

ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПОИСКИ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Анализ и оценка внешней среды
компании





В данной лекции мы поговорим об анализе и оценке внешней среды компании. Хотелось бы отметить, что прежде чем приступить к разработке стратегии, а также к рассмотрению направления реализации стратегии или активного изменения стратегического плана, необходимо остановиться на очень важном элементе в разработке стратегии, таком как анализ и оценка ресурсов внешней среды компании.

Многие из вас наверняка слышали о таких понятиях SWOT-анализ, PESTEL-анализ, STEP-анализ. Именно об этих категориях у нас пойдёт речь в рамках сегодняшней лекции. Фактически стратегия достигается с помощью ответов на следующие важные вопросы:

Первый – могут ли макроэкономические факторы и отраслевые спецификации дать продавцам, производителям возможность генерировать рост и привлекать преимущества? Здесь очень важно влияние макроэкономических факторов. К ним, например, могут относиться регулятивные нормы, законы, валютное регулирование, торговые барьеры, эмбарго, прекращение торговых отношений между странами и т. д.

Второй вопрос – с какими конкурентами сталкиваются представители отрасли, насколько сильны конкуренты и в каких позициях? Здесь очень важно провести достаточно честное исследование, чтобы определить реальное положение конкурентных сил и позиции компании на рынке. Недооценивать конкурентов – это очень скользкий путь, который может привести к неучтенным факторам в системе анализа и оценки внешней среды компании.

Третий вопрос – какая сила меняется в отрасли? Каковы тенденции, и как они влияют на темпы конкуренции и промышленного успеха. Например, очень многие компании пользуются административной, политической поддержкой, попадают под действие определенных государственных программ, и это является одним из факторов, способствующих усилению конкурентной позиции той или иной компании.

Четвёртый вопрос – какова роль конкурентного рынка на данном товарном рынке и какова расстановка сил в настоящий момент?

Пятый вопрос – какой стратегический шаг может быть предпринят для того, чтобы достойно конкурировать на конкретном рынке?

Шестой вопрос – каковы основные факторы конкурентного преимущества? Как своей компании, так и компаний-конкурентов.

Седьмой вопрос – продолжит ли отрасль развитие в дальнейшем? Здесь тоже есть прямая привязка к макроэкономическим показателям, так как некоторые отрасли попадают в категорию стратегически важных для развития экономики страны. И все подобные компании могут пользоваться определенными налоговыми льготами и преференциями, что создает дополнительные конкурентные преимущества. Или возьмите такие сферы деятельности, как табачный сектор, производство алкогольной продукции, игорная деятельность, которые традиционно находятся под более пристальным контролем, а в некоторых странах вообще под ограничением либо запретом. Поэтому ответ на данный вопрос выступает важным звеном в разработке стратегии развития компании.

Отвечая на первый вопрос – каковы стратегические компоненты макроэкономики, можно сказать, что конкурентная среда неизбежна в рамках макроэкономических процессов. Более широкие макроэкономические факторы включают в себя общие экономические условия, общественные ценности, культурные нормы, политические, правовые, регуляторные факторы и очень важные экологические тенденции и технологические факторы.

Для того чтобы еще больше акцентировать ваше внимание на важности ответа на вопрос влияния макроэкономических факторов, хотелось бы привести в пример один интересный кейс.

В начале XX века два давних конкурента на рынке американского автопрома General Motors и Ford Motor Company пытались найти конкурентные преимущества, основанные не только на цене. В те годы в США был период индустриальной революции, всюду строились новые железные дороги, автобаны, мосты, развязки, новые аэродромы, и для этой гигантской стройки требовалась техника большой грузоподъемности. И тогда у Генри Форда возникла идея выведения на рынок нового продукта – автомобиля большой грузоподъемности, нового грузовика.



Проект разрабатывался под строгим секретом. Была сформирована команда из одаренных молодых людей: конструкторов, механиков, изобретателей, инженеров, дизайнеров, всего 18 человек. Им было оплачено обучение, организованы все бытовые условия – охота за умными головами шла заранее, как один из самых первых этапов этого программного проекта. Эта команда произвела на свет линейку из трех наименований техники большой грузоподъемности. О проекте никто не знал, пока не стали изготавливаться первые детали. Тогда и произошла утечка информации. Но конкурент понял, что он давным-давно опоздал, потому что Генри Форд запатентовал изобретение ещё на этапе формирования промышленного образца.

Компания General Motors поняла, что если они дадут возможность выйти с этими видами техники на рынок, то неоспоримое конкурентное преимущество будет у Ford Motor Company. И тогда, проанализировав чертежи фордовского грузовика, специалисты General Motors нашли одно слабое звено – все три вида новой техники использовали дизельное топливо. Конкурент не стал медлить и пролоббировал на федеральном уровне применение жестких экологических стандартов, запрещающих использование дизельных двигателей на территории США. Так провалился огромный прорывной проект, гениальная задумка Генри Форда. А мы, в бывшем Советском Союзе, пользуемся этой техникой до сих пор. В свое время Никита Хрущёв выкупил авторские права на проект большегрузного транспорта Генри Форда. Нам он известен, как КАМАЗ.

