

Стратегический МЕНЕДЖМЕНТ

4. Оценка и анализ среды

Выявление и оценка базовых компетенций

- Базовые компетенции
- К базовым факторам успеха относятся аспекты, достижения в которых лишь позволяют вам участвовать в игре (допускают вас на «футбольное поле»).
- Как правило, эти вопросы одинаково успешно (быстро, дешево и качественно) решаются всеми игроками отрасли.

Выявление и оценка ключевых компетенций

- Ключевые компетенции
- К стратегическим (ключевым/критическим) факторам успеха относятся аспекты, достижения по которым у разных игроков отрасли пока неодинаковые (хуже \ лучше, быстрее \ медленнее, дороже \ дешевле), а также уникальные черты, имеющиеся и какой-либо одной компании и отсутствующие — у остальных.

Структура анализа среды КОМПАНИИ

- Стратегическое планирование на всех его стадиях предполагает проведение анализа окружающей среды компании.
- Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:
 - внешней среды,
 - непосредственного окружения,
 - внутренней среды компании.

Анализ внешней среды

- Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.
- Анализ внешней среды включает изучение влияния
 - экономики,
 - правового регулирования и управления,
 - политических процессов,
 - природной среды и ресурсов,
 - социальной и культурной составляющих общества,
 - научно-техническое и технологическое развитие общества,
 - инфраструктуры и т.п.

Структура анализа внешней среды

- **Технологии.**

- новые информационные технологии;
- новые стандарты оборудования;
- новые виды изделий.

-

Вопросы для анализа технологических факторов:

- Как изменились взаимоотношения между вами, вашими сотрудниками и покупателями после внедрения новых способов доставки товаров и в связи с использованием новых методов получения хранения и обработки информации?
- Повлияло ли на ваш бизнес развитие Интернета и прочих дополнительных каналов связи?
- Может ли ваша компания внедрять и использовать новые технологии (например дистанционное обучение)?
- Появились ли на рынке новые технологии, применение которых позволяет вам изготавливать товары более высокого качества или увеличивать производительность труда?
- Изменился ли срок жизни вашего оборудования после появления новых технологий?
- Что вам известно о новых разработках в той сфере, в которой функционирует ваша компания?
- Имеются ли заметные нововведения в том, что связано с доставкой товаров?
- Изменились ли за последнее время железнодорожные или иные тарифы?
- Можно ли изменить состав вашей компании и насколько годятся для нее новые подходы к работе (например, когда ваши сотрудники выполняют основную часть работы не в офисе, а у себя дома, либо осуществляют связь с вами с помощью Интернета, находясь в

- **Экономика.**

- **Факторы:**

- темпы роста отраслей;
- динамика развития рынка и его насыщенность;
- уровень инфляции и безработицы;
- процентные ставки за кредит;
- инвестиционная и налоговая политика;
- политика в области заработной платы и цен;
- налоговая база;
- экономическая ситуация в регионе;
- уровень доходов населения;
- темпы роста экономики страны и отрасли;
- внешнеторговые барьеры;
- таможенная политика.

- **Вопросы:**

- Какие наблюдаются колебания валютных курсов и влияют ли они на ваших покупателей?
- Зависит ли ваша компания от кредитных ставок, которые выдают банки соответственно от учетной ставки?
- Растет ли занятость в вашей отрасли?
- Ограниченный или замедленный рост в той или иной отрасли нередко объясняется недостатком профессиональных работников. Справедливо ли это по отношению к вашей компании?
- Как на вас влияет изменение потребительского спроса?
- Какие именно группы населения тратят деньги на произведенную вами продукцию?
- Существует ли внутренняя конкуренция в пределах России с другими регионами, в которых производят аналогичную продукцию, или вы конкурируете со странами СНГ и другими странами?

Структура анализа внешней среды

- **Политика.**

- **Факторы:**

- политическую ситуацию в стране;
- стабильность;
- лояльность властей;
- протекционизм в отрасли;
- наличие административных барьеров;
- систему охраны собственности.

