

Глава 6. Внешнее окружение компании

Внешняя среда является для организации источником, питающим ее ресурсами, необходимыми для поддержания жизнедеятельности.

С другой стороны, эта среда постоянно изменяется, что требует адекватной реакции компании и часто является источником проблем и новых возможностей. Поэтому умение анализировать и прогнозировать изменения внешней среды является в условиях рыночной экономики жизненно важным для любой организации. В частности, в гл. 5 мы сталкивались с необходимостью учета влияния конкурентного окружения и других рыночных факторов на позиционирование компании.

Изучив главу, Вы сможете:

- анализировать внешнее окружение компании;
- понимать, какие факторы формируют положение Вашей организации на рынке;
- выбирать маркетинговые действия, адекватные изменениям внешней среды.

6.1. Внешнее окружение организации

Принято подразделять внешнее окружение на ближнее (микросреда) и дальнее (макросреда), как это показано на рис. 6.1. Дальнее окружение включает в себя факторы, на которые организация, как правило, не может оказывать заметного влияния. В нем выделяют социальные, технологические, экономические и политические компоненты, которые в совокупности называют СТЭП-факторами (*STEP*).

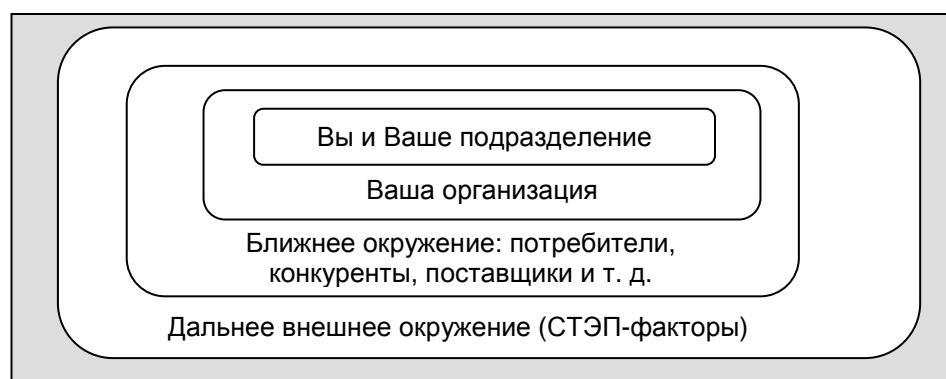


Рис. 6.1. Различные слои внешнего окружения

Состав ближнего окружения хорошо отражает концепция 3С (три си), рассмотренная в гл. 1. Его основными элементами, кроме самой компании, являются потребители и конкуренты. Кроме того, ближнее окружение включает в себя поставщиков, посредников и контактные аудитории.

Следует отметить относительный характер картины, приведенной на рис. 6.1. Так, Ваша организация может входить в состав более широкого объединения фирм (консорциума). В зависимости от решаемой задачи за конкурентное окружение может приниматься все ближнее окружение или только совокупность конкурентов. Существует определенная зависимость между ближним и дальним окружением и т. д.

6.2. Структура конкуренции по М. Портеру

Профессор М. Портер построил модель, которая описывает некоторые факторы, влияющие на прибыльность отрасли. В основе модели лежит концепция, утверждающая, что способность организации реализовать свое конкурентное преимущество зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от той роли, которую играют такие силы, как потенциальные конкуренты, продукты-заменители, поставщики и даже потребители (рис. 6.2).

