

**ТЕХНИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ -СОФИЯ**  
**СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ**  
Катедра “Икономика, индустриален инженеринг и мениджмънт”

**КУРСОВА РАБОТА**  
**ПО**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ**

Специалност: Индустриален мениджмънт

ТЕМА:

**АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА**

Изготвил:

Проверил:  
/доц.Димков /

**СОФИЯ, 2014**

# **I. Теория**

## **АНАЛИЗ НА ВЪНШНАТА СРЕДА**

### **Въведение**

Анализът на външната среда преминава през няколко етапа, които позволяват да се направи цялостна оценка на характера на външната среда на БО. Тези етапи са следните;

1. Преразглеждане на влиянията на външната среда;
2. Оценка на характера на външната среда;
3. Определяне на ключовите въздействия на външната среда;
4. Определяне на благоприятните въздействия и заплахите, идващи от външната среда;
5. Определяне на конкурентната позиция на БО

При преразглеждането (ревизията) на влиянията на външната среда се установява, кои от влиянията на външната среда са въздействали върху развитието ѝ до момента, кои действат понастоящем и се прогнозира, кои биха могли да повлияят в бъдеще

При оценката на характера на външната среда се определя, до каква степен тази среда е неопределена. Тази информация ще помогне да се определи акцента на понататъшния стратегически анализ.

Чрез определянето на ключовите въздействия се цели чрез структурен анализ да се посочат онези въздействия, които са критични за оцеляването на БО и се обясни защо те са такива.

На етапа определяне на благоприятните въздействия и заплахите, идващи от външната среда, ключовите въздействия се анализират по-подробно и се преценява, кои от тях могат да породят благоприятни възможности и кои - заплахи

На етап определяне на конкурентната позиция на БО се съпоставя дейността на БО с тази на конкурентите от отрасъла, групирани по определени признаци, и се посочва от къде може да се очаква постигане на конкурентно предимство

### **Преразглеждане на влиянията на външната среда (PEST анализ)**

Процесът на анализ на влиянията на външната среда (PEST анализ) преминава през два етапа;

1. Определяне на основните външни фактори, които са повлияли и влияят върху дейността на БО.

2. Определяне на онези фактори, които имат най-голямо влияние и в настоящия момент и които биха имали такова влияние и в близкото бъдеще

Факторите на външната среда могат да се групират в четири основни групи икономически фактори, технологични фактори, социо-културни фактори, политически фактори

Икономическите фактори включват цикъл на рецесия, тенденции за промяната на брутен национален продукт, паричен поток в обръщение, инфлация, процент на безработицата, реални доходи на населението, цени на енергоносителите и т.н.,

Технологичните фактори включват размер на държавните разходи за изследвания, отношение на държавата и индустрията към технологичните промени, брой на откритията и изследователските програми, скорост на трансфер на технологии, степен на морално остаряване на индустриалните технологии и т н,

Социо-културните фактори включват Демографска структура на населението, разпределение на доходите, социални свободи, отношение към труда и свободното време, влиятелност на сдруженията и съюзите на потребителите, степен на образованост на населението и т н ,

Обществено-политическите фактори включват антитръстово (антимонополно) законодателство, екологично законодателство, данъчна политика на държавата, степен на стабилност на държавното устройство и т н

### **Определяне на характера на външната среда**

Стратегическите решения се вземат в условия на неопределеност и това е един сериозен проблем за мениджърите. Чрез подходящи анализи обаче, тази неопределеност може значително да се намали. При определяне на характера на външната среда, трябва да се имат пред вид следните обстоятелства

1 Неопределеността на външната среда нараства, с нарастване на нейната сложност и динамика. Най-ниска е неопределеността при проста и статична външна среда,

2 Сложността на анализа на характера на външната среда се дължи на множество причини, по-важните от които са разнородност на външните фактори, огромен обем информация за външната среда, сложни механизми на взаимодействие на външните фактори и т н

Действието на огромното множество фактори във външната среда, които изпълват съдържанието на стратегическия анализ, може да се сведе до три основни ситуационни модела, които е много по-лесно да се изучават в детайли проста и статична външна среда, динамична външна среда, сложна външна среда

Изследване на проста и статична външна среда. Такава е външната среда за БО, които оперират в добивните отрасли на индустрията и БО, които прилагат масов тип производство. Бизнес процесите на тези БО са установени, пазарите са фиксирани, конкурентите са малко на брой и са добре познати, всяка стратегическа промяна в отрасъла се забелязва веднага. При такава външна среда, лесно се определят въздействията ѝ, и най-вече тези с ключово значение

Изследване на динамична външна среда. При този тип външна среда промените протичат много бързо. В такава среда трябва да се събират данни както за миналото, така и за бъдещето, т е трябва да се прави прогнозиране. Трябва да се прилагат широко т н "сценарийни" методи, които се базират на всички възможни ситуации за бъдещето

Изследване на сложна външна среда. При този тип външна среда, външните въздействия трудно могат да се разкрият, определят и разберат, още повече ако имат динамичен характер Такава е външната среда за БО които оперират в сферата на компютрите, комуникациите, електрониката, автолинни те и др. В зависимост от причините за сложност на средата, могат да се прилагат различни подходи - организационни или информационни. Най-подходящ метод за анализ в този случай са различните финансови симулационни модели, които имитират външната среда.