумной лампы. Хотя в настоящее время спрос остается в рамках участка  $G_1$  произошли по крайней мере три коренные смены технологии: от вакуумных ламп к транзисторам, от транзисторов к миниатюрным, а потом к микроминиатюрным схемам.

Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, т. к. угрожает моральным устареванием всем инвестициям предприятия в предшествующую технологию: НИОКР, ведущий научно-технический персонал, производственные фонды.

Внутри предприятия переход к новой технологии труден не только с финансовой стороны, но также с культурной и политической, т. к. она подрывает сложившуюся у научно-технического персонала и влиятельных руководителей схему действий по достижению успеха. Кроме того, новая технология угрожает их позициям власти и влияния.

Опыт показывает, что когда новая технология коренным образом отличается от старой (как, например, производство вакуумных ламп от твердотельной технологии), то предприятия часто вынуждены отказаться от той сферы деятельности, где они в свое время занимали лидирующее положение.

Когда новая технология относится к той же области знаний, что и заменяемая (например, в случае появления биотехнологии в фармацевтической промышленности), то предприятие обычно сохраняет направление своей деятельности, но продолжают существовать проблемы своевременного осознания необходимости изменений и их проведения. Если новая технология относится к категории быстро развивающихся, то обычно старые лидирующие предприятия отрасли не успевают среагировать достаточно быстро и теряют свои конкурентные позиции.

Проблема перехода к новой технологии еще больше осложняется, если технология является одновременно и «плодотворной», и «изменчивой». Когда возникает новая технология, предприятие уже глубоко вовлечено в конкурентную борьбу на основе создания новых видов продукции в рамках старой технологии. Развитие проводимых им исследований и разработок направлено на обеспечение этой борьбы и становится препятствием на пути перехода к новой технологии.

В настоящее время любая исторически стабильная отрасль способна мгновенно превратиться в «изменчивую» за счет вторжения смежных технологий. Это может произойти на любом участке жизненного цикла спроса, но вызывает особенно сложные проблемы на этапе зрелости отрасли, как это происходит, например, с современной автомобильной промышленностью. Новые технологии вместе с автоматическими системами проектирования и производства ведут к революционным изменениям в разработке и выпуске новой продукции. Задача руководства предприятия заключается в том, чтобы реально оценить последствия применения новой технологии. В условиях эмоциональных нагрузок, обусловленных низким спросом, очень просто прийти к заключению, что новая технология коренным образом изменит продукцию и вызовет широкомасштабное расширение спроса. Однако это может произойти только в том случае, если прогресс столь революционен, что делает устаревшей продукцию, которая уже заполнила рынок.

В связи с тем, что все больше технологий становятся изменчивыми, возникает необходимость в анализе жизненного цикла самой технологии и определении политики предприятия в плане последовательной смены технологий. Необходимо отметить, что конфигурация кривой жизненного цикла технологии несколько отличается от конфигурации кривых жизненных циклов традиционных продуктов. Р. Фостер отмечает, что существование любой технологии подчиняется зависимости, описываемой S-образной кривой (зарождение, скачкообразный рост, достижение стадии зрелости). На ранних стадиях существования данного состояния системы (т. е. на стадии возникновения данного технологического базиса) для актуализации его возможностей необходимы значительные затраты ресурсов и соответствующая отдача растет достаточно медленными темпами. Далее, по мере использования результатов осуществленных на ранней стадии затрат, по мере увеличения объемов труда, задействованного в «развертывании» потенциала данного состояния (например, при наращи-

вании объемов выпуска продукции с использованием новой технологии) эффективность применения данного технологического базиса начинает достаточно быстро возрастать, причем темпы ее роста существенно превосходят темпы роста текущих затрат. Однако после достижения определенной переломной точки объем потенциальных возможностей данной технологии, способных быть эффективно реализуемыми, достаточно быстро снижается и, соответственно, снижаются темпы роста ее экономической отдачи.

Самое главное в инновационной стратегии фирмы – чувствовать пределы эффективности для своей технологии (верхний «потолок» своей S-образной кривой) и верно определить момент, когда нужно совершить переход к новым технологическим возможностям. Иначе в условиях конкуренции компания погибнет – скачок на новые S-образные кривые совершат другие. Принят следующий алгоритм анализа возможностей технологического базиса предприятия:

1. Определяются альтернативы нынешним технологическим подходам.

2. Определяется динамика технических параметров по каждой из альтернативных технологий.

3. Осуществляется расчет пределов возможностей по каждому параметру.

4. Осуществляется построение кривых жизненных циклов технологии, используемой предприятием и наиболее существенных альтернативных технологий. Для каждой из анализируемых технологий данная операция реализуется в два этапа:

- осуществляется построение графика уже пройденных стадий жизненного цикла технологии на основе ретроспективного анализа динамики технических характеристик и динамики затрат;

- осуществляется построение предела (вершины) кривой жизненного цикла на основе методов технологического прогнозирования.

5. Определяется перспективность использования текущих технологических возможностей предприятия, и планируется срок перехода на новые технологии.

Обоснованный выбор временного интервала, в рамках которого переход к использованию новых технологий будет наиболее эффективным, очевидным образом предполагает проведение совместного анализа динамики затратных и результативных характеристик альтернативных вариантов. На практике же анализ в большинстве случаев имеет более упрощенный характер и опирается на исследование



динамики издержек использования различных технологических базисов. Схематично выбор непосредственного времени «атаки» (эффективной смены технологии) может быть проиллюстрирован (рис. 6.2).

На рис. 6.2 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.

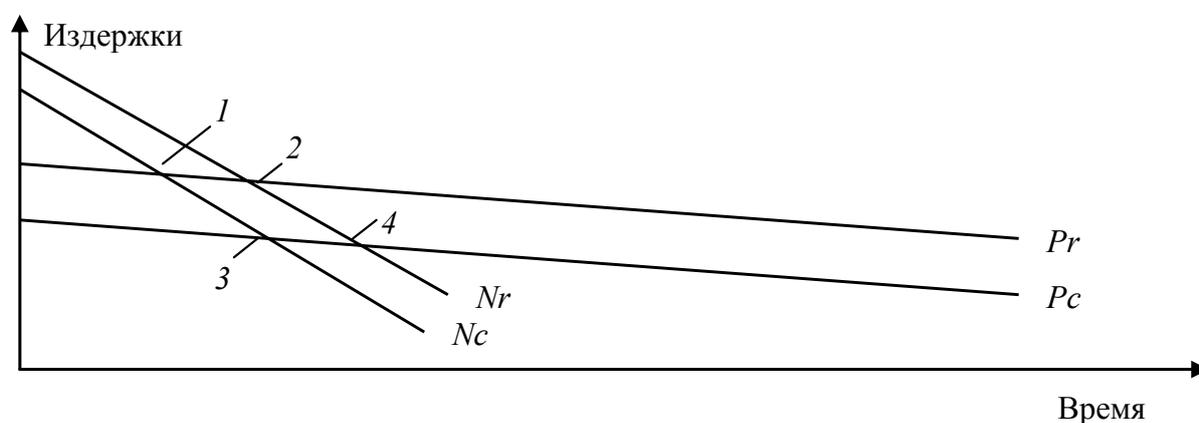


Рис. 6.2. Выбор момента эффективной смены технологии:  
 $Pr$  – полные издержки при «обороняющейся» технологии;  $Pc$  – текущие переменные издержки при «обороняющейся» технологии;  $Nr$  – полные издержки при «атакующей» технологии;  $Nc$  – текущие переменные издержки при «атакующей» технологии

Следует учитывать, что в случае, когда переход осуществляется на новую технологию, разработанную самим предприятием, соответствующая инновация должна быть уже достаточно полно оформлена и принципиально готова к использованию. Этому очевидным образом предшествует осуществление всех необходимых работ по предыдущим стадиям «жизни» инновационного проекта. Это означает, что анализ сроков эффективной смены технологии должен быть совмещен с оценкой сроков реализации отдельных стадий разработки соответствующей инновационной идеи.

### Пример 6.1

Определение момента эффективной смены технологии.

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 6.1

#### Исходные данные

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

Рассчитаем переменные издержки обеих фирм:

Таблица 6.2

#### 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:

$$12k + b = 850,$$

$$24k + b = 790.$$

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

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

Составим систему уравнений:

$$12k + b = 420,$$

$$24k + b = 360.$$

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

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

Составим систему уравнений:

$$12k + b = 1200,$$

$$24k + b = 800.$$

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

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

Составим систему уравнений:

$$12k + b = 720,$$

$$24k + b = 320.$$

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 месяцев**;

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

Раннее окончание поглощения и перехода фирмы на новую технологию 23 месяца, позднее окончание – 40 месяцев.

### **6.3. Ликвидация разрыва между руководством предприятия и научно-техническими специалистами**

В наукоемких отраслях руководство предприятия должно участвовать в управлении развитием и использованием технологии, а также в своевременном реагировании на возникновение новых технологических факторов во внешней среде. Однако во многих случаях такое участие затрудняется из-за недостатка взаимопонимания между руководством и научно-техническими специалистами.

Согласно И. Ансоффу, во многих крупных предприятиях, для которых исторически стабильные технологии превратились в «плодотворные» и «изменчивые», а также в предприятиях, которые решили диверсифицировать производство за счет проникновения в наукоемкие отрасли, существует разрыв по нескольким линиям между руководством и научно-техническими специалистами.

**1. Информационный разрыв.** Он возникает из-за того, что, как правило, носителями важнейших, зачастую неоформившихся и трудно поддающихся количественной оценке знаний о перспективах, риске, последствиях и стоимости технологии являются исследователи и разработчики. Однако эта категория сотрудников изолирована от стратегического руководства предприятия несколькими ступенями руководителей, которые некомпетентны в технологических вопросах и не имеют к ним интереса.

Часто встречающимся последствием информационного разрыва является тот факт, что руководство предприятия принимает решения о финансировании НИОКР на основе первоначальных оценок проектов без учета, как правило, большого объема дополнительных расходов, которые будут необходимы до того, как новая продукция или технология начнет приносить доход.

**2. Семантический разрыв.** Возникает из-за различий в языке, концепциях и понимании факторов успеха между руководством и руководителями НИОКР. Добиваясь новых инвестиций руководители НИОКР обычно основываются на понимании технических парамет-

ров продукции как фактора, определяющего успех деятельности предприятия. Если общее руководство не разберется в характере этих технологических претензий и не рассмотрит их, исходя из перспективных коммерческих соображений, то ресурсы предприятия могут быть направлены на «решения, порождающие новые проблемы».

**3. Разрыв цели-затраты.** Целью руководства предприятия является получение оптимального дохода на расходуемые ресурсы. Технология – одно из средств достижения этой цели – не имеет самостоятельной ценности и не рассматривается как самоцель. Более того, если руководитель сам не является научно-техническим специалистом, то он старается избегать сложностей и запутанности технологии. Интерес к открытиям и оригинальным техническим решениям для него не имеет ценности. Напротив, моральное удовлетворение, связанное с открытиями, оригинальность решений и профессиональный престиж выступают как самоцель для профессионального исследователя или разработчика. В то же время проблема конечной окупаемости и прибыльности инвестиций становится для них отрицательным фактором, коль скоро это мешает работе над интересной проблемой. Результатом существования различных взглядов на соотношение затрат и целей являются расхождения в подходе к определению продукции, рекомендуемой к производству. Для научно-технического специалиста технологическое совершенство продукции является достаточным основанием для выхода на рынок, в то время как руководство предприятия должно быть уверено в ее потенциальной прибыльности.

Возможные последствия таких различий проиллюстрированы матрицей «покупатель-продавец» (рис. 6.3).

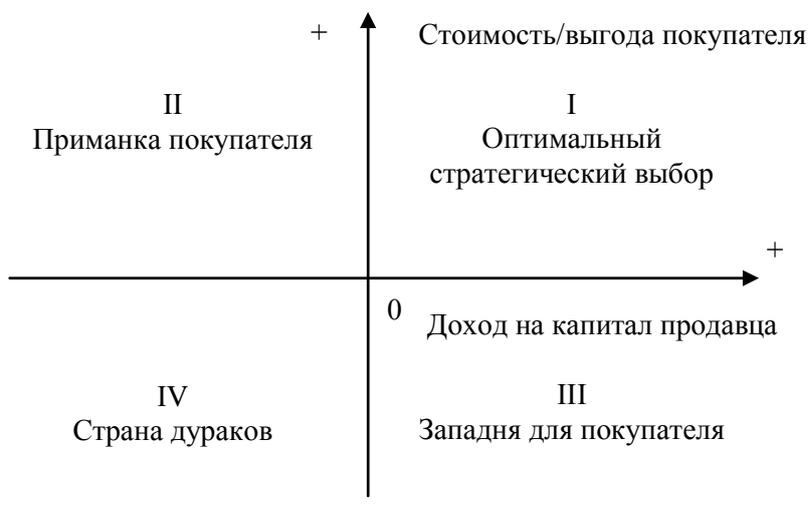


Рис. 6.3. Матрица «покупатель-продавец»

Верхний правый квадрант (I), названный «Оптимальный стратегический выбор» (выбор стратега), соответствует случаю долгосрочных взаимовыгодных отношений покупатель-продавец, при которых обеспечиваются как доход на инвестиции, так и удовлетворение потребностей покупателя в пределах приемлемых цен.