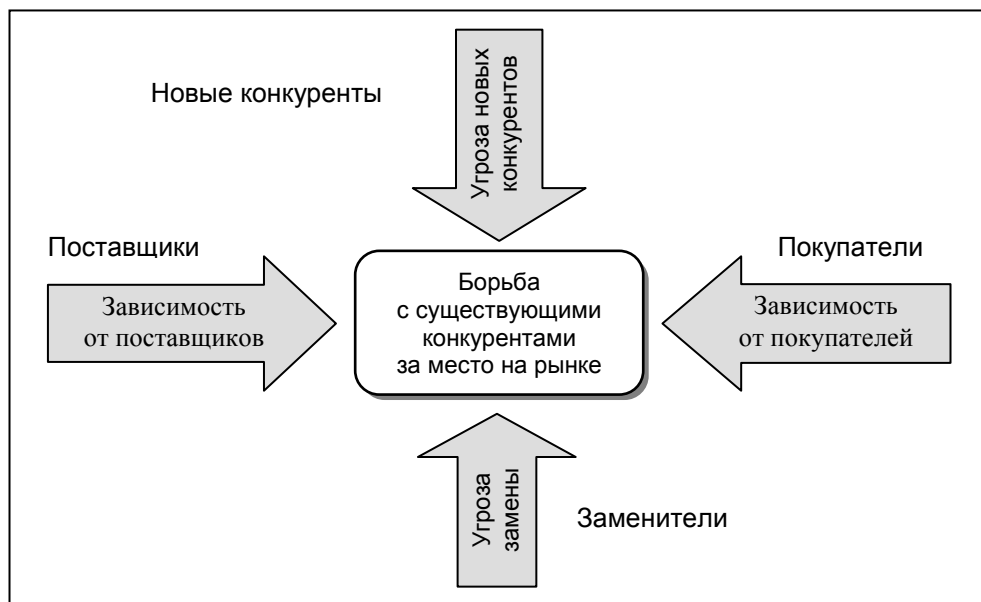


Рис. 6.2. Силы, влияющие на конкуренцию на рынке

Потенциальные конкуренты и заменители составляют прямую угрозу, а поставщики и потребители – косвенную, которая зависит от их способности диктовать свои условия. Именно взаимодействие этих пяти сил определяет уровень конкуренции и, следовательно, прибыльность в любой отрасли.

Интенсивность конкуренции

Интенсивность конкуренции между уже действующими на рынке предприятиями зависит от следующих основных факторов:

- наличия многочисленных или взаимно уравновешивающих друг друга конкурентов;
- темпа роста рынка. Если общий размер рынка не растет, компании вынуждены вытеснять конкурентов для обеспечения своего роста;
- степени сходства товаров или серий товаров, что определяет, будет ли потребитель легко и свободно переходить от одной марки товара к другой;
- величины постоянных издержек и необходимости поддерживать объем производства;
- уровня входных барьеров. Экономические, стратегические и эмоциональные барьеры не позволяют компании перейти в другую сферу бизнеса, даже если она несет убытки.

Примерами препятствующих выходу барьеров могут служить стратегическая взаимосвязь с другими частями той же самой компании, эмоциональные барьеры, а также правительственные и социальные ограничения.

Угроза со стороны новичков

Вторым важным фактором, влияющим на интенсивность конкуренции, является угроза со стороны предприятий-новичков, появляющихся на каком-либо рынке. Рынки могут привлекать новых участников из-за высокой прибыльности в определенной отрасли или необходимости для какой-либо фирмы найти новые рынки.

Для своей защиты фирмы, традиционно обслуживающие определенный рынок, пытаются возводить "входные" барьеры, подобные перечисленным ниже.

Барьер № 1 – экономия, обусловленная масштабами производства. Этот фактор эквивалентен для новичка "вступительному взносу". Большие масштабы производства обычно обеспечивают более низкую цену единицы товара. Поскольку новички обычно начинают деятельность с небольших объемов сбыта, то их издержки выше, чем у традиционных производителей. Это обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение новичками меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

Барьер № 2 – абсолютный стоимостный барьер. Абсолютный стоимостный барьер составляют начальные расходы, которые новичок должен понести при выходе на рынок вне зависимости от масштабов производства. Среди них можно отметить: патенты, ноу-хау, доступ к сырью, затраты на следование новым стандартам и т. д.

Барьер № 3 – политика правительства. Некоторые из известных примеров влияния политики правительства относятся к лицензированию, требованиям безопасности, нормативам по качеству пищевых продуктов и правилам гигиены. Все эти требования увеличивают цену за вступление в рынок и операции на нем. Не только политика центрального правительства, но и действия местной администрации могут повысить барьеры для вступления на рынок, особенно местный.

Барьер № 4 – дифференциация. Дифференциация создает барьер для новичков, принуждая их тратить существенные суммы на преодоление приверженности потребителей к конкретному товару или услуге. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей. Часто это очень сложная задача.

Например, всемирно известный лидер в области одежды из джинсовой ткани фирма "Ливайс" решила несколько лет назад освоить выпуск костюмов типа "тройка". С технологической и производственной точки зрения решение такой задачи не представляло для "Ливайс" существенных трудностей.

Однако, несмотря на громадные усилия по продвижению нового продукта, "Ливайс" не удалось преодолеть стереотипов отношения потребителей костюмов, которые связывали данную фирму только с одеждой из джинсовой ткани.

Барьер № 5 – доступ к каналам распределения. Новичкам может оказаться очень трудно получить доступ к оптовым и розничным каналам распределения. В этом случае им придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат. Вместе с тем новые технологии позволили ряду фирм создать совершенно новые каналы распределения, например в сфере электронной торговли.

Барьер № 6 – издержки, обусловленные сменой поставщика. В данной области существуют барьеры, аналогичные барьеру № 5. Работа на новом рынке может потребовать поставки дефицитных комплектующих или оборудования, переподготовки персонала и т. д.