- **Вопросы:**

- Каких ближайших по времени политических решений можно ожидать от ныне существующего (или нового) правительства?
- Какое влияние на ваш бизнес оказывают новые программы, которые исходят от правительства?
- Считаете ли вы, что законодательные органы оказывают позитивное и стабилизирующее влияние на бизнес вообще и на ваш бизнес в частности? Можете ли вы планировать какие-то факторы на основании принятых сверху решений?
- Насколько хорошо вы представляете себе внешнюю политику страны?
- Можете ли вы с достаточной долей уверенности предугадать, как государственная политика воздействует на ваш бизнес? (Вполне вероятно, что эмбарго, либо те или иные торговые ограничения, либо установление или разрыв отношений с определенными странами сильно повлияют на вашу компанию.)
- Могут ли повлиять на ваш бизнес какие-либо политические изменения (если они будут связаны с поставщиками необходимого вам сырья, материалов и пр.)?
- Сможет ли ваша компания адекватно функционировать, если работа производится на условиях аутсорсинга или в тех государствах, которые являются рынками для вашей страны?

Структура анализа внешней среды

Структура анализа внешней среды

- **Законодательство.**
- Вопросы:
 - Какие возможные изменения в существующем законодательстве могут повлиять на вашу компанию? (Например, изменения в законе о трудоустройстве, в законах, регулирующих безопасность окружающей среды и т.п.)
 - Какие законодательные изменения могут осуществлять местные органы власти (например, предоставление грантов)?
 - Помогает ли вам действующее в настоящее время законодательство защищаться от конкурентов?
 - Понимаете ли вы, какие шаги необходимо предпринять, чтобы и позиция, и положение на рынке вашей компании было максимально неуязвимым или, но крайней мере, не было связано с риском?

Структура анализа внешней среды

- **Экология.**
- Вопросы:
 - С какими проблемами экологического характера приходится сталкиваться вашему предприятию?
 - Есть ли у вас конкуренты, которые в своей маркетинговой политике используют вопросы экологии и защиты окружающей среды? Добиваются ли они в этом успеха?
 - Использует ли ваша компания вторичное сырье?
 - Установлено ли на вашем предприятии оборудование, которое защищает окружающую среду от вредных выбросов?
 - Внедряете ли вы новые способы использования вторичного и переработанного сырья при организации производства на своем предприятии?
 - Есть ли какие-то группы влияния, которые связаны с тем, чтобы воздействовать на вашу компанию через факторы, связанные с угрозой окружающей среде?

Структура анализа внешней среды

- **Демографические факторы.**
- Вопросы:
 - Как вы считаете, изменяется ли население вашей страны по тем или иным демографическим показателям?
 - Увеличивается ли рождаемость?
 - Каково процентное соотношение между мужчинами и женщинами в вашей стране (городе, регионе)?
 - Какой процент от общего числа дееспособного населения составляют молодые и пожилые люди?

● Социальные факторы.

● Факторы:

- демографическая ситуация в регионе;
- половозрастная структура населения;
- средний уровень дохода и прожиточный минимум;
- культурная среда и моральные ценности, религия;
- уровень образования;
- способ привлечения сотрудников к профессиональной деятельности и в составе вашего предприятия, а именно: насколько значима и/или престижна для них работа в штате предприятия или же они вполне удовлетворяются работой по контракту;
- стиль жизни работников; степень их вовлеченности в решение внутренних управленческих задач;
- качественные изменения во взаимоотношениях сотрудников, стоящих на разных ступенях иерархии; внутренние ожидания людей от работы вашей организации; различные риски, опасения и пр.

● Вопросы:

- Считается ли ваше предприятие градообразующим?
- Зависит ли от него социальная жизнь тех групп населения, которые прямо либо косвенно связаны с деятельностью вашего предприятия?
- Можете ли вы назвать какие-либо конкретные услуги, которые ваше предприятие предлагает определенным группам населения, живущим в непосредственной близости от вашего предприятия?

Структура анализа внешней среды

Способы анализа среды

- Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:
 - анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
 - участие в профессиональных конференциях;
 - анализ опыта деятельности организации;
 - изучение мнения сотрудников организации;
 - проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Группы факторов внешнего окружения

- Две группы факторы внешнего окружения:
 - 1. Факторы «дальнего» окружения (политико-правовые, экономические, социальные, технологические). Это область, изменения в которой влияют на деятельность любой компании, но на которую сама она, как правило, воздействия оказывать не может.
 - 2. Факторы «ближнего» окружения (конкуренция, клиенты, поставщики ресурсов). Это окружение, которое оказывает влияние на фирму и на которое фирма также может непосредственно воздействовать: может его изменять и формировать.
- В ближнем окружении ведется конкурентная борьба, поэтому менеджеры уделяют его анализу много времени и внимания