Поэтому еще раз акцентирую ваше внимание на том, что даже если макроэкономические факторы меняются медленно или не сильно влияют на бизнес-процессы компании, несомненно, их следует учитывать и анализировать.

Хотелось бы остановиться на методе PESTEL-анализа, который рассматривает шесть важных компонентов внешней среды.

PESTEL – это аббревиатура от английских слов: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal.

Political. Политические факторы. К ним относятся налоговая и денежно-кредитная политика, тарифы, политический климат, банковская система, валютное регулирование и т. д. К примеру, McDonald's всегда уделяет большое внимание политическим факторам при оценке внешней среды и принятии решения о выходе на новые рынки. Что касается экономики Республики Казахстан, то можно отметить, что с точки зрения инвестиционной привлекательности наша страна довольно интересна, но вот такой фактор, как «налоговая нестабильность», отталкивает инвесторов. Критерий налоговой стабильности выводится из анализа изменений в налоговом законодательстве за последние 5 лет и понятно, что по этому критерию, Казахстан выглядит не очень интересно в последнее время.

Economic. Экономические факторы. Включают в себя общие экономические условия: процентные ставки, обменный курс, уровень инфляции, уровень безработицы, темпы экономического роста, состояние торгового баланса, ситуацию на фондовом рынке и другие экономические показатели, их насчитывается 128. Среди экономических факторов также рассматриваются характеристики отрасли, такие как размер рынка и темп роста.

Social. Социально-культурные факторы. Включают в себя демографические и социокультурные факторы, социальные ценности, идеалы, образ жизни населения, даже такие показатели, как уровень детской смертности.

Место социально-культурных факторов достаточно важно в PESTEL-анализе. Демографические показатели могут оказать большое влияние на такие сферы бизнеса, как здравоохранение, страхование, социальные услуги. Социальные ценности населения определяют нормы потребления продуктов, услуг и социальную активность. Например, в некоторых странах потребители стремятся покупать дорогую дизайнерскую одежду, а в других странах такую одежду массово носить не принято. Это тоже один из показателей, на который нужно обращать внимание при PESTEL-анализе, чтобы реально оценивать внешнюю среду. Хочу отметить, что сегодня роль социально-культурных факторов при оценке конкурентоспособности усилилась, и большой удельный вес в анализе стали занимать такие факторы, как ментальность, культурные традиции, национальные особенности. К примеру, в тех странах, где актуальна проблема ожирения, McDonald's ввел в продуктовую линейку «диетические блюда»: салаты, обезжиренные продукты, молочные продукты без лактозы и т. д.



Technological. Технологические факторы. Анализируется технологическое развитие среды и региона. Большое внимание при анализе уделяется таким аспектам, как инвестиции государства в НИОКР, целевое финансирование научных исследований, поддержка коммерциализации, состояние патентного права. Эти факторы особенно следует оценивать в наукоемких сферах бизнеса, образовательных, фармацевтических компаниях. Здесь очень важную роль имеют также технологические изменения, которые могут повлечь за собой появление новых отраслей, новых продуктов, услуг, и это может повлиять на возникновение новых рынков, новых рыночных ниш.

Environmental. Факторы окружающей среды также анализируются в рамках PESTEL-анализа. К ним относятся природно-климатические условия, наличие водных, энергетических, земельных ресурсов, состояние экологии региона, географические особенности. Эти факторы важны при оценке конкурентоспособности компаний из сфер промышленного производства, сельского хозяйства, страхования, энергетики, туристической отрасли. Косвенно эти факторы влияют на такие виды бизнеса, как транспорт, связь и коммуникации, автомобилестроение, дорожное строительство, промышленно-гражданское строительство и т. д.

Legal. Правовые и регуляторные факторы. К ним относятся законодательство и нормотворчество, трудовое, антимонопольное законодательство, охрана труда и техника безопасности, государственное регулирование отрасли и т. д.

Таким образом, мы рассмотрели с вами 7 основных факторов, которые лежат в основе PESTEL-анализа. Следующий вопрос – насколько сильна конкуренция в отрасли? Одним из самых самых мощных и широко используемых инструментов для оценки конкурентоспособности является пятифакторная модель конкуренции, разработанная известным американским экономистом Майклом Портером.

5 конкурентных сил по М. Портеру:

- рыночная власть потребителей;
- рыночная власть поставщиков;
- опасность появления продуктов-заменителей;
- опасность появления новых игроков;
- внутриотраслевая конкуренция.

Анализ состояния пяти конкурентных сил показывает привлекательность той или иной отрасли бизнеса.

Следующий вопрос при оценке внешней среды – как влияют движущие силы в отрасли и как они взаимодействуют друг с другом? Здесь хотелось бы остановиться на вопросах усиления влияния глобализации и интеграции на мировую экономику. Глобализации признается движущей силой международной торговли, и мы знаем много примеров, когда под воздействием глобализации полностью менялся производственный ландшафт. Производства выносились и выносятся из развитых стран с дорогим человеческим ресурсом в страны третьего мира, где нет жестких экологических стандартов, где легче доступ к любым ресурсам – от энергетических до людских. Итак, анализ движущих сил – это система стратегического мышления, которая помогает менеджерам подготовиться к будущим изменениям. И одним из важных аспектов того, каким образом это сделать, – это проводить анализ внешней среды.