Зависимость от поставщиков и покупателей

Из Вашего собственного опыта Вы можете знать о влиянии больших организаций на поставщиков и покупателей и об их сильной взаимозависимости. Некоторые крупные розничные торговцы в секторах продовольственных товаров и одежды часто называются "производителями без заводов". Они так сильно влияют на своих поставщиков, что могут диктовать многие условия – от видов оплаты до производственных методов. Но даже в таком случае компании рады, если значительную часть своей продукции они продают одному покупателю.

ЗАДАНИЕ 6.1

Для оценки степени зависимости Вашей компании от поставщиков выберите какого-либо крупного Вашего поставщика и применительно к нему ответьте на следующие вопросы.

Обратите внимание, что вопросы сформулированы так, что ответ "Да" соответствует сильной зависимости от поставщика, а "Нет" – слабой.

	Да	Нет
1. Значительно ли влияние Ваших закупок у этого поставщика на Ваш бизнес?		
2. Можно ли считать, что товары/услуги этого поставщика практически не имеют аналогов или заменителей?		
3. Относится ли Ваш поставщик к более монополизированной сфере производства, чем Ваша?		
4. Можно ли считать, что Ваши закупки составляют незначительную часть продаж этого поставщика?		
5. Столкнетесь ли Вы с проблемами или затратами, если попытаетесь сменить поставщика?		
6. Может ли поставщик производить те же товары/услуги, что и Вы?		
7. Сумма ответов "Да" и "Нет"		

Сформулируйте результат Вашего анализа зависимости от поставщика.

ЗАДАНИЕ 6.2

Для оценки степени зависимости Вашей компании от покупателей выберите какого-либо крупного покупателя Вашей организации и применительно к нему дайте ответ на следующие вопросы.

	Да	Нет
1. Относится ли Ваш покупатель к более монополизированной группе, чем Ваш рынок?		
2. Можно ли считать, что только небольшую часть закупок этого покупателя составляют Ваши товары/услуги?		

3. Похожи ли Ваши товары/услуги на продукты других поставщиков?		
4. Можно ли считать низкими затраты, которые понесет этот покупатель, решив сменить поставщика?		
5. Может ли Ваш покупатель сам производить такие же товары/услуги, какие поставляет Ваша организация?		
6. Значительна ли доля закупок этого покупателя в Ваших продажах?		
7. Можно ли считать, что качество товаров/услуг Вашего покупателя не зависит от качества закупаемых у Вас продуктов?		
8. Существует ли у покупателя необходимость искать поставщика с более низким уровнем цен?		
9. Сумма ответов "Да" и "Нет"		

Сформулируйте результат Вашего анализа зависимости от потребителя.

Угроза со стороны заменителей товаров/услуг

Последняя из рассмотренных М. Портером сил, влияющих на конкретную отрасль, – угроза замены товаров/услуг. Целые отрасли были ликвидированы в результате замены их товаров на рынке. Так, транзисторы заменили радиолампы, компьютеры вытеснили пишущие машинки, телевидение во многом заменяет кино.

При оценке угрозы замены товаров/услуг необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта. Необходимо также принимать в расчет, предрасположен ли потребитель к замене потребляемых продуктов.

Рассмотренные выше пять групп факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность ведения в ней бизнеса. Поскольку эти факторы влияют на цены и издержки, то они определяют и уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный "климат", интенсивность соперничества и тип преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

6.3. Маркетинговые войны

Одной из основных задач, которую решает маркетинг, является повышение конкурентоспособности фирмы, ее выживание в рыночных условиях. Поэтому теоретики маркетинга постоянно придумывают новое "секретное оружие" для конкурентной борьбы. И будет ли оно успешным, может показать только практика.

Для примера мы приведем один из таких подходов, представленных Э. Райсом и Д. Траутом в книге "Маркетинговые войны" [20]. Их рекомендации во многом исходят из аналогии между ведением маркетинговых и военных операций. Вот некоторые из их ключевых утверждений, взятых из военной лексики.

Основные закономерности

- Свободное предпринимательство – это маркетинговая война. Если Вы собираетесь играть в эту игру, прежде всего нужно понять ее принципы. Проблема современного маркетинга не только в нехватке правил. Самая большая проблема – в непонимании того, что правила должны быть на первом месте.
- "В маркетинговой войне побеждает лучший продукт" – ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Как Вы донесете правду до потребителя? Как выбьете все ошибки восприятия, которыми полны головы потенциальных клиентов?
- Главное правило – Бог улыбается тем, кого больше (исследования 25 марок-лидеров показали, что за 60 лет 20 из них остались на первом месте, четыре сместились на второе и лишь одна – на четвертое).
- Нельзя вести маркетинговую войну одним способом. Их, скорее, четыре:
 - оборона – для лидера рынка;
 - наступление – для оппонента лидера;
 - фланговые удары – для третьей линии (последователей);
 - партизанская война – для аутсайдеров.
- Из 100 компаний одной следует заниматься обороной, двум – идти в наступление, трем – организовывать фланговые атаки, а остальным 94 – быть партизанами.
- В любой момент в стратегических планах компании должна доминировать одна-единственная цель, которая прежде всего должна быть связана с ресурсами фирмы.