В деятельности компаний, которые руководствуются главным образом технологической новизной продукции без предварительной оценки ее потенциальной прибыльности, может возникнуть ситуация, соответствующая левому верхнему квадранту (II) – «Приманка покупателя». Такое положение может возникнуть по нескольким причинам:

- использование новой технологии начато преждевременно, до того как затраты на производство приведены в соответствие с реальным уровнем рыночных цен;
- продукция выпущена на рынок до того, как покупатель готов платить за новшества;
- объем потенциального спроса недостаточен для того, чтобы окупились расходы предприятия на НИОКР;
- число поставщиков, привлеченных перспективой роста спроса, избыточно для рынка;
- предприятие продолжает разработку и продвижение на рынок продукции на основе технологии, быстро заменяемой новой технологией, в применении которой она не имеет опыта.

Нижний правый квадрант (III) соответствует ситуации «Западня для покупателя»: при прибыльности дела для продавца покупатель не получает товара с качествами, соответствующими цене. В историческом плане такое положение часто возникало в технологически слабых отраслях – производителях потребительских товаров. Это, в частности, привело к появлению законодательства, защищающего интересы потребителей. Однако такая же ситуация может возникнуть и в передовых отраслях, когда мало понимающие в потребностях покупателей и в соотношениях стоимости и выгоды научно-технические работники с благими намерениями навязывают предприятиям технологически новые товары. Обусловливается это скорее «модной технологией», чем критерием стоимость-выгода.

Наконец, ситуация левого нижнего квадранта (IV), названного «Страна дураков», может возникнуть, когда техническим специалистам-энтузиастам компании-продавца удастся убедить технических специалистов фирм-покупателей в технологических преимуществах

своей продукции. В этом случае ни одна из групп не имеет необходимого уровня компетентности и желания оценить предел прибыльности в этой игре «потери-потери».

Изложенное выше подчеркивает важность активного участия общего руководства предприятия в принятии стратегических решений, связанных с вопросами технологии. Соответственно должны быть устранены информационный, семантический и ценностный разрывы. Для достижения этого могут быть рекомендованы следующие шаги:

- осознание общим руководством опасности, связанной с существованием таких разрывов;
- включение в группу высших руководителей, ответственных за определение стратегии, компетентных научно-технических специалистов;
- подготовка ведущих руководителей НИОКР по вопросам стратегического управления;
- развитие у общего руководства способности использовать экспертов, умения оценить предложения научно-технических специалистов;
- подготовка общего руководства по экономическим вопросам осуществления НИОКР и по вопросам поведения специалистов;
- принятие важных решений о финансировании НИОКР на основе оценки прибыльности с учетом расходов по всей цепочке от исследований до рынка;
- в создании возможности для прямой связи и передачи информации от исследователей и разработчиков общему руководству предприятия;
- развитие в рамках общего руководства системы информации по вопросам технологии;
- создание внутрифирменной системы руководства НИОКР, которая бы, во-первых, способствовала творчеству и, во-вторых, концентрировала усилия на прибыльных разработках;
- включение технологических показателей в число стратегических целей предприятия;
- разработка для предприятия конкретной стратегии НИОКР.

#### **6.4. Методика определения влияния технологии на деятельность предприятия**

Согласно И. Ансоффу, можно выделить пять основных технологических факторов, которые влияют на деятельность предприятия: инвестиции в НИОКР, позиция в конкурентной борьбе, динамика продукции, технологии и конкурентные возможности.

Каждый из факторов, в свою очередь, включает ряд элементов, которые определяют его интенсивность (табл. 6.3).

Таблица 6.3

**Стратегические технологические факторы**

<b>Фактор</b>	<b>Интенсивность фактора</b>	<b>Важность для будущего успеха</b>	<b>Стратегический разрыв</b>	<b>Приоритет в действиях</b>
<b>1. Инвестиции в НИОКР</b>				
1.1. Доля затрат на НИОКР в прибыли, %	Низкая – высокая			
1.2. Доля затрат на исследования в прибыли, %				
1.3. Доля затрат на разработки в прибыли, %				
<b>2. Позиция в конкуренции</b>				
2.1. Лидерство в исследованиях	Имитатор-последователь-инноватор			
2.2. Лидерство в разработке продукции				
2.3. Лидерство в разработке технологии				
<b>3. Динамика продукции</b>				
3.1. Частота появления новой продукции	Низкая-высокая			
3.2. Длительность жизненного цикла	Длительный-короткий			
3.3. Технологическая новизна продукции	Незначительная-существенная			
<b>4. Динамика технологии</b>				
4.1. Длительность жизненного цикла	Длительный-короткий			
4.2. Частота появления новых технологий	Низкая-высокая			
4.3. Число конкурирующих технологий	Одна-много			
<b>5. Динамика конкурентоспособности</b>				
5.1. Технологические различия продукции	Отсутствуют-большое			
5.2. Технология как орудие конкуренции	Малое значение-ключевое значение			



Фактор	Интенсивность фактора	Важность для будущего успеха	Стратегический разрыв	Приоритет в действиях
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			
<b>6. Общая оценка</b>				
6.1. Изменчивость технологии	0–5			
6.2. Агрессивность стратегии фирмы	0–5			

Важность соответствующих факторов для стратегического будущего предприятия может быть определена по следующим этапам:

1. Оценка будущей интенсивности и относительной важности соответствующих технологических факторов в определенной стратегической зоне хозяйствования.

2. Определение интенсивности соответствующих технологических факторов в установившейся стратегии предприятия.

3. Определение разрывов между складывающимися на будущее условиями и установившейся стратегией предприятия.

4. Определение технологических конкурентных возможностей предприятия, если оно будет придерживаться нынешней стратегии. На этом этапе технологические факторы должны быть увязаны с экономическими, конкурентными, социальными и политическими.

5. Определение желаемой конкурентной позиции.

6. Выявление изменений, которые должны быть осуществлены в технологических стратегических факторах.

7. Контроль за обеспеченностью ресурсами и своевременностью проведения изменений.

8. Разработка проектов по реализации намеченных изменений.

Таблица 6.3 может быть использована для практического определения, во-первых, будущих изменений во внешних условиях дея-

тельности, во-вторых, технологической агрессивности стратегии предприятия и, в-третьих, разрывов и приоритетов в ее деятельности.

Пример результатов такого анализа в обобщенном виде представлен в таблице 6.4.

Таблица 6.4

**Пример результатов анализа технологических факторов внешней среды**

Факторы	Интенсивность фактора	Относительная важность фактора	Стратегический разрыв	Приоритет
1	2	3	4	5
Инвестиции в НИОКР		1	2	1
Позиция в конкуренции		3	0	5
Динамика ЖЦТ		4	+2	3
Динамика НИОКР		2	-3	2
Динамика конкуренции		5	+1	4

*Примечание.* Линия «Среда предприятия в будущем» является результатом анализа изменений в определенной СЗХ; линия «Стратегия предприятия» является выражением исторически сложившейся стратегии предприятия; колонка 3 содержит оценку относительной важности соответствующих факторов для успеха деятельности предприятия в будущих условиях; колонка 4 (стратегический разрыв) заполнена исходя из различий между «будущими условиями» и «стратегией предприятия»; приоритеты в деятельности предприятия (колонка 5) определяются частично на основе стратегических разрывов, а также самой выбранной стратегией.

### Пример 6.2

Определение технологической стратегии ОАО «БелФА».

Построим технологический профиль для ОАО «БелФА». Оформим его в виде таблицы 6.5.

Таблица 6.5

**Анализ технологических факторов внешней среды  
для ОАО «БелФА»**

Фактор	Интенсивность фактора	Относительная важность	Стратегический разрыв	Приоритет
<b>1. Инвестиции в НИОКР</b>				
1.1. Доля затрат на НИОКР в прибыли, %		3	-3	3
1.2. Доля затрат на НИ в прибыли, %		2	0	1
1.3. Доля затрат на разработки в прибыли, %		1	-2	1
<b>2. Позиция в конкуренции</b>				
2.1. Лидерство в исследованиях		4	-1	4
2.2. Лидерство в разработке продукции		3	0	4
2.3. Лидерство в разработке технологий		5	-2	4
<b>3. Динамика продукции</b>				
3.1. Частота появления новой технологии		3	-2	2
3.2. Длительность жизненного цикла		2	0	2
3.3. Технологическая новизна продукции		2	-1	1
<b>4. Динамика технологии</b>				
4.1. Длительность жизненного цикла		3	-1	2
4.2. Частота появления новых технологий		4	-1	3
4.3. Число конкурирующих технологий		1	-2	4
<b>5. Динамика конкурентоспособности</b>				
5.1. Технологические различия продукции		2	-2	1
5.2. Технология как орудие конкуренции		1	2	1
5.3. Интенсивность конкуренции		3	-2	3
5.4. Вынужденное устаревание продукции		1	0	5
5.5. Чувствительность технологии к госрегулированию		5	-2	5
5.6. Чувствительность технологии к давлению потребителей		5	-1	5
<b>6. Общая оценка</b>				
6.1. Изменчивость технологии		2	-1	4
6.2. Агрессивность стратегии фирмы		3	-3	5

Таким образом, построенный технологический профиль предприятия показывает, что в текущий момент оно отстает от конкурентов по всем главным технологическим направлениям: инвестициям в НИОКР, позиции в конкуренции, динамике обновления продукции и технологий, использовании технологии как фактора конкурентоспособности.

До распада СССР предприятие обладало огромным технологическим потенциалом для производства искусственного меха. Но в связи с произошедшими изменениями в политической и экономической сфере ОАО «БелФА» утратило свою мощь, стало менее эффективным и конкурентоспособным. В связи с этим можно предложить следующие рекомендации, направленные на совершенствование технологической стратегии:

1. Освоить технологию производства двухстороннего меха, которую уже активно используют ближайшие конкуренты ОАО «БелФА» – ОАО «СИБТЭКС», РФ.

2. Реструктурировать две линии (из шести) по производству меха под производство мехового полотна на трикотажной основе, которое менее сложно в техническом исполнении и отличается новизной выпускаемой продукции. Такое видоизменение продукции позволит вдохнуть новую жизнь в спрос на продукцию и улучшить конкурентную позицию предприятия.

3. Заменить технологию рыхления и смешивания волокон. Для этого необходимо модернизировать имеющиеся кипоразрыхлители и трепальные машины на более универсальную эмульгирующую камеру с ЧПУ, которая позволит задавать программу для смешивания волокон по качественным характеристикам и длине ворса.

Это позволит упростить процесс производства чесальной ленты для различных видов меха (например, жаккардовый, стриженный, длинноворсных или для дальнейшего производства из меха более и менее качественных изделий).

4. При возможности больших объемов инвестирования, заменить технологию производства меха обычного на мех с двухуровневым ворсом, более приближенного к натуральному по структуре и эстетическому восприятию. Изделие, полученной при использовании новой технологии, будет отличаться новизной от изделий предприятий-конкурентов в масштабе региона (РБ и РФ) и, следовательно, возрастет спрос на него.

Литература: [6, с. 146–180], [21], [23], [42].

## Тестовое задание

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.

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».

### Практические задания

1. Фирма осуществляет производство по технологии А, при этом отслеживая параметры конкурирующей технологии Б, разработку которой ведет венчурная фирма «Альфа». На основании приведенных данных (табл. 6.6) определить с точностью до месяца:

– временной интервал (наиболее раннее возможное и наиболее позднее возможное начало) эффективного поглощения фирмы «Альфа» фирмой А и переход фирмы А на использование конкурирующей технологии;

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

2. На примере конкретного предприятия провести оценку влияния технологических факторов на деятельность предприятия в одной из стратегических зон хозяйствования. Результаты анализа свести в таблицу по форме таблицы 6.3.

