

**Анализ
состояния
компании
SWOT-анализ**

Вспомогательные методы анализа конкурентных

преимуществ:

- Метод SWOT-анализ
- Метод анализа GAP
- Метод анализа LOTS
- Метод анализа PIMS
- Метод изучения профиля объекта
- Модель анализа McKinsey 7S

Метод анализа GAP

- предварительное формулирование целей деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет;
- прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- установление разрыва между целями и прогнозами;
- определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;
- уточнение профиля возможных приобретений новых предприятий;
- определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на имеющиеся в портфеле предприятия разработки;
- пересмотр целей и стратегии существующих предприятий в целях создания этих ресурсов.

Метод анализа LOTS

Анализ по методу *LOTS* включает 9 этапов и касается:

1. существующего положения;
2. стратегии;
3. долгосрочных целей;
4. краткосрочных целей;
5. методов и объектов анализа;
6. кадрового потенциала;
7. планов развития;
8. организации менеджмента;
9. отчетности.

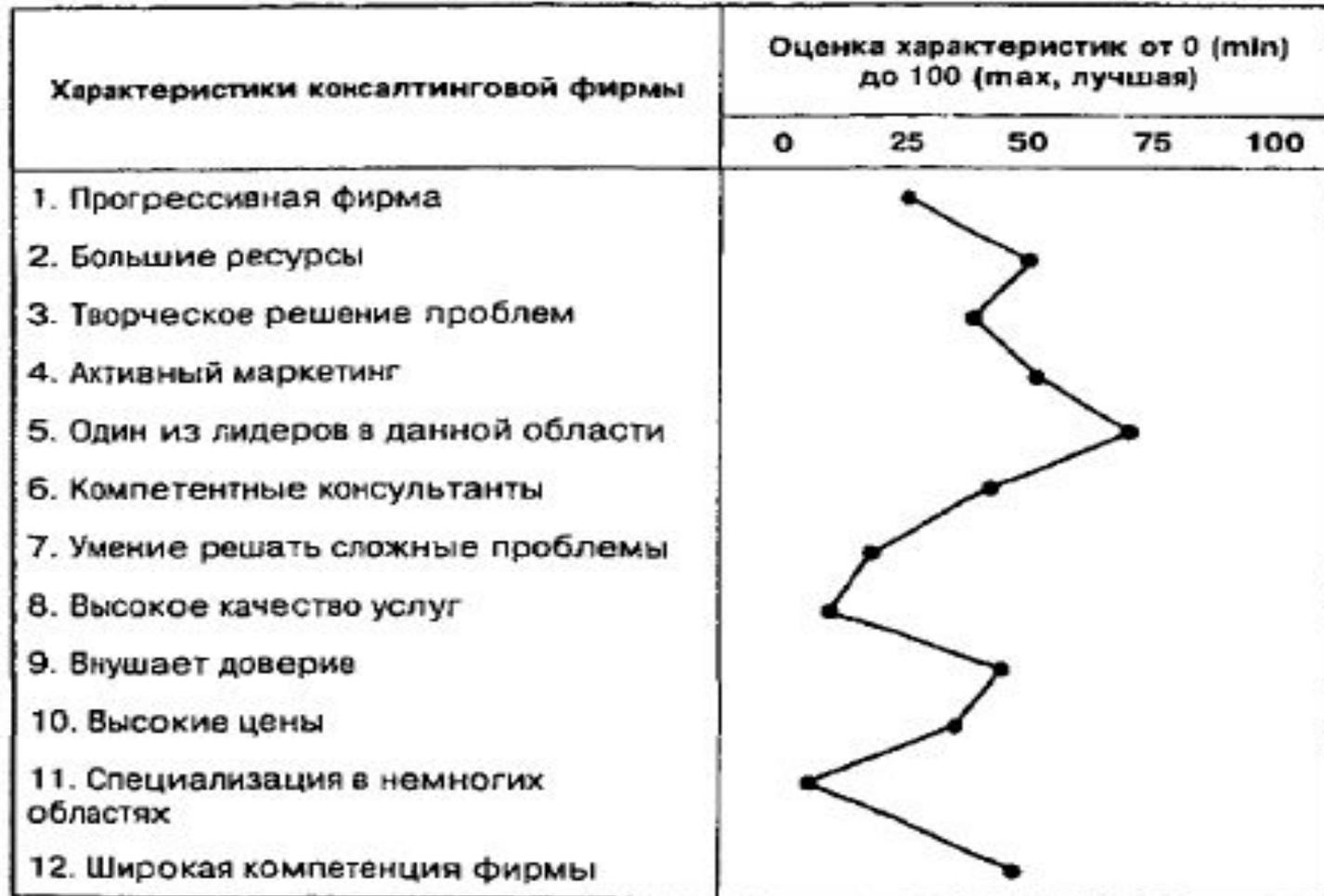
Метод анализа PIMS

Решающие факторы прибыльности



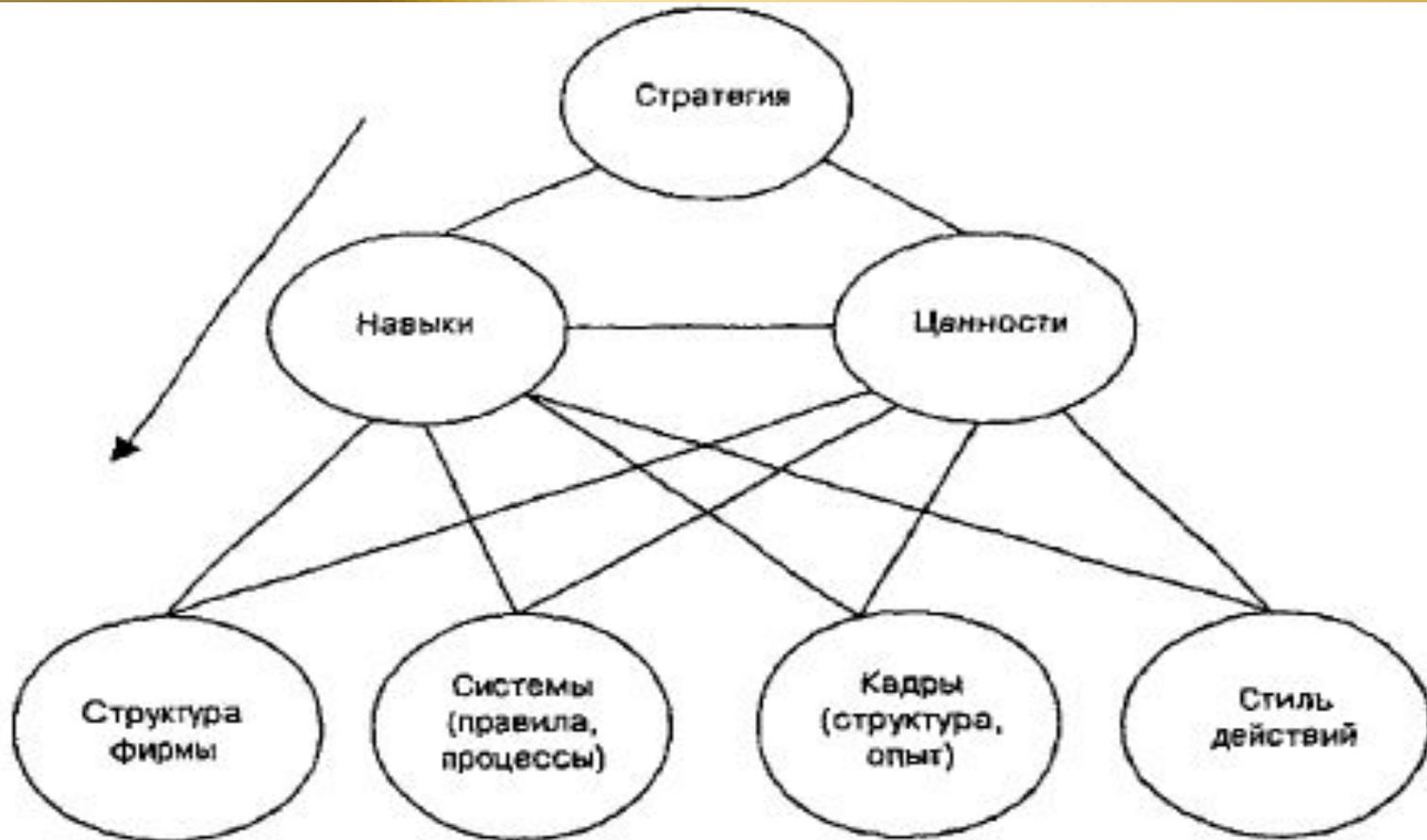
Метод изучения профиля объекта

Профиль характеристик фирмы



Модель анализа McKinsey 7S

McKinsey 7S модель



Матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» компании McKinsey

		СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ФИРМЫ		
		Хорошее	Среднее	Плохое
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ РЫНКА	Высокая	Инвестировать/расти		Господствовать/отсрочить
	Средняя		Зарабатывать/защищаться	
	Низкая	Зарабатывать/защищаться		Снять урожай/отказаться