Децентрализация менеджмента и отсутствие единой корпоративной стратегии приводят к появлению множественных направлений атаки. На некоторых из них достигается успех, на отдельных – поражение. Но все они не координируются так, чтобы вести бизнес долгое время.

Поведение лидера

- Оборонительная война – игра только для лидера. Беда в том, что большинство фирм обосновывает свое лидерство не реалиями рынка, а красивыми словами.
- Лучшая стратегия обороны – мужественно атаковать самого себя, свои предыдущие продукты.
- Целью оборонительной войны является маркетинговый мир. Сильные шаги конкурентов всегда нужно блокировать. Слабая атака? Ждите и смотрите, как отреагирует потребитель. Держите в запасе резервы, чтобы нанести ответный удар.
- Одна из основных стратегий лидера – увеличение рынка, а не доли рынка.

Рекомендации для оппонента лидера

- Искусство войны с численно более слабой армией заключается в том, чтобы всегда иметь в точке атаки или обороны больше сил, чем у врага (Наполеон). Для успеха атакующих сил их численное превосходство в месте атаки должно минимум втрое превосходить силы соперника (Клаузевиц).
- Принцип наступления: найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его. Сила – это одновременно и слабость. Нужно только найти шов, который соединяет их.
- Некоторые компании нахально заявляют, что отнимут половину рынка у лидера. Только забывают о том, что он при этом будет "кусаться и царапаться".

Конкуренты потратят гораздо больше денег и принесут больше жертв, защищая то, что имеют, чем если бы атаковали Ваши позиции.

Статистика показывает, что большинство атак обречено на провал. Из 600 компаний, за которыми наблюдали в течение двух лет, 80% не смогли увеличить долю рынка более чем на 2%. Чаще удается увеличивать долю рынка молодым компаниям.

Рекомендации для последователей (третьей линии)

- Успех "фланговой атаки" часто зависит от Вашей способности создать и поддерживать отдельную товарную категорию. Не требуется нового товара, которого еще не видел рынок, однако в нем должен быть элемент новизны или эксклюзивности.
- Проводите атаку на возможно более узком фронте. Маркетинговая армия, которая пытается захватить как можно большую долю рынка за счет атаки широким фронтом, широким спектром продуктов, в долгосрочной перспективе неминуемо потеряет все, что ей удастся завоевать. И даже больше.
- Многие компании не умеют обращаться с успехом. Достигнув первоначальных маркетинговых целей, они направляют ресурсы не на закрепление успеха, а на решение других задач, на исправление стратегических ошибок прошлого. Преследование противника так же важно, как и сама атака. Закрепляй успех, а от неудач избавляйся.

Принципы партизанской войны

- Важен не столько размер Вашей компании, сколько масштаб конкурентов. Подстраивайтесь под конкурентов, а не под свою компанию.
- Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который Вы смогли бы защищать, а крупной компании было бы трудно атаковать. Например, "Роллс-Ройс" – это партизан с высокими ценами в автомобильном бизнесе.
- Какого бы успеха Вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер. Используйте преимущества малого масштаба: гибкость, быстроту принятия решений, отсутствие большого числа вспомогательных служб, тесный контакт с потребителем и т. д.
- Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент и возродиться в другом месте. У партизана нет ресурсов, чтобы тратить их на дела, демонстрирующие свою бесперспективность.
- Обращайте внимание на рынки, которые оставили исчезнувшие марки, пока эти рынки не исчезли.
- Практически любой товар/услуга, распространяемый в национальном масштабе, можно атаковать в определенной местности. Основа успеха в отраслевой партизанской войне – узкий и глубокий ассортимент. Многие партизаны делают деньги на уникальных в своем роде продуктах. Существует множество фирм-партизан, предлагающих "высший класс" товаров, что создает эффект загадочности, порождающий спрос.
- Типичным примером организации орды местных партизан является франчайзинг. (Франчайзинг – тип организации бизнеса, предполагающий создание широкой сети однородных предприятий.) При этом применяется стратегия создания и упорядочения деятельности союзников.

Соотношение стратегии и тактики

- У стратегии нет внутреннего показателя качества. Достижение тактических результатов – конечная и единственная цель стратегии. Ее эффективность должна оцениваться только в тех точках, где она соприкасается с покупателями и конкурентами.
- Пока Вы не будете знать, как использовать рекламную мощь на тактическом уровне, Вы не можете считаться маркетинговым стратегом.
- Признавая всю важность рекламы, руководители многих компаний начинают всецело на нее полагаться, допуская тем самым ошибку. Опора на тактическое совершенство – нездоровая стратегия.
- Наиболее частой причиной отсутствия стратегического направления в тактике компаний является децентрализация менеджмента. Это оправдывается необходимостью переноса принятия решений на место действия. Да, изучение тактической ситуации очень важно для создания хорошей стратегии. Но кто-то должен по-прежнему увязывать все элементы воедино, в логически связанную стратегию [20].