*Таблица 6.6*

**Данные для расчета**

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

## **7. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ КАК ФАКТОР ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

### **7.1. Стратегическое значение информационных технологий**

В настоящее время информация и методы ее обработки становятся важнейшим источником экономического роста для экономики страны в целом и повышения эффективности деятельности и достижения конкурентных преимуществ для субъектов хозяйствования в частности. В этой связи важнейшей задачей для предприятия является способность распознавать и своевременно реагировать на новые информационные тенденции, имеющие место во внешней маркетинговой среде.

Согласно М. Портеру, информационная революция оказывает существенное влияние на деятельность предприятия тремя способами:

- изменяет структуру отрасли и таким образом устанавливает новые правила конкуренции;
- создает конкурентное преимущество, предоставляя компаниям новые возможности превзойти конкурентов в производительности;
- порождает совершенно новые виды бизнеса, часто непосредственно на основе уже существующих в компании процессов и операций.

Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компанией. Она влияет на весь процесс производства продукции. Более того, она меняет форму самой продукции, т. е. физическую сущность товаров, услуг и информации, предоставляемых компанией в целях создания потребительской ценности.

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. Мы называем их ценными видами деятельности.

Информационная технология пропитывает цепочку ценности в каждом ее звене, изменяя способы выполнения ценных видов деятельности и характер связей между ними. Она также влияет на масштабы конкуренции и придает новый вид или форму продукции для удовлетворения потребностей покупателей. Эти ключевые моменты



объясняют, почему информационная технология имеет столь важное стратегическое значение и чем она отличается от других технологий, используемых в бизнесе.

Каждый ценный вид деятельности имеет как физический компонент, так и компонент обработки информации. Физический компонент подразумевает все материальные задачи, необходимые для выполнения деятельности. Компонент обработки данных включает действия по получению, управлению и передаче информации для осуществления деятельности.

Каждый ценный вид деятельности формирует и использует информацию определенного вида. Для деятельности по планированию и обеспечению материально-техническим обеспечением, например, необходима информация расписания поставок, тарифов транспортировки, планов производства продукции, способствующая своевременной и эффективной по стоимости доставке. Деятельность по обслуживанию нуждается в информации о потребностях на услуги, чтобы составить расписание звонков и обслуживания заказов, и порождает информацию о браке изделий, на основании которой компания может пересмотреть конструкцию изделия и методы его производства.

Физический и информационно-обрабатывающий компоненты деятельности могут быть простыми или достаточно сложными. Различные виды деятельности требуют различного соотношения обоих компонентов. Например, в металлоштамповке в большей степени используется физическая обработка, нежели информационная. В области страхования соотношение будет обратным.

В процессе всего развития индустрии технологический прогресс оказывал принципиальное воздействие на физический компонент бизнеса. В ходе индустриальной революции компании достигали конкурентного преимущества, заменяя человеческий труд использованием машин в процессе производства. Обработка информации в то время являлась скорее результатом человеческих усилий.

В последнее время наблюдается некоторое замедление темпа технологических изменений. Информационная технология развивается быстрее технологий физической обработки. Стоимость накопления, управления и передачи информации быстро падает, в то же время границы возможностей информационной технологии расширяются.

Эта технологическая трансформация расширяет границы того, что могут делать компании, даже быстрее, чем менеджеры могут освоить эти благоприятные возможности. Информационная революция

воздействует на все девять категорий ценных видов деятельности, начиная с автоматического проектирования в развитии технологии и заканчивая единой автоматизацией складов (табл. 7.1).

Таблица 7.1

**Проникновение информационных технологий в цепочку ценности предприятия**

<b>Поддерживающие (вспомогательные) виды деятельности</b>	Инфраструктура предприятия	Модели планирования		Автоматизированные системы управления и передачи данных		
	Управление персоналом	Автоматизация графика занятости персонала	Дистанционная работа на дому		Новые средство коммуникации	
	Развитие технологии и НИОКР	Компьютерное конструкторское проектирование	Электронное исследование рынка		Применение Интернет для поиска информации	
	Снабжение	Онлайновое снабжение комплектующими		Использование сети Интернет для поиска поставщиков и цен		
<b>Первичные виды деятельности</b>	Обеспечение поставок сырья и т. п.	Выполнение работ	Обеспечение сбыта продукции	Маркетинг и продажи	Обслуживание покупателей	
	Автоматизация складов	Гибкие производства	Автоматизированная обработка заказов, связь с покупателями по сети	Телемаркетинг, удаленные терминалы для продавцов	Удаленное обслуживание оборудования, компьютерное расписание и маршрутизация ремонта	

Большинство продуктов всегда содержит и физический, и информационный компоненты. Последним, в широком определении, является все то, что покупателю требуется знать для того, чтобы выгодно приобрести и использовать этот продукт. Другими словами, продукт включает информацию о своих характеристиках и о том, как они должны использоваться и поддерживаться. Сегодня наличие удобной и доступной информации о поддержке и процедурах обслуживания потребительских приборов является одним из важнейших критериев для покупателя.

Исторически физический компонент товара был более важен по сравнению с информационным компонентом. Новая технология, од-

нако, наряду с физическим компонентом обеспечивает сейчас куда больше информации о нем. Новая технология иногда предлагает продукты, которые не содержат физического компонента и вовсе (например, всевозможные базы данных).

Многие продукты обрабатывают информацию в процессе своего обычного функционирования. Новая информационная технология повышает эффективность изделия и позволяет легко увеличить объем информации, необходимый для эксплуатации изделия. Таким образом, можно сделать вывод о явной тенденции к увеличению объема информации, заключенного в изделии.

Несмотря на всю очевидность тенденции интенсивного проникновения информации в компании и производимую ими продукцию, роль и важность этой технологии отличается от отрасли к отрасли. Банковское дело и страхование, например, всегда характеризовались интенсивным использованием информации. Такие отрасли были, естественно, первыми и наиболее восторженными пользователями обработки данных. В то же время физическая обработка будет продолжать доминировать в отраслях, которые производят, скажем, цемент, несмотря на то, что информационная технология потихоньку проникает и в них.

На рис. 7.1, который связывает информационную интенсивность в цепочке ценности с объемом информации изделия, показаны различия в роли и интенсивности использования информации в разных отраслях.

		Информационное содержание продукта	
		Низкое	Высокое
Интенсивность информации в цепочке ценности	Высокая	Нефтепереработка	Банковское дело Газеты
	Низкая	Производство цемента	

Рис. 7.1. Матрица интенсивности использования информации в различных отраслях

Банковское дело и издание газет характеризуются высоким объемом использования информационной технологии – как в самом конечном продукте, так и в процессе его производства. В отрасли нефтепереработки информация используется интенсивно в процессе очистки и относительно слабо в самом продукте.

В связи со снижением стоимости и ростом возможностей новой технологии во многих отраслях компании стремятся к увеличению объема использования информации как в самом продукте, так и в процессе его изготовления.

## **7.2. Влияние информационных технологий на изменение характера конкуренции в отрасли**

Информационная технология изменяет правила конкуренции тремя способами:

1) достижения в информационной технологии изменяют структуру отрасли;

2) информационная технология служит мощным рычагом, с помощью которого компании создают конкурентное преимущество. Поиски компанией конкурентного преимущества посредством информационной технологии также часто оказывают влияние на структуру отрасли, поскольку конкуренты перенимают стратегические инновации лидера;

3) информационная революция порождает совершенно новые виды бизнеса.

Все три фактора очень важны для понимания влияния информационной технологии на отдельные отрасли и для выработки эффективных стратегических мер реагирования.

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.

Информационная технология может изменить каждую из пяти конкурентных сил, а, следовательно, и привлекательность отрасли в целом. Технология «размораживает» структуру многих отраслей, создавая потребность и возможность для изменений. Например:

– информационная технология увеличивает влияние покупателей в отраслях, занимающихся сборкой покупаемых компонентов. Автоматизированные счета на материалы и файлы котировки оптовых фирм, предлагающих товар, позволяют покупателю легко оценить первоисточники материалов и принять решение о покупке;

– информационные технологии, требующие больших капиталовложений в сложное программное обеспечение, поднимают барьеры для проникновения в отрасль. Например, банки, конкурирующие в сервисе по контролю и регулированию денежных операций корпоративных клиентов, нуждаются в передовом программном обеспечении, которое позволило бы выдавать клиентам информацию о состоянии счетов в онлайн-режиме. Этим банкам также требуется делать большие инвестиции в улучшенное компьютерное аппаратное обеспечение и другие средства;

– гибкое автоматизированное проектирование и производственные системы создают серьезные препятствия для угрозы со стороны продуктов-заменителей, обеспечивая быстро, легко и дешево расширенный набор потребительских свойств своей продукции;

– автоматизация обработки заказов и счетов потребителей привела к росту конкуренции во многих отраслях сбыта. Новая технология повышает постоянные издержки одновременно с замещением людей техническими средствами. В результате, дистрибьюторы часто должны бороться за увеличение объема продаж.

Информационная технология имеет особенно сильное влияние на связи между поставщиками и покупателями при заключении сделок с тех пор, как она приобрела принципиальное значение для связей между компаниями и их поставщиками, каналами сбыта и покупателями. Информационные системы, которые пронизывают все связи компании, становятся общими. В некоторых случаях изменяются и собственно границы отраслей.

Расширяются системы, которые связывают покупателей и поставщиков. Помимо других вещей многие системы увеличивают издержки переключения на нового партнера, поскольку они требуют реорганизации и переподготовки. Эти системы призваны более прочно увязать компании со своими поставщиками и покупателями.

Информационная технология изменяет взаимосвязь между масштабом, автоматизацией и гибкостью, обуславливающую потенциально серьезные последствия. Массовое производство больше не имеет значения для автоматизации. В результате, расшатываются входные барьеры в значительном ряде отраслей.

В то же время автоматизация теперь необязательно связана с утратой гибкости. Например, после установки «остроумных» производственных систем компания BMW смогла делать машины под заказ (каждая со своей собственной трансмиссионной системой, интерье-

ром и другими характеристиками) на обычной сборочной линии. Автоматизация и гибкость были достигнуты одновременно, разрушая существовавшие прежде стереотипы конкуренции.

Повышение гибкости при выполнении многих ценных видов деятельности в сочетании с уменьшением издержек в разработке продуктов обусловили небывалые возможности производства «под заказ» и обслуживания небольших ниш рынка. Мощности автоматизированного проектирования не только снижают стоимость конструкторских разработок новых изделий, но и весьма существенно сокращают издержки на модификацию или придание новых потребительских свойств существующей продукции. Снижение издержек при «подгонке» продуктов под сегмент рынка также разрушают традиционные представления о конкуренции в отрасли.

Наряду с использованием менеджерами информационной технологии с целью усовершенствования их отраслевой структуры, технология, в свою очередь, создает потенциал для разрушения этой структуры. В связи с этим менеджерам следует очень внимательно следить за влиянием новых технологий на структуру отрасли, чтобы реально оценить потенциальные преимущества и быть готовыми к последствиям.

Информационная технология оказывает мощное влияние на конкурентное преимущество любой компании либо с точки зрения издержек, либо с точки зрения дифференциации. Информационная технология сама по себе воздействует на ценные виды деятельности или позволяет компаниям добиться конкурентного преимущества, используя в своих интересах изменения масштаба конкуренции.

**Снижение издержек.** Информационная технология может изменять издержки компании в любой части цепочки ценности. Исторически воздействие технологии на издержки ограничивалось теми видами деятельности, где большую роль играли повторяющиеся операции по обработке информации. Теперь этого ограничения не существует. Даже такие виды деятельности, как сборка, подразумевающие главным образом физическую обработку, сейчас в значительной мере включают компонент информационной обработки.

Так, в производстве одежды такое оборудование, как автоматизированные лекала для выкроек, резаки ткани и системы доставки раскроенной одежды к швейным машинам, сократило время на производство почти на 50 %.

**Углубление дифференциации.** Поистине впечатляющее влияние информационная технология оказала на стратегии дифференциации. Роль компании и ее продукция в цепочке ценности покупателя является определяющим фактором дифференциации. Новая информационная технология позволяет производить продукцию под заказ.

Увязывая больше информации с физическим товаром, продаваемым покупателю, информационная технология воздействует на способность компании дифференцировать свою деятельность.

