
Проведение анализа среды: макро, микро организации



Любая организация находится и функционирует в среде.



Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она включает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

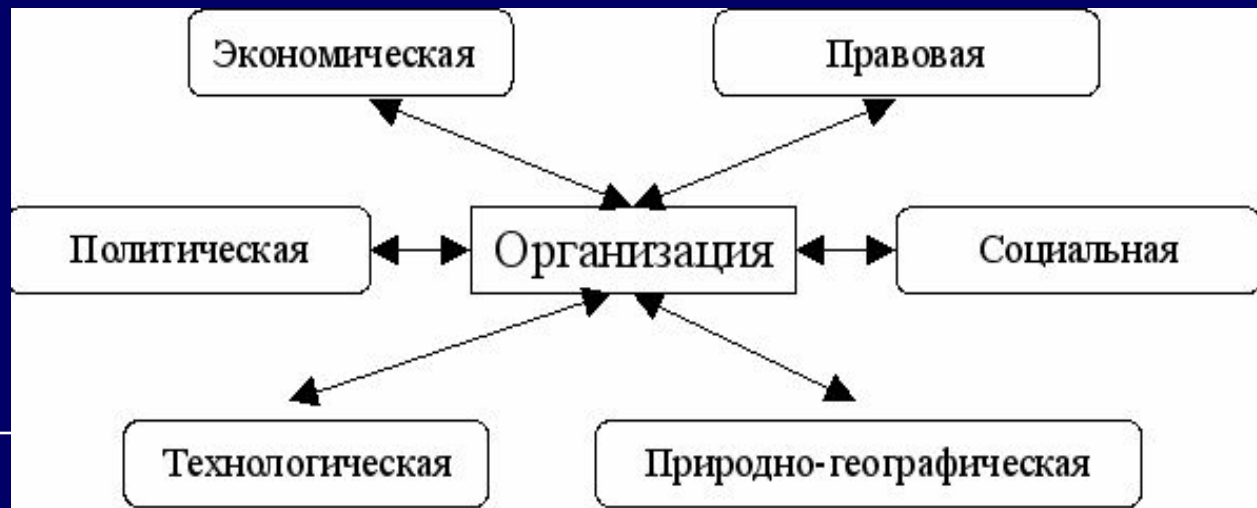
Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

Анализ макроокружения

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. К важнейшим элементам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и финансовую устойчивость торгового предприятия, относятся, так называемые «PEST»-факторы :

- политико-правовые;
- экономические;
- социально-демографические;
- технологические.



В процессе исследования политико-правовых факторов целесообразно:

- изучить указы и законы, регламентирующие деятельность предприятия;
- охарактеризовать особенности налоговой политики государства, выявить все изменения и направления в налогообложении предприятий, что позволит активно использовать законные возможности минимизации налоговых платежей с тем, чтобы обеспечить увеличение размера чистой прибыли, а соответственно и темпы его экономического роста;
- оценить действующую практику сертификации товаров и услуг, рациональное использование которой позволит существенно снизить затраты и повысить доходы предприятия.



Из экономических факторов предприятию целесообразно

ИССЛЕДОВАТЬ:

- стабильность экономической ситуации в стране в целом;
- темпы экономического развития страны и региона (темпы изменения ВВП);
- уровень занятости (безработицы) населения;
- инфляционные процессы;
- покупательную способность населения, выражающуюся, в первую очередь, в уровне его доходов;
- платежеспособность предприятий.



Анализ социально-демографических факторов предполагает:



- анализ численности населения и динамики ее изменения;
- определение прироста населения на основе сопоставления уровня рождаемости и уровня смертности;
- характеристику половозрастной и социальной структуры населения;
- изучение географического распределение населения;
- оценку уровня образования населения.



Изучение технологических факторов должно выявить:

- уровень научно-технического прогресса в отрасли;
- технологические возможности по получению товаров соответствующего качества;
- перспективы технологических улучшений.

Анализ непосредственного окружения

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. К ним относятся: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Покупатели



Факторов, определяющие торговую силу покупателя:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- • объем закупок, осуществляемых покупателем;
- • уровень информированности покупателя;
- • наличие замещающих продуктов;
- • стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- • чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Поставщики

Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

- • уровень специализированности поставщика;
- • величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов;
- • степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- • концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- • важность для поставщика объема продаж.
- При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:
- • стоимость поставляемого товара;
- • гарантия качества поставляемого товара;
- • временной график поставки товаров;
- • пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.



Конкуренты



Изучение конкурентов – это анализ тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды. Этот анализ занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и, сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы. Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции.

Рынок рабочей силы

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы.

Анализ внутренней среды



Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.



Срезы внутренней среды

Кадровый срез охватывает:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

Маркетинговый срез включает:

- стратегию продукта, стратегию ценообразования;
- стратегию продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.