

The background features a light yellow-to-gold gradient with several semi-transparent gear shapes scattered across it. On the far left, there is a vertical strip with a colorful, abstract, and textured pattern in shades of purple, blue, orange, and red.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

АНАЛИЗ СРЕДЫ

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления и играет важную роль в выработке стратегии.

Анализ среды состоит из анализа макроокружения, непосредственного окружения, а также анализа внутренней среды фирмы.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Внешняя среда компании – это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на неё воздействовать.



АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Компания не только должна реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, но и, когда это возможно, трансформировать окружающую среду оптимальным для себя образом.



АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Внешняя среда компании делится на две части:

- **макросреда** или «дальнее окружение»;
- **непосредственное** или «ближнее окружение».

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Первым шагом по анализу внешней среды является сбор информации об изменениях во внешней среде.

После оценки собранной информации задачей управляющих является определение возможностей и угроз и разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами.

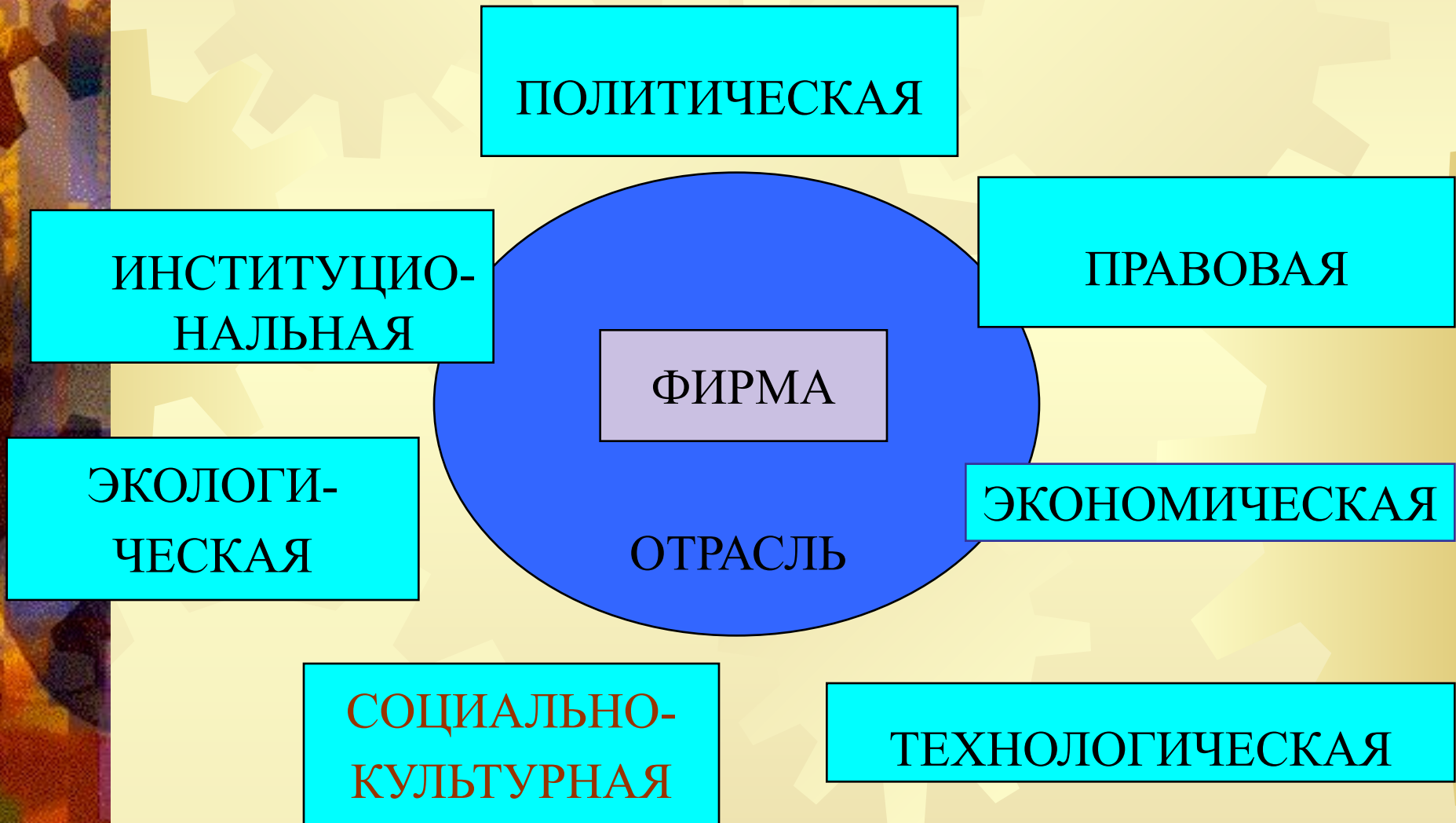
АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Макроокружение (макросреда) – это часть внешней среды, которая создаёт общие условия функционирования компании и не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации.