**Изменение масштаба конкуренции.** Информационная технология изменяет связь между масштабом конкуренции и конкурентным преимуществом. Технология повышает способность компании координировать свои виды деятельности в региональных, национальных и глобальных масштабах. Информационная революция создает сегодня взаимосвязи между отраслями, которые прежде существовали независимо друг от друга. Убедительный тому пример – слияние компьютерных и телекоммуникационных технологий. Это слияние оказывает глубокое воздействие на обе отрасли. Информационная технология лежит и в центре усиливающихся взаимосвязей в сфере финансовых услуг, где происходит слияние банковского дела, страхования и посреднической деятельности, а также в отрасли офисного оборудования, где когда-то отдельные функции, такие как печатание, фотокопирование и информационные и голосовые коммуникации, сегодня успешно комбинируются.

Компании, нацеленные на широкий рынок, получили новые возможности сегментирования своих предложений посредством способа, который прежде был доступен лишь сфокусированным компаниям.

Все более широкое распространение информационной технологии будет только увеличивать благоприятные возможности достижения конкурентного преимущества на основе нового масштаба конкуренции. Тем не менее, выгоду от масштаба конкуренции (и достижение взаимосвязей) можно извлечь только в том случае, когда информационная технология, широко применяемая во всей организации, подкреплена соответствующими средствами коммуникации. Полностью децентрализованные организационный проект и применение информационной технологии будут сводить на нет эти возможности, поскольку информационные технологии, внедренные в различных частях компании, будут несовместимы.

Информационная революция способствует рождению абсолютно новых отраслей тремя различными способами.

Первый – она делает новые виды бизнеса технологически осуществимыми. Например, сочетание технологии обработки изображений и телекоммуникации позволило создавать новые факсимильные службы, такие как оперативная доставка почты. Подобным образом достижения в микроэлектронике сделали возможным персональную работу на компьютере.

Второй – информационная технология может также порождать новые виды бизнеса, формируя производный спрос на новые продукты.

Третий – информационная технология создает новые виды бизнеса в рамках существующих видов деятельности. Компании, цепочки ценности которых включают и обработку информации, могут иметь избыток возможностей или квалификационных навыков, которые можно продать третьей стороне. Если информационная технология, используемая в цепочке ценности компании, чувствительна к масштабу деятельности, компания может улучшить свое общее конкурентное преимущество за счет увеличения масштаба обработки информации и снижения издержек. Продавая избыточные возможности третьей стороне, она в то же время обеспечивает себе дополнительную прибыль.

В настоящее время компании получают возможность генерировать и продавать информацию, являющуюся, так сказать, побочным продуктом их производства. Использование сканеров штрихового кода в супермаркетах розничной торговли превратило бакалейно-гастрономические магазины в лаборатории исследования рынка. Подав рекламу в утреннюю газету, розничные продавцы могут теперь ощутить ее эффект уже спустя некоторое время после полудня. Кроме того, они могут продавать эти данные компаниям, которые занимаются исследованиями рынка, а также производителям продуктов питания.

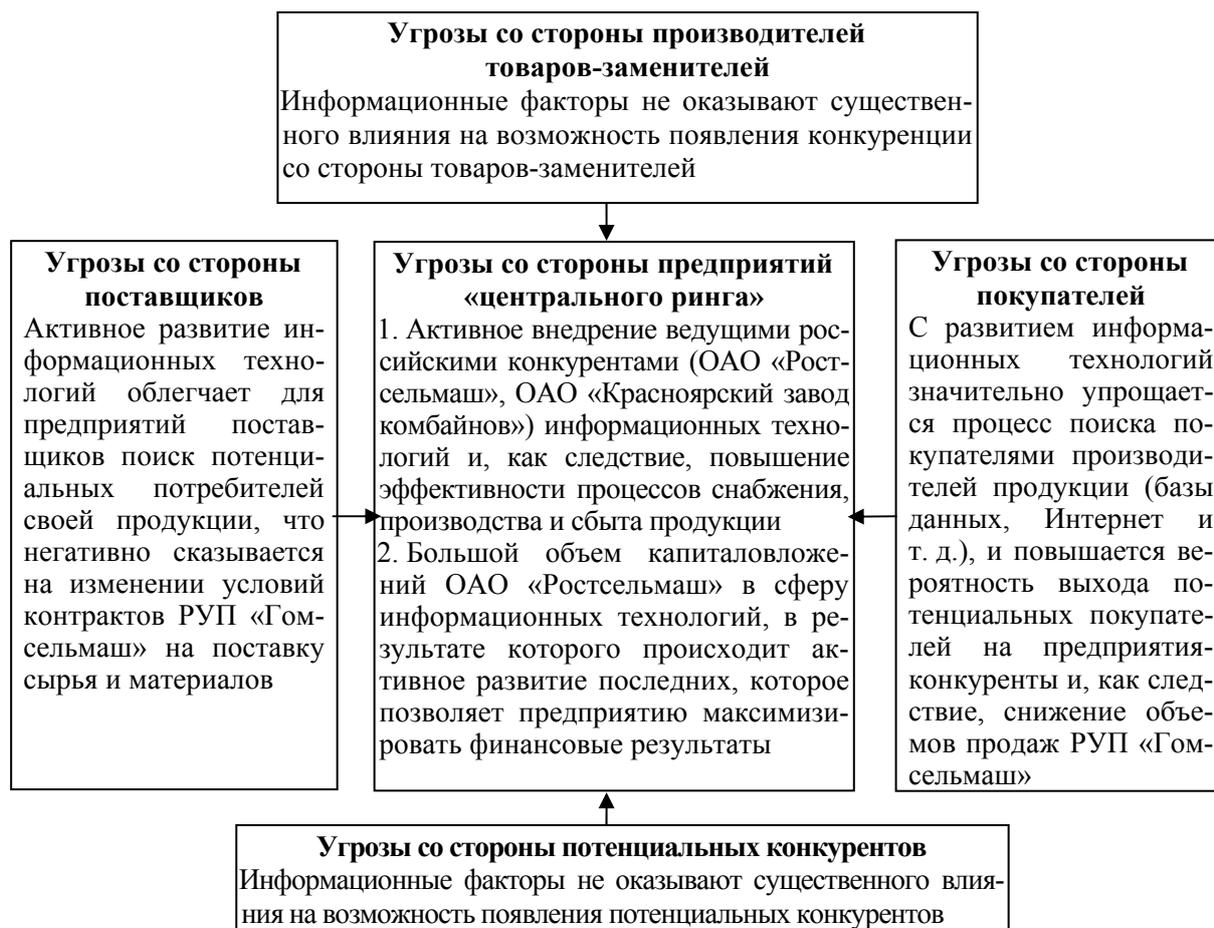
### **Пример 7.1**

Анализ влияния информационных технологий на структуру отрасли и цепочку создания ценности РУП «Гомсельмаш».

Факторы, влияющие на структуру отрасли РУП «Гомсельмаш» со стороны информационных технологий приведены на рис. 7.2.

Из рис. 7.2 видно, что развитие информационных технологий оказывает существенное влияние на достижение предприятиями конкурентного преимущества в отрасли. Таким образом можно сделать вывод о том, что активное использование информационных технологий в своей деятельности поможет предприятию создать соответствующие конкурентные преимущества.





*Рис. 7.2.* Влияние информационных технологий на структуру отрасли РУП «Гомсельмаш»

Проанализируем влияние информационных технологий на цепочку создания ценностей РУП «Гомсельмаш» и его основных конкурентов (табл. 7.2 и 7.3).

*Таблица 7.2*

**Проникновение информационных технологий в цепочку создания ценностей РУП «Гомсельмаш»**

<b>Поддерживающие (вспомогательные) виды деятельности</b>	Инфраструктура предприятия	Внедрение автоматизированных систем управления и передачи данных («1С Бухгалтерия», специальные программы складского учета и т. д.)		
	Управление персоналом	Использование сети Интернет и внутренней сети для передачи информации между работниками различных служб предприятия		
	Развитие технологии	Освоение программ трехмерного моделирования	Электронное исследование рынков различных видов сельскохозяйственной техники	Применение сети Интернет для поиска информации
	Снабжение	Использование сети Интернет для поиска поставщиков и цен		

<b>Первичные виды деятельности</b>	Обеспечение поставок сырья, материалов и комплектующих	Выполнение работ	Обеспечение сбыта продукции	Маркетинг и продажи	Обслуживание покупателей
	Автоматизированный транспортный учет	Автоматизированные системы контроля оборудования	Автоматизированная обработка заказов, связь с покупателями по сети Интернет	Использование электронной почты и сети Интернет	Компьютерная разработка документации

Таблица 7.3

**Проникновение информационных технологий в цепочку создания ценностей конкурентов РУП «Гомсельмаш»**

<b>Поддерживающие (вспомогательные) виды деятельности</b>	Инфраструктура предприятия	Полная автоматизация учета товарных запасов, внедрение различных программ планирования продаж, автоматизированный контроль за выполнением дилерских программ			
	Управление персоналом	Автоматизированная система начисления окладов и премий			
	Развитие технологии	Использование программ трехмерного моделирования	Электронное исследование рынков различных видов сельскохозяйственной техники	Применение сети Интернет для поиска информации, рекламы продукции и контактов с клиентами	
	Снабжение	Автоматизированная система учета поставщиков			
<b>Первичные виды деятельности</b>	Обеспечение поставок сырья, материалов и комплектующих	Выполнение работ	Обеспечение сбыта продукции	Маркетинг и продажи	Обслуживание покупателей
	Автоматизированный транспортный и складской учет	Автоматизированные системы контроля оборудования	Автоматизированная обработка заказов, связь с покупателями по сети Интернет	Телемаркетинг, участие в электронных тендерах	Компьютерная разработка и учет документации

Можно сделать вывод, что РУП «Гомсельмаш» использует информационные технологии, однако недостаточно интенсивно, поэтому в целях достижения конкурентных преимуществ предприятию следует расширить применение информационных технологий во всех сферах деятельности.

В целях достижения конкурентных преимуществ в области информационных технологий предприятию необходимо усовершенствовать автоматизацию складского учета, расширить применение информационных технологий в сфере маркетинга и работы с покупателями, а также внедрить единую систему складского, производственного и бухгалтерского учета, учитывающего взаимосвязи между делами.

### **7.3. Конкуренция в новизне информации**

Руководству компании следует придерживаться пяти приведенных ниже рекомендаций, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами и возможностями, предоставляемыми информационной революцией.

#### **1. Оценка интенсивности информации.**

Первоочередной задачей компании является оценка существующей и потенциальной интенсивности информации, связанной с продукцией, процессами ее производства и подразделениями организации. Существует несколько критериев для оценки потенциальной важности информационной технологии.

Вероятность того, что информация будет играть стратегическую роль в отрасли достаточно велика, если ее можно охарактеризовать одним или более перечисленными ниже свойствами:

– потенциально высокое использование информации в цепочке ценностей: значительное число поставщиков и покупателей, с которыми компания ведет дела напрямую; продукция требует большого объема информации при продаже; линия производства товаров, различающихся по многим параметрам; производимый товар состоит из многих частей; большое количество операций в производственном процессе; длинный временной цикл с момента поступления заказа до поставки готовых изделий;

– потенциально высокое использование информации, необходимой для самого продукта производства: продукты, назначение которых связано главным образом с обеспечением информации; продукты, производство которых предполагает реальную обработку инфор-

мации; продукты, требующие особенно высоких издержек в связи с обучением покупателя; продукты, которые имеют множество вариантов использования или продаются покупателю с высокой интенсивностью использования информации в его собственном бизнесе.

Эти признаки помогут помочь определить приоритетные дочерние предприятия для инвестиций в информационную технологию. При выборе приоритетных областей необходимо помнить о широте применения информационной технологии, которая требует значительно большего, чем просто обычной компьютеризации.

## **2. Определение роли информационной технологии в структуре отрасли.**

Менеджеры должны заблаговременно сделать прогноз относительно влияния информационной технологии на структуру их отрасли. Им следует проанализировать воздействие информационной технологии на все пять конкурентных сил. Существует вероятность не только изменения каждой из этих сил, но и изменения границ самой отрасли. Поэтому, возможно, придется дать новое определение отрасли.

## **3. Определение и классификация методов, с помощью которых информационная технология может привести к созданию конкурентного преимущества.**

Отправной точкой должно стать осознание того факта, что технология с большой долей вероятности способна оказать влияние на любой вид деятельности в цепочке ценностей. Точно так же важно отдавать отчет в том, что между видами деятельности могут возникнуть новые связи. При внимательном рассмотрении менеджеры могут выявить виды деятельности, критичные с точки зрения издержек и дифференциации. Очевидно, что виды деятельности, которые обуславливают большую часть издержек или имеют наиболее важное значение в плане дифференциации, требуют самого тщательного исследования, особенно если они подразумевают существенный компонент обработки данных. Виды деятельности с сильными взаимосвязями с другими видами деятельности, как внутренними, так и внешними, также являются критичными элементами. Эти виды деятельности должны быть основательно проанализированы с точки зрения методов, с помощью которых информационная технология может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

В дополнение к внимательному изучению цепочки ценностей компания должна рассмотреть возможность изменения сферы конкуренции с помощью информационной технологии.