- PEST-анализ
- **Факторы «Р» (Political)** — это факторы политико-правового окружения. В процессе их анализа компания должна понять: как в ближайшее время может поменяться законодательство (нормативная база), в том числе специфически отраслевое, и как это повлияет на работу компании; насколько значительным будет вмешательство государства в бизнес и как будет меняться уровень коррумпированности; как будут меняться отношения страны с другими странами и международными организациями (например, WTO).
- **Факторы «Е» (Economic)** — это факторы экономического окружения. В ходе их анализа компания должна спрогнозировать: изменение уровней инфляции и безработицы в бизнес-среде; изменение курсов валют, стоимости капитала, фондовых рынков; общую динамику развития экономики (рост \ спад).

Методы анализа внешнего окружения

Методы анализа внешнего окружения

- **Факторы «S» (Social)** — это факторы социального окружения, включающие в себя такие аспекты, как: демографическая ситуация (рождаемость, уровень образования); особенности менталитета, культурные особенности; вкусы, предпочтения.
7/33
- **Факторы «Т» (Technological)** — это факторы технологического окружения, в процессе анализа которых компания должна оценить влияние: отраслевых технологий (инновации в технологиях, оборудовании, материалах); Интернет; информационных технологий.

Компоненты ближнего окружения

- Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:
 - покупатели,
 - поставщики,
 - конкуренты,
 - рынок рабочей силы.
- Для покупателей анализируется
 - их географическое положение,
 - демографические характеристики,
 - социально-психологические характеристики,
 - отношение покупателей к продукту.
- Торговая сила покупателя определяется
 - информированностью,
 - объемом закупок,
 - степенью зависимости продавца и покупателя,
 - наличием замещаемых продуктов,
 - стоимостью для покупателя перехода к другому продавцу,
 - чувствительностью к цене.

Направления анализа ближнего окружения

- При оценке поставщиков рекомендуется изучить
 - стоимость поставляемого товара,
 - гарантия качества,
 - временной график поставок,
 - пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком.
- Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:
 - уровень специализации поставщика;
 - стоимость привлечения других клиентов;
 - степень специализации покупателя в приобретении определенных ресурсов;
 - концентрация поставщика на работе с конкретными клиентами;
 - важность для поставщика объема продаж.
- В ходе анализа конкурентов, в первую очередь, выявляют их слабые и сильные стороны.

Факторы ближнего окружения

1. Степень остроты конкурентной борьбы в отрасли

- Ключевые факторы, характеризующие степень остроты конкурентной борьбы в той или иной отрасли
 1. Число конкурентов. Если в отрасли много конкурентов и (или) они приблизительно равны по силе, то возрастает вероятность того, что какая-то из конкурирующих фирм пойдет на резкое снижение цен для того, чтобы добиться преимущества.
 2. Рост отрасли. В условиях роста и развития отрасли место найдется для каждого. Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым конкуренты могут улучшить результаты своей деятельности, — лишить конкурирующие фирмы возможности работать.
 3. Степень дифференциации продуктов — возможность создания марки, у которой будут лояльные покупатели. В таких отраслях, как мобильная связь или транспортные услуги, отличаться от конкурентов и быть уникальным очень тяжело, в отличие, скажем, от ресторанного бизнеса или производства автомобилей.
 4. Уровень постоянных затрат. Постоянные затраты — это затраты, размер которых не зависит от объемов продаж компании.

Факторы ближнего окружения

- Анализ конкурентов, как правило, предполагает разбиение отрасли на относительно однородные стратегические группы.
- Стратегическая группа - группа компаний той или иной отрасли, похожих между собой по ряду критериев (ценовой сегмент, характеристики продукта \ услуги, размер, стратегия и т.п.).

Факторы ближнего окружения

2. Влияние товаров-заменителей.

- Заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена / качество.