ЗАДАНИЕ 6.3

Дайте определение Вашего рынка и оцените, какую его долю занимает Ваша компания, лидер и др. Результат запишите ниже.

Рынок _____ Ваша компания (_____) %

Лидер (_____) %

Оппоненты лидера _____

Последователи _____

Аутсайдеры _____

Сравните основные рекомендации Э. Райса и Д. Траута для поведения на рынке фирм, соответствующих позиции Вашей фирмы, с реальным поведением Вашей фирмы. Укажите ниже, в чем Вы увидели несоответствия, и проанализируйте обоснованность такого поведения.

Подход, продемонстрированный Э. Райсом и Д. Траутом, находит в последнее время достаточно широкое применение, о чем говорит широкий ассортимент предлагаемых стратегий. Однако ориентация на конкурента не должна заслонять необходимость первоочередной ориентации на потребителя.

6.4. Анализ рынка

Важнейшим элементом ближнего окружения организации является рынок. В предыдущей главе мы уже касались способов описания рынка на базе таких критериев, как потребители, потребности, функции и товары, а также с использованием понятия сегментации рынка. Более комплексный анализ требует ответа на следующие ключевые вопросы:

- *Рынок.* Насколько он велик? Подвержен ли рынок изменениям? Если да, то каким и по каким причинам? Насколько прибылен рынок?
- *Жизненный цикл.* В какой его точке находится Ваш товар/услуга в настоящее время?
- *Заменители.* Возрастает ли роль заменителей данного товара/услуги; не угрожают ли они существованию данного рынка?
- *Сегменты.* На какие сегменты может быть поделен рынок? Каковы тенденции изменения этих сегментов в будущем? (Эти вопросы также рассматривались в предыдущей главе.)
- *География.* Каковы географические рамки Вашего рынка? Каким образом и по каким причинам они изменяются?
- *СТЭП-окружение.* Какие СТЭП-факторы в настоящее время наиболее существенно влияют на рынок? Как они воздействуют на уровень спроса? Каковы тенденции возможного изменения степени важности отдельных факторов?
- *Особенности.* Какой дополнительный анализ рынка нужно провести? Что нам неизвестно из того, что мы должны знать?

Вопрос о природе рынка мы уже рассматривали в гл. 5. Проанализируем другие факторы рыночного окружения.

Жизненный цикл товара

Концепция жизненного цикла товара (ЖЦТ; *Product Life Cycle*) предполагает, что товар, как правило, имеет ограниченный срок жизни; что его продажа проходит отчетливо выраженные фазы внедрения, роста, зрелости и спада. При этом прибыльность товара отражает фазу его жизненного цикла, как это показано на рис. 6.3.

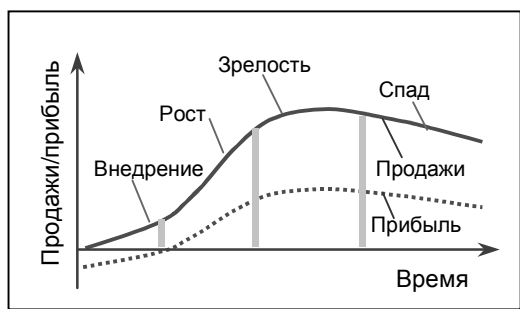


Рис. 6.3. Жизненный цикл товара

Быстрые изменения в технологии за последнее время привели к сокращению ЖЦТ, особенно в высокотехнологичных областях. Жизненные циклы других сложных товаров, наоборот, выросли. Так, ЖЦТ первых поколений реактивных двигателей составлял всего несколько лет. Сейчас длительность только разработки авиационных двигателей нового поколения доходит до 15 лет, а их ЖЦТ составляет несколько десятилетий.

На практике анализ ЖЦТ чрезвычайно сложен. За жизненным циклом товара стоит жизненный цикл технологий, а за ним — жизненный цикл потребностей.

Так, потребность в получении информации существовала с исторических времен. Но вначале она удовлетворялась за счет передачи новостей из уст в уста, затем путем письменных сообщений и книг. Сейчас для этого существует широкий ассортимент электронных средств передачи информации, которые по-

стоянно совершенствуются с точки зрения объема передаваемой информации, удобства и скорости доступа.

Каждая стадия ЖЦТ имеет собственные характеристики и требует различных подходов к работе на рынке.