1. Может ли эта технология позволить компании обслужить новые сегменты?

2. Позволит ли гибкость информационной технологии конкурентам, нацеленным на широкий рынок, захватить области, которые были прежде сферой влияния конкурентов, занимающих с ними одну нишу?

3. Сможет ли информационная технология стать тем рычагом, который позволит расширить бизнес компании в глобальном масштабе?

4. Смогут ли менеджеры воспользоваться возможностями информационной технологии для эффективного использования связей с другими отраслями?

5. Окажет ли эта технология помощь компании в создании конкурентного преимущества за счет сужения масштаба конкуренции?

6. Для того, чтобы оценить свежим взглядом продукт компании, следует задаться следующими вопросами:

– Может ли компания увязать больше информации с продуктом?

– Может ли компания включить информационную технологию в этот продукт?

#### **4. Исследование способа возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии.**

Менеджерам следует изучить возможности создания нового бизнеса на основе существующих видов деятельности. Информационная технология обеспечивает широкий простор для корпоративной диверсификации.

Определить возможности для развития нового бизнеса вам помогут следующие вопросы:

Какая информация генерируется (или будет генерироваться в будущем), которую компания могла бы продать?

Указывает ли информационная технология на очевидность производства новых товаров, связанных с текущей продукцией компании?

#### **5. Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии.**

Первые четыре рекомендации логично приводят к разработке наступательного плана, который обеспечит превращение информационной революции в капитал. Этот план должен классифицировать стратегические инвестиции в аппаратное и программное обеспечение и развитие новых производственных видов деятельности, которые отражают увеличение объема информационного содержимого в про-

дукции. Необходимы и организационные перестановки, соответствующие изменениям, происходящим во внешних и внутренних связях под воздействием информационной технологии.

Управление информационной технологией отныне не является исключительно компетенцией отдела электронной обработки данных. Сегодня, как никогда, компании должны использовать информационную технологию, ясно осознавая требования для достижения конкурентного преимущества. Организациям необходимо распространить ответственность за развитие информационных систем на все уровни компании. В то же время высшее руководство должно обеспечить гарантию эффективного использования межфункциональных связей, возможных благодаря информационной технологии.

Литература: [13], [19], [20], [28], [37, с. 85–108], [40].

### **Тестовое задание**

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 ценностей предприятия относятся:

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

4. К первичным видам деятельности в цепочке ценностей 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 ценностей 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.

### **Практические задания**

1. На примере конкретного предприятия проведите оценку влияния информационных технологий на структуру отрасли в какой-либо стратегической зоне хозяйствования предприятия. В качестве методического приема анализа рекомендуется использовать модель «пяти сил конкуренции» Портера.

2. На примере конкретного предприятия проведите анализ влияния информационных технологий на его цепочку создания ценности. Сравните полученную цепочку создания ценностей анализируемого предприятия с отраслевыми тенденциями использования информационных технологий. Сделайте вывод.



## **8. СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ**

### **8.1. Социальные факторы и проблемы их воздействия на предприятие**

Предприятие получило свой правовой статус на основе теории А. Смита, которая утверждает, что свобода каждого человека действовать в своих экономических интересах обеспечивает благодаря «невидимой руке» максимальный экономический выигрыш для всего общества.

Как экономический институт предприятие имеет ряд важных характеристик:

1. Создает как товары, так и покупательную способность для их приобретения.

2. Поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал.

3. Создает рабочие места на самом предприятии, у его поставщиков, в государственном секторе.

4. Создает средства, необходимые для собственного роста.

5. Имеет многочисленные сложные взаимосвязи с окружающей средой. Успех предприятия в большой степени зависит от того, кто и как регулирует и контролирует эти связи.

Доктрина «невидимой силы» утверждает, что для оптимальной деятельности регулирование должно быть полностью сосредоточено у руководства предприятия. Советский опыт показывает, что «контролируемое» предприятие становится неэффективным и убыточным. С другой стороны, капиталистический опыт показывает, что предприятия при минимальном контроле создали больше богатства, чем за всю предшествующую их появлению историю человечества, однако в то время, как агрегированное национальное богатство продолжало расти, его распределение оставалось неравномерным. Рост сопровождался разрушением экологической, социальной и политической среды, а также частыми колебаниями от процветания к депрессии. Более того, оставленное без контроля свободное предпринимательство оказалось склонным действовать против общества путем устранения конкуренции, создания монополий и, следовательно, разрушения тех «невидимых сил», на которые ссылались при обосновании конкурентной свободы.

С годами отрицательные побочные последствия свободного предприятия продолжали накапливаться. Они сведены в таблицу 8.1.

**Отрицательные для общества последствия  
функционирования «свободного» предприятия**

<b>Явление</b>	<b>Пример проявления</b>
Плохое удовлетворение нужд потребителей	Монопольные цены, фальсификация товаров, навязывание невыгодных покупателю товаров
Снижение эффективности конкуренции	Отсутствие максимизации прибыли, концентрация олигополистического типа на рынке, рост ради самого роста, стремление к сохранению устоявшегося положения, сопротивление нововведениям
Нарушение норм социального поведения	Сговор относительно цен, устранение конкуренции, подкуп, политическое влияние, нечестность
Вредные побочные социальные явления	Плохие условия труда, несправедливое распределение богатства, загрязнение природной среды, нарушение экономического баланса, истощение природных ресурсов
Вмешательство в национальную политику	Перенос интересов частного бизнеса на внешнюю политику, превалирование интересов военно-промышленного комплекса в военной политике
Предприятие не откликается на первоочередные нужды общества	Дорогое жилье, общественный транспорт, здравоохранение

До тех пор пока внимание общества было сосредоточено в первую очередь на проблеме экономического роста, эти негативные побочные явления терпели во имя прогресса. Только когда они стали очевидны и нетерпимы, общество ограничило свободное предприятие. Возникшее общество изобилия не хотело терпеть издержки свободного предпринимательства, и окружающая обстановка превратилась для предприятия из доброжелательной во враждебную. Внимание переключилось с экономических выгод, приносимых предприятиями, на недостатки их деятельности (табл. 8.2).

В таблице 8.3 приведены основные показатели, по которым контролируется деятельность современного предприятия. Из таблицы видно, что в настоящее время фактически каждый аспект поведения предприятия (внутреннего и внешнего) является объектом тех или иных ограничений.

Таблица 8.2

**Направление сдвига в социальных ценностях  
относительно деятельности предприятия**

<b>Направление сдвига</b>	<b>Характеристика направления</b>
Экономический рост потерял статус важнейшей национальной идеи	Переориентация с количественных на качественные характеристики уровня жизни, утрата трудовой этики, подозрительное и неодобрительное отношение к предпринимательству, упор на социальную инфраструктуру, социальное обеспечение, насыщение потребительского спроса
Отрицание капитализма как социальной философии	Отрицание частной собственности, доктрины «невидимой руки», требования перераспределения доходов, национальное планирование, национализация промышленности, участие заинтересованных групп извне в делах частных предприятий

Рассматривая в отдельности соответствующие регулирующие акты, приведенные в таблице 8.3, можно сделать заключение, что они представляют собой реакцию на конкретные злоупотребления предприятий. Однако некоторые наблюдатели отмечают, что эти действия являются проявлением тенденции к пересмотру роли предприятия в постиндустриальном обществе.

Таблица 8.3

**Области контроля поведения предприятия**

<b>Область контроля</b>	<b>Точка приложения воздействия</b>	<b>Примеры ограничений</b>
Продукция	Техническая характеристика изделия – выбор рынка	Государственная почтовая служба, железнодорожный транспорт, общественный транспорт
	Функционирование продукции	Законодательство по вопросам защиты прав потребителя, безопасности и охраны природы
	Объем производства	Субсидии в сельском хозяйстве, промышленности и других датируемых отраслях
	Границы диверсификации	Законы о монополистической деятельности и защите конкуренции
Процессы производства	Условия труда	Законодательство в области охраны труда
	Загрязнение природной среды	Нормы загрязнения и уровня шума, налоги на выбросы и сбросы
	Качество продукции	Государственные стандарты и санитарные требования

Область контроля	Точка приложения воздействия	Примеры ограничений
	Контроль заработной платы	Законы о минимальной заработной плате, коллективные договоры, нормирование заработной платы руководителей предприятий
	Обеспечение занятости	Коллективные договоры, социальное законодательство
Поведение в конкуренции	Цены	Контроль цен на коммунальные услуги, железнодорожный и автотранспорт
	Сговор	Закон о пресечении монополистической деятельности
	Соккрытие истины	Закон о рекламе
Прибыль	Утаивание прибыли	Налоговое законодательство
	Распределение прибыли	Постановление о распределении прибыли государственных предприятий
Ресурсы	Сырье	Распределение сельскохозяйственной продукции, квотирование
	Инвестиции	Льготирование инвестиционных вложений из прибыли
	Государственное финансирование	Займы малым фирмам и предпринимателям, государственные гарантии по кредитам
Право собственности	Собственность на предприятие	Национализация предприятий, государственная собственность в важнейших отраслях
Управление	Решения, связанные с занятостью и условиями труда	Участие рабочих через профсоюзы, законодательство о труде
	Общешфирменное управление	Представители рабочих, государства, право «золотой акции»

По мнению этих специалистов, общество, использовав феноменальный успех предприятия в создании изобилия, в настоящее время пытается поставить его на службу новым, более сложным целям. Эти цели еще не совсем ясны. Представляется, что в США существует тенденция развития в направлении модернизации сложившейся капиталистической идеологии при сохранении частной собственности и частной инициативы. Европейские тенденции развития различны, но все находятся под сильным влиянием социалистических доктрин, которые не принимают частную собственность в качестве идеологической основы. Общей чертой предпринимаемых усилий по пересмотру

роли предприятия в современном обществе является то, что предприятие превращается из чисто экономического в социально-экономический институт.

В целом можно сказать, что приведенное выше рассмотрение предназначения предприятия исходит из того, что общественное поведение по отношению к ней определяется более фундаментальными причинами, чем недопонимание механизма действия и достоинств свободного предприятия. Негативные реакции носят тройственный характер. Во-первых, существует нежелание мириться с отрицательными побочными явлениями деятельности фирм. Во-вторых, исключается безусловный приоритет экономического прогресса. В-третьих, существует или отрицание капитализма как общественной идеологии, или призыв к модернизации капитализма таким образом, чтобы освободить его от недостатков.

## **8.2. Альтернативные сценарии модернизации роли предприятия в современном обществе**

Возможны четыре сценария будущего предприятия:

1. Общество вернется к прежнему пониманию роли и места предприятия, т. е. концепции свободного предпринимательства.

2. Общество нанесет частному предпринимательству большой урон, но в целом возврат к концепции свободного предпринимательства возможен.

3. Предприятие превратится в социально-экономический институт, т. е. возьмет на себя социальные функции.

4. Предприятие будет заменено новой организацией.

Сценарий 1 построен исходя из того, что отрицательное влияние чрезмерного регулирования предпринимательской деятельности будет становиться все очевиднее. В связи с этим общество остановит и повернет вспять современную тенденцию к расширению регулирования до того, как будет нанесен серьезный ущерб эффективности. Сторонники этого сценария могут найти подтверждение его жизненности в недавних преобразованиях, произошедших в странах Восточной Европы и СНГ.

В сценарии 2 принимается, что если современные тенденции сохранятся, то послабления в контроле не наступят до тех пор, пока не будет слишком поздно, т. е. до того, как излишние ограничения нанесут существенный урон эффективности частного сектора. Когда это случится, то свобода предпринимательства будет восстановлена, но

процесс восстановления окажется болезненным и длительным. Пример фирм во многих странах Западной Европы, которые теряют свои конкурентные позиции в результате слишком больших социальных накладных расходов, иллюстрирует, как может развиваться этот сценарий. Другим примером служит растущее давление на фирму в области поддержания занятости, что лишает ее важного контроля над затратами на рабочую силу.