3. Рыночная «власть» клиентов, прежде всего, связана с их возможностью торговаться с компанией по цене и условиям оплаты.
- Рыночная власть клиентов возрастает, в частности, в следующих случаях.
 1. Клиенты совершают закупки в больших объемах, что позволяет им требовать снижения цен за единицу товара. Клиенты с целью увеличения собственной рыночной власти могут объединяться в «союзы» для осуществления совместных закупок у поставщиков, претендуя на большие скидки.
 2. Клиенты заинтересованы в экономии средств, поскольку приобретаемый ими товар составляет значительную часть их общих затрат.
 3. Клиенты покупают в отрасли стандартные («биржевые») товары \ услуги, практически не отличающиеся друг от друга.
 4. Клиенты не несут больших издержек переключения с одного поставщика на другого. Замена стирального порошка, производимого одной компанией, на такой же порошок от другого производителя обычно сопряжена с небольшими издержками переключения, а то и вовсе не требует подобных издержек. Напротив, переключение с одной ERP-системы на другую может оказаться весьма дорогим удовольствием.

Факторы ближнего окружения

Факторы ближнего окружения

5. Клиенты имеют низкие доходы. Чем ниже доходы покупателей, тем скорее они будут искать поставщиков с более дешевыми ценами. Вероятность того, что богатые покупатели окажутся очень чувствительными к ценам, гораздо меньше.
6. Клиенты не «созрели». Во многих отраслях игрокам приходится подолгу «раскачивать» рынок, приучая клиентов к своему продукту. Например, производители бильярдных столов активно инвестируют в популяризацию игры на бильярде в обществе, занимаясь, по сути, воспитанием своих клиентов.
7. Клиенты сами производят (могут произвести) приобретаемый продукт. В стратегическом менеджменте такую ситуацию обычно именуют «обратной» интеграцией. Крупные автомобильные компании при определении условий сделок часто используют как рычаг давления на поставщиков то, что они и сами могут производить аналогичный товар.
8. Клиенты обладают полной информацией о товаре. Потребитель, торгующийся по цене нового автомобиля, после тщательного изучения дилерских цен и цен на поддержанные автомобили, скорее заключит выгодную сделку, нежели тот, кто слепо доверяет продавцу, будто бы предлагающему самые выгодные условия. Интернет служит для клиентов прекрасной возможностью оперативного сравнения цен и условий поставки в той или иной отрасли.

Структура анализа внутренней среды

- Анализ внутренней среды вскрывает тот потенциал, на который может рассчитывать компания в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.
- Внутренняя среда анализируется по следующим направлениями:
 - кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
 - организация управления;
 - производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
 - финансы фирмы;
 - маркетинг;
 - организационная культура.

Структура внутреннего окружения

- персонал,
 - Организационная структура,
 - корпоративная культура
-
- Обследование персонала должно затрагивать все основные группы, в частности обеспечить оценку и анализ:
 - общего уровня персонала по группам;
 - компетентности и подготовки высшего персонала;
 - системы вознаграждений и эффективности ее использования;
 - системы оценки деятельности персонала;
 - системы повышения квалификации и продвижения специалистов и менеджеров;
 - системы кроссфункциональных коммуникаций и традиционных коммуникаций «сверху вниз»;
 - причин увольнения ведущих специалистов и менеджеров и т. п.

Анализ внутренней среды

- Также в качестве одного из определяющих факторов рассматривается организационная структура компании.
- Здесь стратегический анализ подвергает исследованию:
 - бюрократический аппарат компании,
 - способ взаимодействия подразделений, сотрудников, подчиненных и начальства,
 - эффективность использования управленческого ресурса.

Анализ внутренней среды

- Внутрифирменную культуру и имидж организации также необходимо принимать во внимание при анализе угроз и возможностей ее дальнейшего развития.
- Под культурой понимают обычно психологическую атмосферу или климат, стиль отношений, сложившихся внутри организации.
- Культура
 - отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания,
 - стимулирует определенный тип поведения членов организации,
 - определяет основные характеристики людей, привлекаемых для работы в организации.
- Имидж или образ организации отражает внешнее впечатление, которое формируется в окружающей среде (у потребителя, у потенциального работника либо партнера) под влиянием как реального поведения на рынке и результатов деятельности организации, так и других многочисленных факторов

Формирование стратегических альтернатив

- Формирование стратегических альтернатив
Процесс формирования портфеля стратегических альтернатив включает два этапа:
- 1. Формирование четырех базовых групп альтернатив:
 - формирование альтернатив использования возможностей;
 - формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
 - формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;
 - формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия.
- 2. Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Анализ цепочки ценностей (М. Портер)

- Анализ собственных сильных и слабых сторон удобно проводить в формате «цепочки создания ценности».
- Любой бизнес можно представить в виде совокупности процессов, формирующих ценность для клиента (первичные процессы), и процессов, не участвующих непосредственным образом в формировании ценности (вторичные процессы).
- К первичным процессам можно отнести:
 - конструирование продукта;
 - закупку ресурсов;
 - производство продукта;
 - распределительную логистику;
 - продажи;
 - маркетинг;
 - сервис.