Метод SWOT-анализ

SWOT-анализ – это комплексная оценка внутренней среды фирмы, ее силы и слабости, а также внешних возможностей и угроз.

Его название складывается из начальных букв английских слов: сила (Strength), слабости (Weakness), возможности (Opportunities), угрозы (Threats).

Схема применения SWOT-анализа



SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз

Потенциальные внутренние сильные стороны

- полная компетентность в ключевых вопросах
- адекватные финансовые ресурсы
- хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей
- признанный лидер рынка
- хорошо проработанная функциональная стратегия
- экономия на масштабах производства
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов
- собственная технология
- более низкие издержки (преимущество по издержкам)
- лучшие рекламные кампании
- опыт в разработке новых товаров
- проверенный менеджмент
- большой опыт (опережение по кривой опыта)
- лучшие возможности производства
- превосходные технологические навыки
- другое

Потенциальные внутренние слабые стороны

- нет четкого стратегического направления развития
- устарелое оборудование
- низкая прибыльность из-за...
- недостаток управленческого таланта и умения
- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности
- плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании
- внутренние производственные проблемы
- отставание в области исследований и разработок
- слишком узкий ассортимент продукции
- недостаточный имидж на рынке
- плохая сбытовая сеть
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии
- себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов
- другое

Потенциальные внешние возможности фирмы

- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка
- пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов
- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции
- вертикальная интеграция (вперед или назад)
- снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках
- ослабление позиций фирм-конкурентов
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке
- появление новых технологий
- другое

Потенциальные внешние угрозы

- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
- рост продаж продуктов-субститутов
- медленный рост рынка
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств
- дорогостоящие законодательные требования
- высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
- растущая требовательность покупателей и поставщиков
- изменение потребностей и вкусов покупателей
- неблагоприятные демографические изменения
- другое

После составления таблицы SWOT нелишним будет ответить на следующие вопросы о стратегии

компании:

- Имеет ли компания какие-нибудь сильные стороны или главные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?
- Делают ли слабые стороны компании ее уязвимой в конкурентной борьбе и/или лишают ли они компанию возможности использовать определенные перспективы отрасли? Какие слабые стороны должна сгладить стратегия?

- Какие возможности отрасли может использовать компания со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу? Какие возможности отрасли являются наилучшими с точки зрения фирмы? (Помните, что возможности, которые невозможно реализовать, — это иллюзия)
- Каких угроз больше всего должно опасаться руководство и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