По сценарию 3 принято, что большинство существующих ограничений не снято и вводятся новые элементы контроля. Однако на определенном этапе экономическая эффективность уравновесит социальные требования. Предприятие не будет выступать как разрушительная сила, а превратится в чуткого слугу рынка, оставаясь в основном экономическим институтом общества. Этот сценарий соответствует теории неокapитализма таких авторов, как Дж. Гэлбрейт. Неизбежным результатом развития в этом направлении явится большой объем планирования со стороны правительства.

Согласно сценарию 3, текущие тенденции рассматриваются как часть необратимого процесса изменения положения предприятия в богатом постиндустриальном обществе. Стремление к получению прибыли будет дополнено неэкономическими целями, такими, как поддержание занятости, удовлетворенность работой, участие в процессе принятия решений непрофессионалов-управляющих, направление товаров и услуг в постоянно убыточные отрасли экономики, поддержание благосостояния местных общин. Этот сценарий предусматривает трансформацию предприятия из чисто экономического в социально-экономический институт. Закрепление новых ценностей внутри предприятия может сократить необходимость планирования и контроля со стороны центрального правительства. Таким образом, появится «невидимая сила» нового рода. Сторонники этого сценария могут найти подтверждение его возможности в развитии экономики Республики Беларусь и некоторых стран СНГ.

В настоящее время Республика Беларусь является примером того, как предприятие превращается из экономического в социально-экономический институт общества. Предприятия в нашей стране, прежде всего государственной формы собственности, помимо получения прибыли выполняют такие функции, как создание новых рабочих мест и поддержание существующего уровня занятости, формирование государственных и местных бюджетов (в том числе и за счет добровольных пожертвований), содержание и развитие социальной

сферы на региональном уровне (санатории и дома отдыха, детские лагеря, сады, школы, спортивные команды, художественная самодеятельность и т. п.). Следует отметить, что реализация рассматриваемого сценария изменения роли предприятия в обществе в Республике Беларусь не связана только с особенностями белорусского общества и политики органов государственной власти, как об этом часто думают. Она представляет собой проявление на национальном уровне тенденций развития постиндустриального общества с его требованиями к социализации деятельности всех субъектов рынка. Поэтому общество в Республике Беларусь является гораздо более постиндустриальным, чем в странах с более высоким уровнем экономического развития.

Наиболее радикальный сценарий 4 базируется на историческом опыте. По нему принимается, что переход от индустриальной к постиндустриальной эре аналогичен предшествовавшим наиболее радикальным трансформациям общества – таким, как падение римской империи, промышленная революция, американская революция и пр. В ходе переворотов организации, которые обслуживали потребности предшествующей эпохи, исчезли, а новые «родились из пепла», чтобы занять их место. По этому сценарию организация, которая возникнет вместо предприятия, будет иметь с ней мало общего.

### **8.3. Влияние предпочтительных для общества моделей предприятия на его цели деятельности**

С того момента, когда руководство предприятия отходит от ориентации исключительно на получение прибыли и от бескомпромиссного отрицания всех ограничений со стороны общества, становится неясно, что должно быть основными целями предприятия и каковы правила игры (ограничения и права), при которых эти цели могут быть достигнуты наилучшим образом.

Анализ корпоративной стратегии отношений с обществом должен охватывать три основных направления: анализ целей, ограничений и внешнего силового поля, в котором действует предприятие.

Эти направления могут быть объединены для того, чтобы определить предпочтительные цели и правила игры (назовем эту комбинацию предпочтительной основой деятельности предприятия), а также для определения вероятных правил и целей, которые будут возможным результатом политического процесса после того, как предприятие исчерпает все возможности добиться принятия своих взглядов.

В таблице 8.4 показан подход к выбору предпочтительных целей.

Таблица 8.4

**Модели и цели деятельности предприятия**

Общественная группа	Ожидаемые результаты деятельности предприятия	Альтернативные модели предприятия					
		Свободное предприятие	Бережливый капитализм	Филантропическая	Популистская	Социалистическая	Предпочтительная для фирмы
1	2	3	4	5	6	7	8
Общество в целом	Экономический рост	1	1	1			
	Поступления от налогов					1	
	Уравнивание власти					1	
	Уравнивание доходов					1	
	Сохранение окружающей среды		2			1	
	Сохранение природных ресурсов					1	
Местная община	Благосостояние общины			2		1	
Держатели акций	Рост доходов	1	1	1			
Кредиторы	Рост стоимости акций	1	1	1			
	Стабильность доходов		2				
Потребители	Справедливые цены		2				
	Обеспечение выбора		2				
	Удовлетворение потребителей		2				
Управляющие	Рост доходов	1	1	1			
	Профессиональный интерес	1	1	1			
Работники наемного труда	Занятость, уровень оплаты, досуг				1	2	
	Условия труда, удовлетворение от работы				1	2	



Предприятие является общественным институтом, следовательно, эти цели должны отражать ожидания той клиентуры, которой оно призвано служить. В левой части таблицы показаны те элементы общества, на которые поведение предприятия оказывает непосредственное влияние. В колонке 2 представлены основные возможные результаты деятельности предприятия, в которых заинтересованы различные группы общества.

Предпринимательская модель является моделью «свободного предприятия» по М. Фридману. Следует заметить, что она ни в коей мере не связана с удовлетворением запросов потребителей (предполагается, что «невидимая сила» позаботится об их нуждах).

В колонке 4 представлена модель «бережливого капитализма», отвечающая в первую очередь требованиям общества о сохранении окружающей среды и во вторую – интересам кредиторов и потребителей.

В колонке 5 – «филантропическая» модель, когда часть полученной предпринимательскими методами прибыли используется на благо местной общины.

Первые три модели действительно прослеживаются в поведении предпринимателей. Четвертая, «популистская», модель отражает типичную долгосрочную стратегию профсоюзов, ориентирующуюся на максимизацию одобрения со стороны лиц наемного труда, но также, исходя из практических соображений, придающую большое значение росту зарплаток.

«Социалистическая» модель, представленная в колонке 7, отражает устремления правительств, руководствующихся социалистической идеологией. Зачастую основной упор делается на общее благосостояние общества, а индивидуальное благосостояние работников наемного труда занимает второе место.

Колонка 8 оставлена свободной для определения предпочтительных целей, которым будет служить предприятие.

Внешнее социальное воздействие направлено на то, чтобы предприятие удовлетворяло каждого. Однако с практической точки зрения следует признать, что соответствующие группы требований находятся в противоречии друг с другом и не могут быть удовлетворены все в одинаковой степени. Примером может служить конфликт между прибыльностью и поддержанием занятости, что в настоящее время является важнейшей проблемой в Европе. Следовательно, выбор целей следует ограничить теми требованиями, которые, по мнению руководства, предприятию должно удовлетворять и в наилучшей степени подготовлено это де-

лать. Кроме того, необходимо установить приоритет определенных целей. Выполнение неэкономических задач в конечном счете зависит от платежеспособности предприятия. Какие бы неэкономические цели не были бы добавлены в список, если предприятие не добьется адекватной прибыли, ее выживание будет подвергаться опасности и ни одна из других целей не сможет быть достигнута.

Это ключевое значение получения прибыли четко осознается руководством предприятия, но часто упускается из виду теми, кто находится вне его. Поэтому есть основание предложить, чтобы приоритет целей определялся в зависимости от уровня прибыльности предприятия. На рис. 8.1 приведен пример того, как приоритет может быть изменен в зависимости от этого уровня.



Рис. 8.1. Ступени приоритетности целей предприятия в зависимости от его прибыльности

#### 8.4. Учет воздействия социальных факторов внешней маркетинговой среды в управлении предприятием

Таким образом, долгий опыт укрепил управляющих в вере, что, с одной стороны, «дело бизнеса – бизнес» и, с другой стороны, что идеология свободного предприятия превалирует над всеми другими социальными теориями. Знания и умения управляющих направлялись на получение прибыли, а их влияние – на обеспечение внутреннего

согласия в рамках всеми признаваемой идеологии или на разъяснение общности преимуществ свободного предприятия.

Информационная система, которая в настоящее время обслуживает управляющих, предоставляет им данные об экономических тенденциях, технологии, конкуренции, предпочтениях потребителей и деятельности по обеспечению прибыльности. Эта система не имеет возможности для учета различных теорий, концепций предпринимательства, стратегий, а также политических процессов, с помощью которых эти стратегии проводятся в жизнь. Существующая информационная система не отражает также социально-политические тенденции, которые оказывают влияние на предприятие. Опыт показывает, что управляющие, получающие социально-политическую информацию, не имеют желания признавать ее важность и не способны эффективно ее использовать.

Таким образом, если предприятие собирается решать свои проблемы в обществе, то ему необходимо развивать соответствующие возможности и способность действовать в социальной сфере. Это включает следующее:

**1. Идеологическую переориентацию.** Управляющие должны понимать другие идеологии, отличающиеся от доктрины свободного предприятия, признавать их законность и быть готовыми перейти от традиционной догматической веры в то, что теория свободного предпринимательства – единственно правильная, к более открытой позиции, признающей правомерность других идеологий.

**2. Необходимость расширенной системы информации и ее передачи.** Охватывает не только коммерческую, но и социально-политическую сферы, использует «язык» других социальных групп и институтов общества, «переводит на их язык» предпринимательскую деятельность. Такая система должна быть открытой для внешней среды, активно взаимодействуя с группами и институтами вне и внутри предприятия.

**3. Понимание политических процессов и мастерство политического поведения.** Управляющие должны понимать различия между согласованными, базирующимися на единой идеологии процессами принятия решений внутри предприятия и процессами принятия решений, в которых представлены различные идеологии и ни одна из сторон не имеет решающей власти. Они должны приобрести опыт и умение в области подготовки политических решений, деятельности лобби, создания коалиций, ведения переговоров и использования пропаганды.

4. **Инфраструктуру для политических действий.** Предприятиям необходимо установить систему отношений и создать структуры, в рамках которых предпринимаются политические действия; им следует определить свое место в политике.

5. **Систему стимулов и вознаграждений.** Эта система должна быть изменена так, чтобы поощрять эффективную и своевременную реакцию на социальные проблемы и возможности.

6. **Необходимость изменений в системах и структурах предприятия, которые обеспечат компетентное решение социальных проблем.**

Приведенные выше положения говорят о том, что если предприятие на ранней стадии не уделяет внимания развитию своих возможностей для действий в социальной области, то его реакция на общественные проблемы будет неэффективной и непродуктивной.

Литература: [5], [6], [23], [30], [31], [37].

### **Тестовое задание**

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.

### **Практические задания**

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

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

3. Достижение каких целей требуется от предприятия в Республике Беларусь со стороны разных общественных групп? Каким образом это влияет на его прибыльность?

## 9. ВЛИЯНИЕ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

### 9.1. Отличительные характеристики интернационализации

**Интернационализация** – это перемещение или расширение предприятием производства за пределы национальной экономики, т. е. процесс, когда предприятие приходит на рынок другой страны не в качестве импортера, а в качестве производителя.

Основное внимание управления, когда предприятие действует в стабильных домашних условиях, фокусируется на конкурентных и технологических факторах, которые определяют его успех на рынке.

Когда предприятие выходит на зарубежный рынок, его руководство ожидает, что придется столкнуться с новыми конкурентами, новой динамикой конкуренции. Однако успех на новых рынках, помимо конкурентных параметров, может в равной степени определяться рядом факторов, которые остаются на заднем плане (и воспринимаются как само собой разумеющиеся) до тех пор, пока предприятие ограничивает свою деятельность национальным рынком.

Одну группу составляют **экономические факторы**. Зарубежные условия могут отличаться от национальных уровнем экономического развития соответствующих стран, объемом рынка для товаров предприятия, степенью насыщения рынка и т. д.

Другую группу составляют **факторы, связанные с национальной культурой и укладом жизни**. Зарубежные стратегические зоны хозяйствования могут отличаться вкусами потребителей, формами осуществления покупок, распределением бюджета потребителей, их умением пользоваться технологически сложными товарами и т. д.

В третью группу входят **политические факторы**. Идеология правительства другой страны может отличаться от национальной. Вследствие этого изменяется отношение к бизнесу, а также права, правила и ограничения, в условиях которых предприятие должно действовать.

Комбинация экономических, культурных и политических различий может быть столь же важна на новом рынке, как и условия конкуренции. Итак, когда предприятие начинает бизнес, сопряженный с риском, за рубежом, то оно должно получать гораздо больше информации, чем ему требуется для коммерческих решений внутри своей страны. Таким образом, стремящиеся к интернационализации предприятия, деятельность которых протекает в относительно спо-

койных домашних условиях, нуждаются в развитии новых способностей отслеживания и анализа обстановки.