Анализ цепочки ценностей (М. Портер)

- К вторичным процессам (выполняющим вспомогательную, обслуживающую функцию) можно отнести:
 - управление персоналом;
 - управление финансами компании;
 - учет;
 - юридическое обеспечение бизнеса;
 - информационные технологии и т.п.
- Оценка финансового состояния компании
- Каждый процесс в цепочке создания ценности можно оценить по стандартной схеме «затраты — время — качество».
- Идеальный процесс — это процесс быстрый (своевременный), качественный и недорогой.

Анализ цепочки ценностей (М. Портер)

- В качестве ключевых индикаторов обычно используются показатели
 - рентабельности,
 - ликвидности,
 - структуры капитала.
- Основные рекомендации:
 - перед проведением анализа сильных и слабых сторон следует идентифицировать список ключевых процессов бизнеса (15-20 процессов);
 - в каждом бизнес-процессе идентифицируйте его сильные и слабые стороны (для этих целей удобно применять логику «затраты — время — качество», но можно использовать и другие параметры);
 - после этой работы все достижения компании попадают в список сильных сторон, а все ее недостатки — в список слабых.
- Следует, однако, помнить, что слабые стороны могут быть следствием осознанного стратегического выбора, и поэтому их, строго говоря, «слабыми сторонами» назвать нельзя.

SWOT-анализ

- В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. К. Эндрюс впервые публично озвучил акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), что означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы".
- С 1960-х годов и по сей день SWOT анализ широко применяется в процессе стратегического планирования.

Матрица SWOT

	ВОЗМОЖНОСТИ	угрозы
сильные стороны	СИВ	СИУ
слабые стороны	СЛВ	СЛУ

Матрица возможностей

вероятность использования возможностей	влияние		
	сильное	умеренное	малое
высокая	ВС	ВУ	ВМ
средняя	СС	СУ	СМ

Матрица угроз

вероятность использования возможностей	влияние			
	разруше ние	критическое состояние	тяжелое состояние	легкие ушибы
высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
средняя	СР	СК	СТ	СЛ
низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Составление профиля среды

фактор среды	важность для отрасли А	влияние на организа цию В	направле ние влияния С	степень важности $D=A*B*C$
1 2 3 ...				

Факторы, учитываемые в SWOT- анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):	Потенциальные внутренние слабости (W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности Устарелые технология и оборудование Проверенное надежное управление
Потеря глубины и гибкости управления	Надежная сеть распределения
Слабая сеть распределения	Высокое искусство НИОКР

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):	Потенциальные внешние угрозы (Т):
Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей,	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых

Показатели внешней среды	Показатели непосредственного окружения	Показатели внутренней среды компании
<p>Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п.</p> <p>Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику</p> <p>Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации</p> <p>Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции</p> <p>Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков</p> <p>Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы</p> <p>Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.</p>	<p>Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту</p> <p>Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком</p> <p>Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон</p> <p>Рынок рабочей силы</p>	<p>Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы</p> <p>Организация управления</p> <p>Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки</p> <p>Финансы фирмы</p> <p>Маркетинг</p> <p>Организационная культура</p>

Назначение SWOT-анализа

- SWOT-анализ применяется для:
 - **анализа факторов конкурентного окружения.** В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера, и т.д.
 - **планирования реализации стратегий.** Для планирования реализации стратегий, разработанных на основе SWOT моделей проф. Wehrich, используют матрицы balanced scorecard. Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий.
 - **конкурентной разведки.** По данным обзора (Survey of SCIP membership conducted by The Pine Ridge Group, Inc. and the T.W. Powell Company, 1998.) SWOT-анализ широко используется в конкурентной разведке. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован SWOT анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

Правила SWOT-анализа

- Правила SWOT-анализа:

1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Анализ, охватывающий весь бизнес компании будет слишком обобщенным. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правила SWOT-анализа

3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Слабые стороны должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.
4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. SWOT-анализ должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правила SWOT-анализа

5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей.

Правила SWOT-анализа

- Каждый SWOT уникален и может включать одну или две категории, а то и все сразу.
- Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей).