ЗАДАНИЕ 6.4

Как давно существует рынок, на котором работает Ваша компания? В какой стадии ЖЦТ он находится? Соотнесите продолжительность ЖЦТ данного рынка, товаров Вашей фирмы и базовой технологии, которая формирует рынок.

Показатели	Срок жизни, лет	Стадия жизненного цикла
Базовая технология		
Рынок		
Ваш основной товар		
Последняя модификация Вашего товара		

Таким образом, концепция ЖЦТ обращает наше внимание на то, что рынки могут находиться в разных стадиях жизненного цикла и соответственно различаться по прибыльности, уязвимости к воздействию товаров-заменителей и т. д.

6.5. Дальнее окружение

Рассмотрим более подробно *дальнее* внешнее окружение. К нему относятся факторы, на которые отдельная компания, как правило, не может влиять, хотя из любых правил бывают исключения. Однако эти факторы оказывают существенное влияние как на фирму в целом, так и на ее ближнее окружение.

Условно дальнее окружение подразделяют на социальные, технологические, экономические и политические факторы. Предлагаемое деление позволяет не растеряться во всем многообразии тенденций, если классифицировать их по группам. И хотя далеко не всегда бывает просто отнести фактор к той или иной категории, гораздо важнее не упустить наиболее важные из них.

Следует отметить, что наибольшее влияние СТЭП-факторы оказывают в тех условиях, когда присутствует фактор радикализации изменений. Это может проявляться, например, в следующих случаях:

- если речь идет о длительных промежутках времени, в частности при долгосрочном планировании;
- если СТЭП-факторы по-разному действуют на Вашу и конкурирующие фирмы.

Пример: Введение изменений в налоговое законодательство, в результате которых негосударственные вузы теряют некоторые налоговые льготы, зато у государственных вузов они сохраняются;

- если в СТЭП-окружении происходят резкие изменения.
Пример: Кризис 1998 г. стимулировал быстрый рост ряда отраслей российской экономики, несмотря на ухудшившееся экономическое положение;

- если Вы выходите на совершенно новый для Вас рынок.

Примеры различных групп СТЭП-факторов приведены ниже.

Социальные факторы

В качестве характерных примеров социальных факторов можно привести:

- демографические изменения в обществе;
- падение рождаемости;
- уровень мобильности людей, т. е. готовности к перемене места жительства;
- отношение людей к работе и качеству жизни;
- разделяемые людьми ценности;
- существующие в обществе обычаи и верования.

Технологические факторы

Технологии оказывают на многие организации значительное влияние, которое выражается как в виде новых возможностей, так и в форме угроз. Достижения науки и техники открывают возможности для усовершенствования производимой продукции и выпуска новой.

Характерной особенностью технического прогресса является периодическая смена технологических эпох и быстрый, революционный характер этих изменений. Так, эпоха научно-технической революции (1945) сменилась информационной революцией (с 1975 г.), а та, в свою очередь, уступает место биотехнологической революции [24], наступление которой после расшифровки генома человека уже никто не может отрицать.

Хотя реальный бизнес и внедряет достижения этих революций с запаздыванием в несколько лет и даже десятилетий, но те фирмы, которым удается "оседлать" технологические революции, получают возможность резко повысить прибыльность и темпы роста своего бизнеса.

В то же время многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся перспективы, так как технические возможности для осуществления изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям для них.

Экономические факторы

К экономическим факторам могут относиться:

- низкий уровень экономического развития;
- экономический рост или спад;
- низкий уровень заработной платы;
- возрастание инфляции;
- рост безработицы;
- высокие процентные ставки;
- изменения налогообложения;
- характерные колебания курсов валют;
- сильная зависимость от мировой экономики.

Политические факторы

К этим факторам относятся:

- базовые характеристики политической системы, например переход России к рыночной экономике;
- планы правительства по вхождению во Всемирную торговую организацию;
- отношение правительства к различным отраслям экономики и регионам страны;
- изменения в законодательстве, регулирующие экономические процессы;
- деятельность групп лоббирования в органах государственной власти.

Кроме политических факторов правительственного и международного уровня, существуют факторы более низкого уровня типа решения областного правительства о расширении сети автомобильных дорог.

Примером влияния на организации политических и экономических факторов может служить следующая ситуация.

Государство опять взялось за водочный рынок. Частные производители готовятся к глухой обороне.

Наверху планируют внедрить сразу три инновации:

- *Первая мера банальна и легко просчитывалась заранее – в очередной раз повысят акциз (как минимум на 20%).*
- *Вторая выглядит более революционно – меняется схема взимания акциза (теперь 50% будут платить ликеро-водочные заводы, а остальное – оптовики).*
- *Третья мера вообще тянет на сенсацию – создается государственное унитарное предприятие "Росспиртпром", куда войдут 89 спиртзаводов (унитарных или с государственным пакетом), причем новая структура будет контролировать 70% всего производимого в России спирта.*

Подведем неутешительные итоги.