Проблема усугубляется тем, что большая часть важнейшей информации о зарубежной обстановке может носить неколичественный характер или даже быть недоступной для восприятия иностранцами. Такую информацию в состоянии усвоить только коренной житель или лицо, прожившее в стране достаточно долго для того, чтобы приобрести ощущение критически важных, но тонких факторов успеха.

Перечисленные обстоятельства имеют ряд стратегических последствий.

1. Как правило, проникновение за рубеж обходится дороже и занимает больше времени, чем сопоставимая с этим диверсификация внутри страны. Далее цели, которые могут быть достигнуты путем проникновения на зарубежный рынок, ограничены характером открывающихся возможностей. Поэтому важно определить цели и задачи, которые должны быть решены в результате интернационализации, и убедиться в том, что этот путь является предпочтительным или единственным.

2. Различия между коммерческими и прочими факторами успеха, важность неясно выраженной информации, различия в системе налогов, ограничения доходов и валютные барьеры, юридические требования, которые должны соблюдаться в стране, – все эти обстоятельства могут заставить предприятие выйти за рамки роли экспортера и стать членом местного предпринимательского сообщества.

3. Вполне вероятно, что ассортимент продукции и стратегии маркетинга, которые были успешными на внутреннем рынке, могут быть недостаточно оптимальными или даже неудачными на внешних рынках. Поэтому необходимо определить позицию по отношению к двум крайностям: использованию идентичных стратегий во всех СЗХ и разработке специальных стратегий для каждой СЗХ.

4. Когда предприятие переходит в разряд транснациональных и стремится сбалансировать преимущества, вытекающие из глобальной разработки и производства продукции, с недостатками, обусловленными трудностями учета условий местных рынков, то становится невозможным возложить общие права и ответственность по выработке стратегии на одно организационное подразделение или одного руководителя. В транснациональном предприятии становится необходимой разработка процесса, с помощью которого цели региональных управляющих, управляющих производственными линиями и подразделениями могут быть согласованы.



5. Высокие затраты на получение стратегической информации о зарубежных СЗХ должны приниматься в расчет при проведении оценок прибыльности и формулировании стратегии интернационализации деятельности предприятия. Когда представляется возможность, затраты на изучение нового национального рынка должны быть компенсированы проникновением в несколько СЗХ, что требует соответствующей стратегии присутствия в стране. Предприятия убедились на опыте, что разумно втягиваться в интернационализацию постепенно: сначала проводить не требующие больших затрат операции и накапливать опыт, прежде чем предпринимать последующие шаги. Это означает, что первоначальное проникновение должно состоять в проведении стратегической разведки и в меньшей степени, чем обычно, ориентироваться на быстрое получение прибыли в новой стране.

## **9.2. Цели и критерии интернационализации**

Интернационализация ставит вопрос о целях предприятия, тех аспектах деятельности, которые предприятие стремится улучшить за счет этих процессов. Важно уяснить цели и быть уверенным, что стратегические критерии, использованные для выявления и оценки альтернатив, приведут фирму в СЗХ, где она сможет достичь намеченных целей. При отсутствии целей и критериев предприятия часто действуют по принципу «Хорошо там, где нас нет» – подход, который поддерживается незнанием зарубежной обстановки. Такое поведение часто приводит к неожиданным результатам: затраты на интернационализацию значительно превосходят планировавшиеся, а результаты деятельности не обеспечивают необходимую норму прибыли.

За счет диверсификации/интернационализации обычно достигаются следующие цели:

### **1. Рост масштаба/размера предприятия:**

- а) поддержать рост и избежать стагнации, вызванной насыщением традиционных СЗХ предприятия;
- б) ускорить начавшийся в прошлом и еще продолжающийся рост;
- в) увеличить масштаб/размеры предприятия путем распространения деятельности на СЗХ с аналогичными перспективами роста.

### **2. Повышение прибыльности:**

- а) повысить прибыльность в долгосрочном плане путем внедрения в СЗХ, находящиеся на ранних стадиях развития;

б) повысить краткосрочную прибыльность путем внедрения в СЗХ, которые прибыльны в настоящее время;

в) повысить/поддержать краткосрочную прибыльность за счет зарубежных СЗХ, обеспечивающих экономию по сравнению с национальными СЗХ.

### **3. Сбалансированность стратегического набора предприятия:**

а) обеспечить непрерывную прибыльность/рост предприятия в краткосрочном и долгосрочном плане путем улучшения сочетаемости жизненных циклов спроса/технологии. Это более масштабная цель, чем предыдущие. Она обычно трансформируется в одну или несколько описанных выше целей;

б) обеспечить предприятию неуязвимость в будущем в условиях технолого-экономико-социально-политической цикличности, структурных сдвигов и неожиданных событий. Эта цель заставляет фирму не ограничивать свою деятельность одной технологией или одной страной.

Рассмотрение приведенного выше перечня целей показывает, что большинство из них может быть достигнуто и путем диверсификации в национальных рамках, и путем интернационализации. Фактически только последняя цель может быть достигнута лишь в ходе интернационализации.

Поэтому, оценивая перспективы интернационализации, предприятию целесообразно провести сопоставление возможностей интернационализации и диверсификации, т. к. каждая имеет свои достоинства и недостатки. Диверсификация в национальных рамках связана с преимуществами деятельности в знакомой социально-политико-культурно-экономической среде, но влечет за собой риск и затраты на освоение новых областей деятельности. Интернационализация связана с преимуществами расширения деятельности в знакомой сфере и риском деятельности в зарубежной обстановке.

В таблице 9.1 перечислены стратегические критерии, которые используются предприятием для выявления и отбора зарубежных СЗХ.

## Цели и стратегические критерии интернационализации

Цели	Стратегические критерии											
	Антицикличность	Различные экономико-социально-политические условия	Ресурсы	Аналогичный темп роста	Более высокий темп роста	Передовая технология	Продолжительный жизненный цикл спроса	Продленный ЖЦС	Критическая масса продаж	Синергетический эффект	Конкурентные преимущества	Широкомасштабное производство
Избежать насыщения					+	+	+	+				
Сбалансировать рост				1	+	+	+	+				
Увеличить масштаб				+	+	+	+	+	4			
Увеличить долгосрочную прибыльность			+		+	+	+	+			3	
Увеличить краткосрочную прибыльность						+			+	+	+	+
Сбалансировать краткосрочную и долгосрочную прибыльность		2			+	+	+	+				
Уменьшить уязвимость	+	+	+									

Рассмотрение этого перечня показывает, что большинство критериев применимо и к национальным, и к зарубежным условиям. Тем не менее три критерия относятся только к интернационализации и заслуживают пояснения:

- 1) продление жизненного цикла спроса на продукцию предприятия;
- 2) продление полезной жизни технологии предприятия;
- 3) приобретение ресурсов.

На рис. 9.1 показано, как обычно развивается спрос на национальном (внутреннем) рынке.

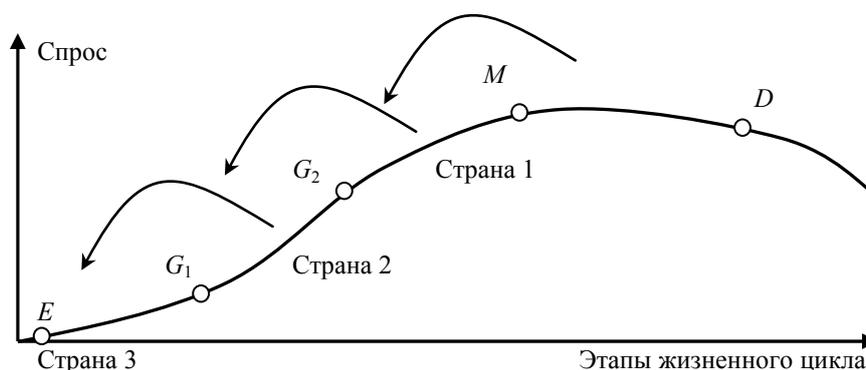


Рис. 9.1. Продление жизненного цикла спроса

Для него типичны следующие стадии:

- 1) технологически и конкурентно изменчивое (турбулентное) зарождение спроса ( $E$ );
- 2) ускоряющийся рост, в ходе которого производственные мощности недостаточны для удовлетворения спроса ( $G_1$ );
- 3) замедляющийся рост, который сопровождается острой конкуренцией ( $G_2$ );
- 4) зрелость, когда спрос достигает насыщения ( $M$ );
- 5) сокращение в тех редких случаях, когда первоначальный спрос падает или пропадает ( $D$ ).

На стадиях  $E$  и  $G_1$  возможности предприятия обычно поглощаются внутренним рынком. Однако на стадии  $G_2$ , когда ужесточается конкуренция и замедляется рост, дополнительные расходы, связанные с проникновением в страну, где спрос еще находится в стадиях  $E$  или  $G_1$ , могут быть более чем компенсированы привлекательными возможностями роста и получения прибыли. К моменту, когда внутренний спрос достигает стадий  $M$  и  $D$ , накапливается сильное давление в пользу перемещения деятельности предприятия в страны, где жиз-

ненный цикл спроса проходит более ранние стадии. Таким образом, предприятие, предусматривающее и проводящее свою интернационализацию в соответствии со стадиями развития спроса, может существенно продлить жизненный цикл своего продукта.

В отраслях, где изменение спроса связано с заменой технологии, полезная жизнь технологии может быть продлена аналогичным образом путем ее передачи в страны с более низким уровнем технологического развития. Этот процесс представлен на рис. 9.2.

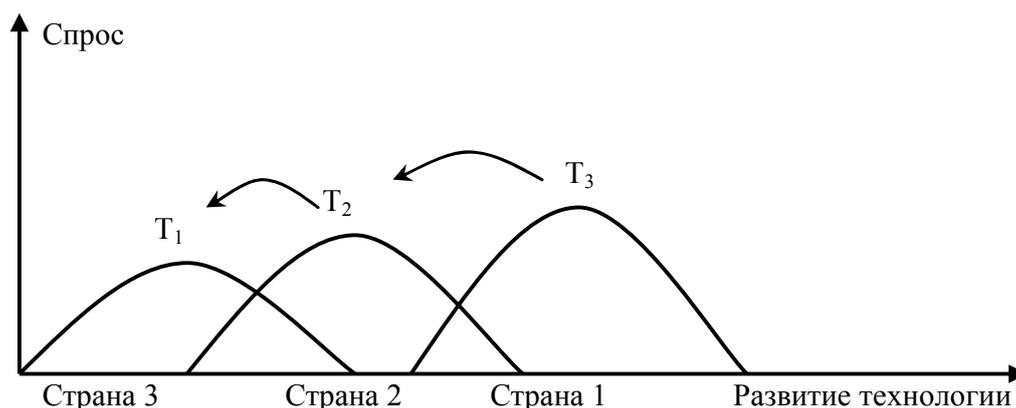


Рис. 9.2. Продление жизненного цикла технологии

Однако опыт развивающихся стран показывает, что преждевременная передача технологии странам, которые не подготовлены к ее использованию, может привести к катастрофическим результатам.

Использование интернационализации для освоения новых ресурсов широко освещалось и не требует особых комментариев. Например, в последние 40 лет была популярна стратегия перемещения производства в районы с дешевой рабочей силой или размещения перерабатывающих предприятий вблизи источников природного сырья. Однако предприятия усвоили из опыта, что преимущества низкой стоимости рабочей силы не сохраняются постоянно.

Следует предвидеть рост стоимости рабочей силы по мере экономического развития страны, что сделает местное производство непривлекательным. Предприятия также уяснили, что тенденции к национализации или настойчивое стремление местного правительства к совместному владению предприятиями может сделать инвестиции в местную добывающую и обрабатывающую промышленность очень рискованными и неэффективными.

Возвращаясь к таблице 9.1 отметим различия связей стратегических критериев с целями. В данной таблице отмечены четыре случая:

**Квадрат 1.** Наиболее ограниченной является стратегия интернационализации в СЗХ, которые имеют аналогичный рост. Это не меняет роста, прибыльности или баланса видов деятельности предприятия.

**Квадрат 2.** Критериями, которые уменьшают уязвимость предприятия, являются проникновение в неподверженную циклическим колебаниям СЗХ, в политико-социально-технологическую обстановку, которая отличается от национальной, или же надежное обеспечение ресурсами.

**Квадрат 3.** Краткосрочная прибыльность предприятия повышается за счет СЗХ, которые расширяют ее глобальные рыночные позиции, вызывают мультипликационный эффект, обеспечивают выигрыш за счет масштабов производства или другие сопоставимые преимущества.