- Анализ портфеля стратегических альтернатив
Включает анализ набора стратегических альтернатив по следующим критериям:
 - 1. Количество альтернативных стратегий и полнота портфеля: необходимо определить, насколько исчерпывающим является список предлагаемых альтернатив, все ли варианты были учтены, какова вероятность того, что какие-то альтернативы остались незамеченными.
 - 2. Независимость предлагаемых стратегий: альтернативные варианты должны быть независимыми друг от друга и несводимыми друг к другу, в противном случае это нарушит принцип альтернативности.
 - 3. Соответствие стратегий поставленным целям: предлагаемые альтернативы должны быть четко направлены на достижение поставленных целей. Стратегии, не ведущие к явному достижению сформулированных целей, не подходят

- Два этапа формирования портфеля альтернативных стратегий реализации возможностей:
- а) формирование портфеля альтернативных стратегий по трем видам возможностей:
 - возможности, заложенные в стратегических проблемах;
 - возможности, заложенные в существующих видах деятельности, выявленные при оценке качества и необходимости этой деятельности;
 - возможности, заложенные в новых видах деятельности и рынках.
- б) Качественный анализ портфеля стратегических альтернатив. Возможности, заложенные в стратегических проблемах, связаны, прежде всего, с ситуацией, сложившейся во внешней среде.
- Стратегические угрозы для развития бизнеса могут стать его стратегическими возможностями.

Стратегические альтернативы

- Возможность проявить себя в новых видах деятельности или в роли создателя нового рынка сбыта выявляются как при вертикальном, так и при горизонтальном развитии организаций.
- **Вертикальное развитие** – интеграция с поставщиками и дистрибьюторами.
- **Горизонтальное развитие** - диверсификация производства и географическое расширение рынков сбыта.

Классификация стратегических альтернатив

- Классификация стратегических альтернатив:
 - ограниченный рост,
 - активный рост,
 - сокращение,
 - сочетание этих трех стратегий.

Классификация стратегических альтернатив

- Стратегические альтернативы: ограниченный рост (придерживается большинство организаций).
 - Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого уровня с учетом небольшого прироста, необходимого для поддержания положения компании на ее рынках.
 - Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях со статичной технологией, для организаций, которые, в основном, удовлетворены своим положением.
 - Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.
 - Компании, выбирающие стратегию ограниченного роста, часто могут быть атакованы конкурентами, уделяющими большее внимание управлению инновациями и поиску принципиально новых решений.

- Стратегические альтернативы: активный рост (вторая наиболее часто выбираемая альтернатива).
 - Стратегия активного роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года.
 - Их применяют в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями, в отраслях с быстрорастущим рынком, но могут применять и компании, использующие некоторое конкурентное преимущество (например, ценовое) для интенсивного вытеснения конкурентов со стабильного или стагнирующего рынка и увеличения за их счет собственного присутствия на рынке.
 - Тактику активного роста склонны применять руководители, стремящиеся диверсифицировать (разнообразить номенклатуру продукции) свои фирмы или покинуть неперспективные рынки, либо руководители, склонные по своему внутреннему складу и ценностным ориентациям ставить и добиваться реализации крупных перспективных задач.
 - В неустойчивой отрасли отсутствие роста может создать опасность банкротства.
 - В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к отсутствию прибыли.

Классификация стратегических альтернатив

- Стратегические альтернативы: сокращение (альтернатива, которую реже всего выбирают, стратегией последнего средства).
 - Уровень целей в этом случае устанавливается ниже достигнутого в прошлом.
 - Фактически для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций.
 - В рамках альтернативы сокращения можно выделить несколько вариантов.
 - Ликвидация — предполагает полную распродажу активов и запасов и планомерный вывод капитала из неперспективного направления бизнеса с тем, чтобы сохранить его в максимальной мере и, возможно, преумножить, вложив в более перспективные. Использование целенаправленной стратегии ликвидации может оказаться для компании меньшим злом, чем лишенная перспектив борьба за выживание, которая грозит завершиться банкротством.
 - Отсечение лишнего предполагает ликвидацию отдельных подразделений и направлений деятельности с тем, чтобы высвободить ресурсы для поддержания перспективных направлений и оплаты накопившихся долгов.
 - Разумеется, применение этого варианта стратегии предполагает, что компания достаточно велика и осуществляет разнообразную деятельность.

Классификация стратегических альтернатив

