

Пример ответа на олимпиадное задание по профилю

Основной исследовательской целью предложенной статьи является анализ существующих инструментов анализа внешней среды бизнеса, выявление их недостатков, а также разработка новой, усовершенствованной модели для проведения такого анализа. Необходимость такой доработки по результатам проведенного обзора авторы обосновывают несколькими основными причинами. Прежде всего, это высокий уровень сложности делового окружения, когда компании приходится работать в системе взаимосвязей с большим количеством разнородных организаций. Ориентируясь на создание ценности, компания участвует в сложных взаимодействиях с потребителями своих продуктов. Еще одна особенность b2b рынков, не отраженная в существующих моделях – производный спрос – прямая зависимость между промышленными товарами и продуктами потребительского спроса. Позиция и ресурсы отдельной фирмы важны, однако, в современных условиях необходимо учитывать существующие взаимосвязи и влияние внешних факторов на всю систему взаимодействий компании.

В большинстве моделей, применяемых на рынке b2c (рис.1) рассматриваются агрегированные внешние силы (технологические, политические, социокультурные и т.д.) и конкурентное воздействие. Для промышленных рынков (рис.2) целесообразно выделить непосредственное окружение компании, с которыми происходит большинство взаимодействий: конкуренты, поставщики, дистрибуторы и клиенты. Авторы статьи предлагают рассматривать воздействие факторов внешней среды на систему «поставщик-производитель-дистрибутор-потребитель» и конкурентное окружение на каждом из этих уровней.

В качестве критических замечаний можно выделить следующее:

- Авторы модели не учитывают воздействие товаров заменителей или альтернативных технологий, присутствующих на рынке. В зависимости от комбинации внешних факторов (экономика, законодательство и т.д.) такие технологии могут становиться более или менее рентабельными и вытеснять существующих игроков;
- Логично включить в перечень внешних сил экологические факторы, которые получают все большую значимость на многих рынках и могут выступать критерием внедрения или запрещения того или иного продукта или технологии.
- Одним из аргументов при разработке новой модели авторами становится взаимосвязь участников цепочки или сети создания ценности. При этом конкурентные воздействия и рассматриваются для каждого участника отдельно. Логично предложить рассматривать конкуренцию не между отдельными компаниями-поставщиками, дистрибуторами и т.д., а межфирменными цепочками. Это соответствует предположениям авторов, а также повышает ценность получаемых выводов/прогнозов по модели. В случае изменения внешних условий или появления рыночных возможностей конкурирующая цепочка может предпринимать согласованные действия для занятия более выгодного положения.
- Из предыдущего замечания вытекает еще один момент, которому авторы не уделяют должного внимания. В отличие от внешних сил (политические, экономические, социальные и т.д.), непосредственное окружение компании – участники цепочки,

конкуренты может также изменяться под воздействием компании, влияние является взаимным в отличие от однонаправленного воздействия внешних сил. Также различия могут быть выделены и в длительности воздействия – воздействие непосредственного окружения, которое оказывает большее влияние в краткосрочном периоде и является менее предсказуемым.

С точки зрения дополнительных моделей и методов анализа внешней среды, следует выделить PEST анализ (PESTLED в современных редакциях), объединяющий различные факторы внешней среды и дифференцирующих и по степени воздействия на разных рынках. Аналогичный набор факторов уже был рассмотрен авторами в статье. С точки зрения взаимодействия с непосредственным окружением полезно выделить различные конкурентные силы по модели 5 сил Портера. Майкл Портер выделяет угрозу появления новых конкурентов, рыночную власть поставщиков, товары-заменители, власть покупателей, определяющих общую конкурентную ситуацию на рынке. Данная модель не отражает специфику межфирменных взаимодействий, но добавляет к рассмотрению новые важные факторы по сравнению с предложенными в статье: товары-заменители, барьеры входа на рынок.

Другие инструменты стратегического анализа (матрица GE, матрица BCG и т.д.) не совсем соответствуют задачам анализа внешней среды, но могут быть достаточно эффективно использоваться для выявления текущего положения отдельных участников цепочки и прогнозирования их возможных действий.

Основная модель анализа внешней среды предложена авторами для использования на b2b рынке, однако, с определенными ограничениями она может использоваться и на потребительских (b2c) рынках. Во-первых, на многих потребительских рынках в наше время имеет место конкуренция цепочек создания стоимости, которые координирует один из участников. На рынке FMCG общей координацией занимаются розничные сети, они же аккумулируют наибольший объем информации о клиентах.

На современных потребительских рынках существует ряд трендов, увеличивающих взаимосвязь бизнеса и потребителей, что делает потребительские рынки в некотором смысле похожими на промышленные рынки. Одним из таких трендов является вовлечение потребителя в процесс создания ценности (co-creation) (Fuller, 2010), кастомизация и индивидуализация продукта (customization), а также другие возможности вовлечения ресурсов конечных потребителей (временных или финансовых) в деятельность компании. Эти тренды в сочетании с современными информационными технологиями позволяют с одной стороны перейти от абстрактного понятия “рынок” к работе с индивидуальными потребителями, а с другой стороны сделать прогнозирование потребительского спроса более надежным.