**Квадрат 4.** Освоение СЗХ с более высокими темпами роста и более развитой технологией, продление жизненного цикла спроса и технологии являются наиболее привлекательными стратегическими мотивами интернационализации, т. к. оказывают большое влияние на достижение целей.

### 9.3. Этапы интернационализации

В графе 1 таблицы 9.2 приведены типичные этапы интернационализации: от экспорта к международному и транснациональному предприятию. Колонка 2 показывает виды деятельности в зарубежных странах, которые возникают по мере перехода предприятия от экспорта к транснациональному этапу интернационализации.

Таблица 9.2

#### Этапы интернационализации

Этап	Уровень деятельности	Условия, определяющие необходимость деятельности	Удовлетворяемый стратегический критерий
1	2	3	4
Экспортный	Продажи через агентов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• незначительная доля экспорта в продажах</li> <li>• отсутствие барьеров для импорта</li> <li>• местный спрос превышает предложение/мощности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• антицикличность</li> <li>• различия в экономических условиях</li> <li>• аналогичный рост</li> <li>• более быстрый рост</li> </ul>

1	2	3	4
Экспортный	Создание представительства в стране	<ul style="list-style-type: none"> <li>• значительная доля экспорта в продажах</li> <li>• отсутствие барьеров для импорта</li> <li>• спрос равен предложению</li> <li>• сильная конкуренция</li> <li>• важность послепродажного обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• продленный спрос</li> <li>• выгоды массового производства</li> </ul>
Международный	Местный маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• различные условия деятельности</li> <li>• дифференцированные стратегии маркетинга</li> <li>• интенсивная конкуренция</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• различия в условиях деятельности</li> </ul>
	Местное производство	<ul style="list-style-type: none"> <li>• барьеры для импорта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступ к ресурсам</li> </ul>
	Местное проведение НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• более низкая стоимость</li> <li>• специфические потребности маркетинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• передовая технология</li> <li>• продленный жизненный цикл технологии</li> </ul>
	Местная диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• местные возможности роста</li> <li>• местное финансирование</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• лучший рост</li> <li>• критическая масса</li> <li>• синергизм</li> <li>• конкурентные преимущества</li> </ul>
Транснациональный	Глобальная оптимизация системы: производство/ресурсы/НИОКР	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мировая конкуренция</li> <li>• критическая масса продаж в глобальном масштабе</li> <li>• преимущества синергизма на мировом уровне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• выгоды массового производства</li> </ul>
	Глобальная диверсификация, глобальное управление всем спектром деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкуренция со стороны фирм, оптимизированных в глобальном масштабе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• долгосрочный набор СЗХ вместо краткосрочного</li> <li>• глобальный баланс гибкости</li> <li>• глобальная оптимизация проектов</li> </ul>

Как показывает таблица 9.2, превращение в международную корпорацию осуществляется как процесс децентрализации, в ходе которого виды деятельности все в большей степени распределяются по странам, в которых предприятие ведет операции.

Частично прохождение через этапы интернационализации обусловлено развитием среды предприятия. В колонке 3 таблицы 9.2 приведены условия, которые делают каждый шаг необходимым для достижения успеха. Перечень, в частности, показывает, что предприятие может оставаться преуспевающим экспортером только до тех пор, пока нет барьеров для ввоза товаров, местные товары не имеют специфики и условия местного рынка аналогичны существующим на внутреннем национальном рынке предприятия. Однако предприятие вынуждено организовать местное производство, когда появляются барьеры для импорта или особую важность приобретают местные преимущества низкого уровня затрат.

В общем, предприятие вынуждено идти дальше статуса экспортера в любом случае, когда рынок отличается от национального, имеются высокие барьеры для импорта, а выгоды массового производства и мультипликационный эффект носят глобальный характер.

Для конкретного предприятия необходимая степень интернационализации может быть быстро определена на основе выбора в колонке 3 таблицы 9.2 той строки, которая наиболее точно соответствует условиям, существующим в определенной стране.

Используя колонку 3 можно сделать выбор, который обеспечит предприятию успех. Реальный выбор степени интернационализации определяется стратегическими критериями, принятыми предприятием. В колонке 4 приведены критерии, которые удовлетворяются на каждом уровне деятельности.

Для конкретного предприятия степень интернационализации, в наибольшей степени отвечающая сформулированным целям, может быть определена следующим образом:

- 1) формируются цели интернационализации предприятия на основе их широкого перечня, приведенного в таблице 9.1;
- 2) при использовании таблицы 9.1 устанавливаются стратегические критерии;
- 3) на основе данных колонки 4 таблицы 9.2 определяется степень интернационализации, которая в наибольшей мере удовлетворяет выбранным критериям.



### Пример 9.1

Выбор этапа интернационализации для ОДО «ГомельСпортСервис».

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 9.3.

Таблица 9.3

Этапы интернационализации для рынка спортивных товаров

Этап	Уровень деятельности	Условия, определяющие необходимость деятельности	Соответствие условиям, существующим в стране (да/нет)	Удовлетворяемый стратегический критерий	Соответствие критерию	
Экспортный	Продажи через агентов <i>Итого:</i> 0/0,25	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 <i>Итого:</i> 0,4/0,5	значительная доля экспорта в продажах	–	продленный спрос	+	
		отсутствие барьеров для импорта	–	выгоды массового производства	–	
		спрос равен предложению	+			
		сильная конкуренция	+			
	важность послепродажного обслуживания	–				
	Международный	Местный маркетинг <i>Итого:</i> 1/1	различные условия деятельности	+	различия в условиях деятельности	+
			дифференцированные стратегии маркетинга	+		
интенсивная конкуренция			+			

Этап	Уровень деятельности	Условия, определяющие необходимость деятельности	Соответствие условиям, существующим в стране (да/нет)	Удовлетворяемый стратегический критерий	Соответствие критерию
Международный	Местное производство <i>Итого: 0/1</i>	барьеры для импорта	–	доступ к ресурсам	+
	Местное проведение НИОКР <i>Итого: 0,5/1</i>	более низкая стоимость	–	передовая технология	+
		специфические потребности маркетинга	+	продленный жизненный цикл технологии	+
	Местная ди- версифика- ция <i>Итого: 0,5/0,25</i>	местные возможно- сти роста	+	лучший рост	+
				критическая масса	–
		местное финансирование	–	синергизм конкурентные преимущества	– –
Транснациональный	Глобальная оптимиза- ция системы производст- во/ ресурсы/ НИОКР <i>Итого: 0,3/0</i>	мировая конкуренция	+	выгоды массового производства	–
		критическая масса продаж в глобальном масштабе	–		
		преимущества синергизма на мировом уровне	–		
	Глобальная диверсифи- кация, гло- бальное управление всем спек- тром дея- тельности <i>Итого: 1/0</i>	конкуренция со стороны фирм, оптимизированных в глобальном масштабе	+	долгосрочный на- бор СЗХ вместо краткосрочного	–

По данным таблицы 9.3 можно сделать вывод о том, что наиболее перспективным для фирмы является международная интернационализация через проведение местного маркетинга, местное проведение НИОКР и организация местного производства.

Литература: [4], [5], [6, с. 205–232], [28], [30], [38], [39], [40], [41].

## Тестовое задание

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.

### **Практические задания**

1. На примере конкретного предприятия проведите оценку необходимости интернационализации деятельности предприятия в каждой из стратегических зон хозяйствования, в которых оно функционирует.

2. Основываясь на известных вам данных СМИ, приведите примеры белорусских предприятий, находящихся на разных этапах интернационализации своей деятельности. Почему эти предприятия находятся именно на данных этапах интернационализации? Какие виды деятельности выполняют приведенные в качестве примера предприятия в процессе интернационализации?

## Литература

1. Азоев, Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Акофф, Р. О целеустремленных системах / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Советское радио, 1974. – 272 с.
3. Акулич, И. Л. Основы маркетинга : учеб. пособие / И. Л. Акулич, Е. В. Демченко. – Минск : Высш. шк., 1998. – 236 с.
4. Акулич И. Л. Маркетинг : учебник. – Минск : Высш. 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. Ван Гиг, Дж. Прикладная общая теория систем / Дж. Ван 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 : Экопресс, 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 Респ. Беларусь от 10.12.1992 № 2034-ХП // 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 : Высш. 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 : пер. с англ. / Ф. Котлер. – Москва : Бизнес-книга; ИМА-Кросс Плюс, 1995. – 702 с.
30. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европ. 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 : [б. и.], 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. Альстрэнд, 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 / ГГТУ им. П. О. Сухого. – Гомель, 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. – 12-е изд. : пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2002. – 928 с.

41. Фазэй, Л. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Л. Фазэй, 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

Предисловие.....	3
1. Предприятие как открытая производственная система. Актуальность исследования внешней маркетинговой среды для его деятельности.....	4
1.1. Предприятие и внешняя среда.....	4
1.2. Основные качественные черты предприятия, обуславливающие наличие внешней среды и его функционирование в ней .....	7
2. Понятие и общие методы анализа внешней маркетинговой среды предприятия.....	12
2.1. Понятие внешней маркетинговой среды предприятия.....	12
2.2. Факторы внешней маркетинговой среды предприятия.....	13
2.3. Общие методы анализа внешней маркетинговой среды предприятия .....	18
2.3.1. Методика анализа факторов макросреды предприятия (методики «PEST»-анализа и «STEP»-анализа) .....	18
2.3.2. Методика качественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия .....	22
2.3.3. Методика количественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия .....	25
2.3.4. Методика комплексной оценки возможностей и угроз во внешней среде предприятия, его сильных и слабых сторон (методика «SWOT»-анализа) .....	32
2.3.5. Методика качественного анализа значимости факторов внешней маркетинговой среды предприятия .....	37
3. Эволюция внешней маркетинговой среды предприятия.....	44
3.1. Характеристика предпостиндустриальных этапов эволюции внешней маркетинговой среды.....	44
3.2. Характеристика постиндустриального этапа эволюции внешней маркетинговой среды.....	47
4. Основные характеристики внешней маркетинговой среды предприятия и их оценка .....	55
4.1. Необходимость исследования характеристик внешней маркетинговой среды предприятия .....	55
4.2. Подход И. Ансоффа – нестабильность как основная характеристика внешней среды предприятия.....	56
4.3. Подходы Г. Олдрича и Г. Минцберга к определению основных характеристик внешнего окружения .....	66
5. Конкурентные факторы внешней маркетинговой среды.....	75
5.1. Понятие конкуренции.....	75
5.2. Состав и структура конкурентных сил и их анализ.....	78
5.3. Оценка интенсивности конкуренции на рынке .....	85

6. Технологические факторы внешней маркетинговой среды .....	99
6.1. Понятие технологии деятельности предприятия.....	99
6.2. Изменчивость технологии.....	100
6.3. Ликвидация разрыва между руководством предприятия и научно-техническими специалистами.....	108
6.4. Методика определения влияния технологии на деятельность предприятия.....	111
7. Информационные технологии как фактор внешней маркетинговой среды.....	120
7.1. Стратегическое значение информационных технологий .....	120
7.2. Влияние информационных технологий на изменение характера конкуренции в отрасли.....	124
7.3. Конкуренция в новизне информации .....	131
8. Социальные факторы внешней маркетинговой среды.....	137
8.1. Социальные факторы и проблемы их воздействия на предприятие.....	137
8.2. Альтернативные сценарии модернизации роли предприятия в современном обществе.....	141
8.3. Влияние предпочтительных для общества моделей предприятия на его цели деятельности .....	143
8.4. Учет воздействия социальных факторов внешней маркетинговой среды в управлении предприятием.....	146
9. Влияние интернационализации на деятельность предприятия.....	151
9.1. Отличительные характеристики интернационализации.....	151
9.2. Цели и критерии интернационализации .....	153
9.3. Этапы интернационализации.....	158
Литература .....	165

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

**Лизакова** Роза Алексеевна  
**Нехрист** Оксана Александровна  
**Драгун** Николай Павлович

## АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Электронный аналог печатного издания**

Редактор *Н. И. Жукова*  
Компьютерная верстка *Н. Б. Козловская*

Подписано в печать 20.11.06.

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

Ризография. Усл. печ. л. 10,0. Уч.-изд. л. 10,09.

Изд. № 27.

E-mail: [ic@gstu.gomel.by](mailto: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».

ЛИ № 02330/0133207 от 30.04.2004 г.

246746, г. Гомель, пр. Октября, 48.