В результате новых инициатив властей стоит ожидать стабилизации, если не роста доли нелегальных производителей. Что же касается "белого" сегмента рынка, то его ждет новый передел, в результате которого выиграют государственные винокуры.

Легальные же частные производители, активно работавшие в последнее время над ассортиментом, раскручивавшие новые брэнды и вплотную подступившие к решению задачи атаковать мировой рынок, будут вынуждены тратить силы на неравную конкурентную борьбу с государством, а может быть, и вовсе уйти в тень или сменить бизнес.

Журнал "Эксперт", № 24, 2000

Проведение СТЭП-анализа

Кратко опишем простой алгоритм проведения СТЭП-анализа.

1. По существующей ситуации выделяется и кратко формулируется ряд важных для заинтересованной компании утверждений.

Эти утверждения должны фиксировать некоторые изменения или отношения. Например: "Акцизы повысятся на 20%, создается государственная структура, контролирующая 70% производства спирта".

Система утверждений должна быть по возможности полной, но не содержать слишком много или мало существенных для фирмы показателей.

2. Каждое утверждение относится к одной из групп СТЭП-факторов.

В отдельных случаях фактор записывается в несколько групп.

3. Отбраковываются утверждения, которые не относятся к дальнему окружению, в частности факторы, относящиеся к внутрифирменным процессам, ближнему окружению и являющиеся следствием действия СТЭП-факторов.

Например, утверждение "ожидается рост доли нелегальных производителей" относится к следствию действия СТЭП-факторов в конкурентном окружении.

4. Оценивается уровень важности каждого из этих факторов и то, являются они положительными или отрицательными по влиянию на компанию (возможности или угрозы).
5. Выделяются наиболее важные (с точки зрения целей и миссии организации) факторы и дается краткое описание их влияния на фирму и ее ближнее окружение, а также их взаимодействие друг с другом.
6. По каждой группе СТЭП-факторов выделяются те, которые изменяются наиболее динамично и в перспективе могут создать новые угрозы и возможности для фирмы или существенно изменить ситуацию в конкурентном окружении в целом.

ЗАДАНИЕ 6.5

Используя приведенный выше алгоритм, проведите анализ СТЭП-факторов, которые оказывают сегодня влияние на деятельность Вашей организации. Оцените уровень значимости факторов по 10-балльной системе.

Факторы	Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Социальные	1.			
	2.			
	3.			
Технологические	1.			
	2.			
	3.			
Экономические	1.			
	2.			
	3.			
Политические	1.			
	2.			
	3.			

Дайте краткое описание влияния СТЭП-факторов на Вашу фирму и ее ближнее окружение. Выделите факторы, которые изменяются наиболее динамично и в перспективе могут создать новые угрозы или возможности для Вашей фирмы или воздействовать на ее конкурентное окружение в целом.

Как показано в данном подразделе, СТЭП-анализ позволяет получить наиболее общее представление о внешнем окружении, выявить возможности и угрозы для Вашей организации. Отметим ряд общих преимуществ, которые дает этот анализ:

- возможность рассматривать внешнюю среду как динамично изменяющуюся и более правильно выделять те ее элементы, которые являются предвестниками более крупных изменений в последующем;
- на этой основе прогнозировать изменения элементов внешней среды;
- когда руководитель и его ближайшие соратники работают со СТЭП-факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем; вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением, а не увлекаться только внутренними проблемами;
- у сотрудников формируется видение внешнего окружения, вырабатывается общий стиль для его анализа.

6.6. Прогнозирование внешнего окружения

Если бы не было изменений, то менеджмент не был бы столь трудным делом. Суть эффективного менеджмента заключается в прогнозировании изменений, в планировании, которое позволяет справляться с изменениями или даже использовать их с выгодой для себя. Ежедневно менеджер среди сотен других задач должен уделять время для решения трех важнейших задач:

- прогнозирование поведения переменных факторов внешнего окружения;
- получение прогнозов других организаций;
- оценка прогнозов других организаций и своих собственных.

Прогнозирование уровня продаж и состояния рынка

Для сбора информации о своем рынке компании используют широкий спектр источников. Их можно подразделить на три основных типа.

- *Что люди говорят:*
 - опрос мнений покупателей; опрос продавцов компании;
 - опрос намерений покупателей; опрос экспертов.
- *Что люди делают:* пробные продажи (тестирование рынков).
- *Что люди уже сделали:* поведение после покупки.

Подобные опросы требуют большой аккуратности в их проведении и проверке.

Сорок лет назад фирма *DuPont* "разорилась" на опрос 5 тыс. женщин, направлявшихся в супермаркеты.... Проверка реальных покупок на выходе из магазина показала, что только 30% участниц исследования приобрели товары именно тех марок, которые, по их утверждениям, они собирались купить [21].

Прогнозирование СТЭП-факторов

В основе большинства прогнозов лежат четыре метода:

1. Суждения и оценки.
2. Количественные методы.
3. Экстраполяция статистических тенденций.
4. Поиск зависимостей между двумя и более статистическими переменными.

В свою очередь, метод прогнозирования, основанный на суждениях и оценках, сводится к четырем методикам:

- опрос мнений торгового персонала;
- дельфийская методика;
- анализ мнений менеджеров;
- метод сценариев.

Согласно *дельфийской* методике, вначале собираются независимые мнения нескольких экспертов о будущем, например о динамике объема рынка. Затем эти мнения распространяются среди экспертов без указания авторства, с просьбой представить скорректированные варианты. Процесс продолжается до тех пор, пока не будет получен согласованный вариант.

Метод *сценариев* предполагает разработку цельной картины из серии объ-единенных прогнозов. Обычно рассматриваются три альтернативы, что позволяет оценить различные реализации будущего в зависимости от вариантов ключевых событий.

Прогнозирование на основе взаимосвязей

Существуют три основные разновидности этого метода:

- опережающие индикаторы;
- корреляция и регрессия;
- эконометрические модели.

Так, согласно методу опережающих индикаторов определяется соотношение запаздывания по времени между двумя временными зависимостями. Одним из наиболее точных опережающих индикаторов экономического цикла считается индекс Доу-Джонса на фондовом рынке Нью-Йорка, который безошибочно предсказывает каждый экономический подъем, начиная с конца Второй мировой войны. Его аналогом является индекс "Файненшл Таймс", определяемый совместно с Лондонской фондовой биржей.

В заключение отметим, что приведенный выше обзор методов прогнозирования дает лишь краткое представление об используемых в этой области подходах. В целом же прогнозирование – довольно сложная наука, которая явно недостаточно развита в нашей стране как в части используемых методик, так и в области информационного обеспечения.

Выбор методов прогнозирования

Какие методы прогнозирования следует использовать? Это зависит прежде всего от следующих факторов:

- целей и требований к прогнозу;
- условий внешнего окружения;
- ресурсов, которыми располагает компания.

Если требуется быстрый результат, то логично будет использовать методы, основанные на высказываниях продавцов и менеджеров, опрос которых можно провести быстро.

Если условия внешнего окружения изменяются быстро, есть опасение относительно использования методов экстраполяции; тогда лучше обратиться к сценариям или дельфийскому методу.

Ясно, что методы, основанные на мнениях, требуют меньше ресурсов, чем прогнозирование на базе экстраполяции временных зависимостей, требующее обработки множества данных.

Решая вопрос о том, какой метод использовать, следует учитывать ключевые факторы: период времени, охватываемый прогнозом; сроки выполнения прогноза; требуемую степень точности прогноза и необходимость частого пересмотра прогнозов.

Оценка прогнозов, сделанных вне организации

Если Вы узнали прогноз, сделанный другой компанией, оцените следующие позиции.

Что представляет собой прогноз:

- что именно прогнозируется;
- на каких допущениях основан прогноз.

Соответствует ли прогноз целям компании:

- отвечает ли он целям компании;
- будет ли прогноз убедительным.

Каков источник прогноза:

- что известно об организации, сделавшей прогноз;
- как и с какой целью сделан прогноз;
- насколько точны данные, использованные в прогнозе.

ЗАДАНИЕ 6.6

Вспомните, что означают концепции и модели маркетинга, изученные в этой главе:

1. Внешнее окружение _____

2. Силы, влияющие на конкуренцию, по М. Портеру _____

3. Интенсивность конкуренции _____

4. Шесть барьеров входа на рынок _____

5. Факторы, определяющие зависимость от потребителя _____

6. Способы ведения маркетинговых войн _____

7. Дальнее окружение _____

8. СТЭП-факторы _____

9. Этапы СТЭП-анализа _____

10. Основные методы прогнозирования _____

Выводы по главе 6

В этой главе мы познакомились с внешней средой организаций, состоящей из ближнего и дальнего окружения, и рядом моделей для ее анализа:

- Модель М. Портера предоставляет нам возможность анализа основных сил, влияющих на конкуренцию и прибыльность в отрасли.
- Модель маркетинговых войн Э. Райса и Д. Траута позволяет более внимательно проанализировать положение фирмы относительно рыночных конкурентов.
- СТЭП-анализ дает общее представление о дальнем окружении и его влиянии на фирму и ее ближнее окружение.
- Рассмотрены также некоторые инструменты анализа рынка и прогнозирования внешнего окружения.

Полученные навыки позволят Вам на более высоком уровне понимания вернуться к вопросам сегментирования и позиционирования Вашей организации.