PEST-анализ – стратегический анализ политической, экономической, социальной и технологической составляющих макроокружения.

В настоящее время расширен до 7 элементов макросреды.

АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

В той или иной мере, прямо или опосредованно, **политические факторы** воздействуют на все организации (**политическая составляющая**).



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Различные факторы законодательного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности компании (**правовая составляющая**).



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные – могут обеспечить предпосылки для его роста (**экономическая составляющая**).



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Важнейший показатель – объём и темпы роста ВВП.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Темп экономического роста влияет на возможности и угрозы для компании.

И в условиях роста, и в ситуации спада в экономике, как правило, конкурентное давление на организацию увеличивается.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Ставка процента (уровень процентной ставки) в экономике оказывает значительное влияние на потребительский спрос. Для приобретения товаров потребители часто берут в долг. Менее вероятно, что они будут это делать при наличии высоких ставок процента.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Курсы обмена валют определяют стоимость рубля по отношению к стоимости денежных валют других стран.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Инфляция. Правительства большинства стран мира прилагают усилия для снижения уровня инфляции. Обычно следствием этих усилий является снижение процентной ставки и, тем самым, появление признаков экономического роста.



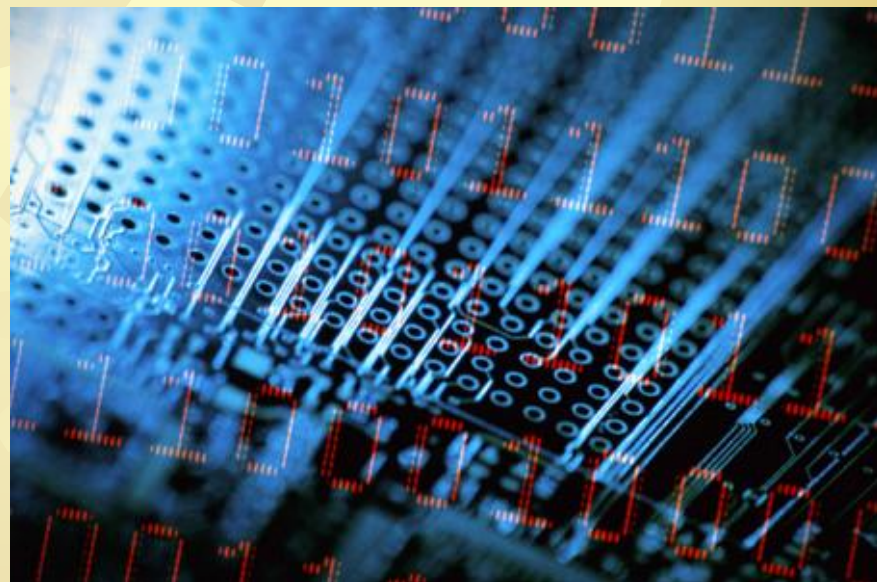
АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Социально-культурная составляющая формирует стиль нашей жизни, работы, потребления и оказывает значительное воздействие практически на все организации.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Влияние технологических факторов на компании часто столь очевидно, что их считают основным двигателем производственного и социального прогресса.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Экологическая составляющая макроокружения включает в себя требования к охране окружающей среды, которые с каждым годом ужесточаются, особенно в развитых странах.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Институциональная составляющая макроокружения отражает состояние физической и интеллектуальной инфраструктуры в стране и включает в себя все институты: транспортную, логистическую инфраструктуру, коммуникации, университеты.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Изучая составляющие макроокружения, надо иметь в виду, что **все компоненты находятся в состоянии сильного взаимодействия.** Изменения в одной обязательно приводит к трансформации других.



АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные компании также различна.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Непосредственное окружение – это часть внешней среды, которая является специфической для данной компании.

Анализ непосредственного окружения необходим для того, чтобы оценить общую ситуацию в отрасли как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

Анализ непосредственного окружения включает:

- 1) анализ отрасли;
- 2) анализ конкурентных сил (по Портеру);
- 3) анализ покупателей;
- 4) анализ конкурентов;
- 5) определение общей привлекательности отрасли.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

В процессе **анализа отрасли** необходимо установить её **границы**. Масштабы анализа отрасли могут быть разными.

Уровень анализа зависит от того, о какой организационной единице идёт речь, и какие стратегические решения он затрагивает.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Оценка главных экономических показателей отрасли включает анализ таких параметров как:

- размер рынка,
- скорость роста рынка товара,
- уровень конкуренции,
- лёгкость входа на рынок и выхода из него,
- уровень прибыли,
- уровень капитальных затрат и др.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Анализ любой отрасли начинается с исследования совокупного **объёма продаж** в ней.

Для оценки объёма продаж в отрасли могут использоваться данные государственных органов (Госкомстат), отчёты отраслевых ассоциаций, финансовые отчёты участников рынка и т.д.



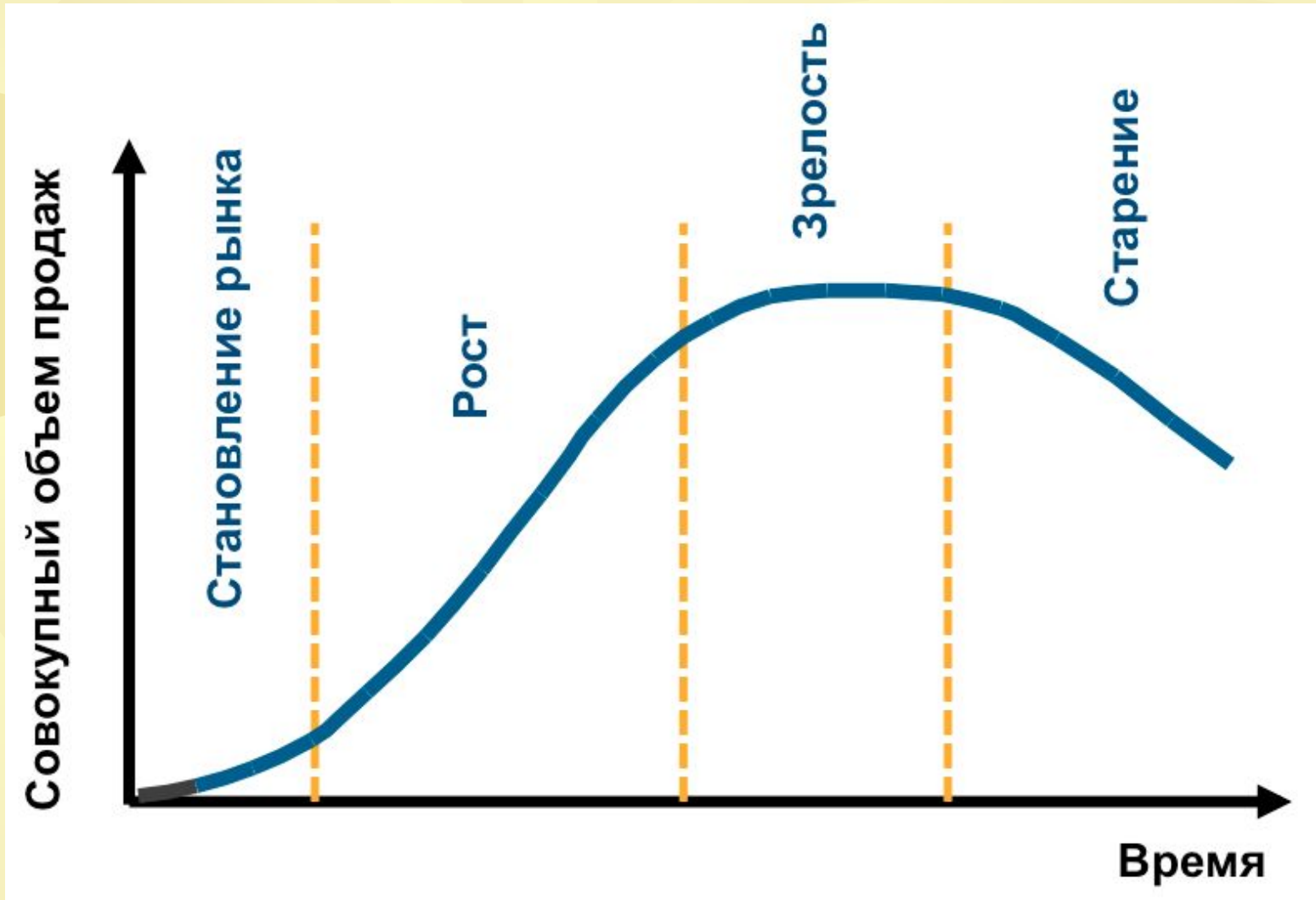
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Следующий этап – оценка **темпов роста отрасли**.
Необходимо ответить на следующие вопросы:

- Как оценивается объём продаж в недалёком будущем?
- Является ли отрасль перспективной или, напротив, темпы её роста падают?

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Кривая жизненного цикла отрасли



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Индикаторы перехода отрасли на поздние стадии
жизненного цикла:

- ценовое давление;
- искущённость и знания покупателей;
- насыщение;
- отсутствие источников роста;
- отсутствие интереса у покупателей.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

В анализ отрасли также входит определение **степени конкуренции** (местная, региональная, национальная, глобальная) и **типа конкуренции** (монополия, олигополия, монополистическая и чистая конкуренция).



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Важными показателями являются:

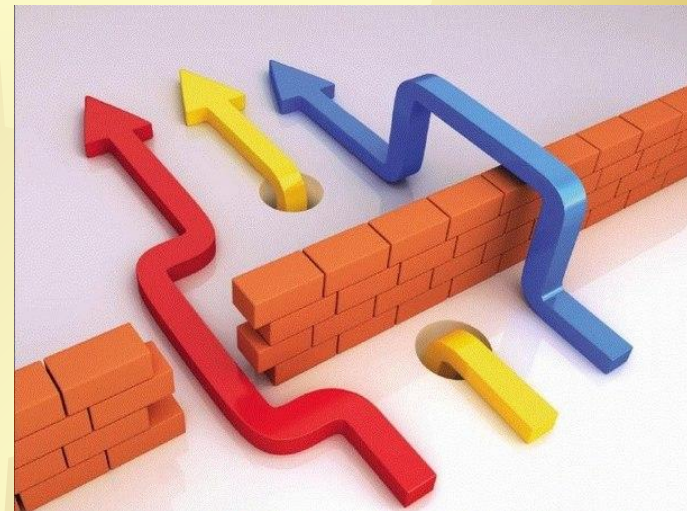
- прибыльность отрасли;
- преобладание прямой или обратной интеграции;
- простота входа/выхода из отрасли;
- скорость изменения технологий;
- требования к капитальным вложениям, инвестициям.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Движущие силы отвечают на вопрос, **почему и как** меняется ситуация в отрасли.

Анализ движущих сил включает в себя два этапа:

- 1) выделение трёх-четырёх главных движущих сил, влияющих на данную отрасль;
- 2) оценку степени их влияния.



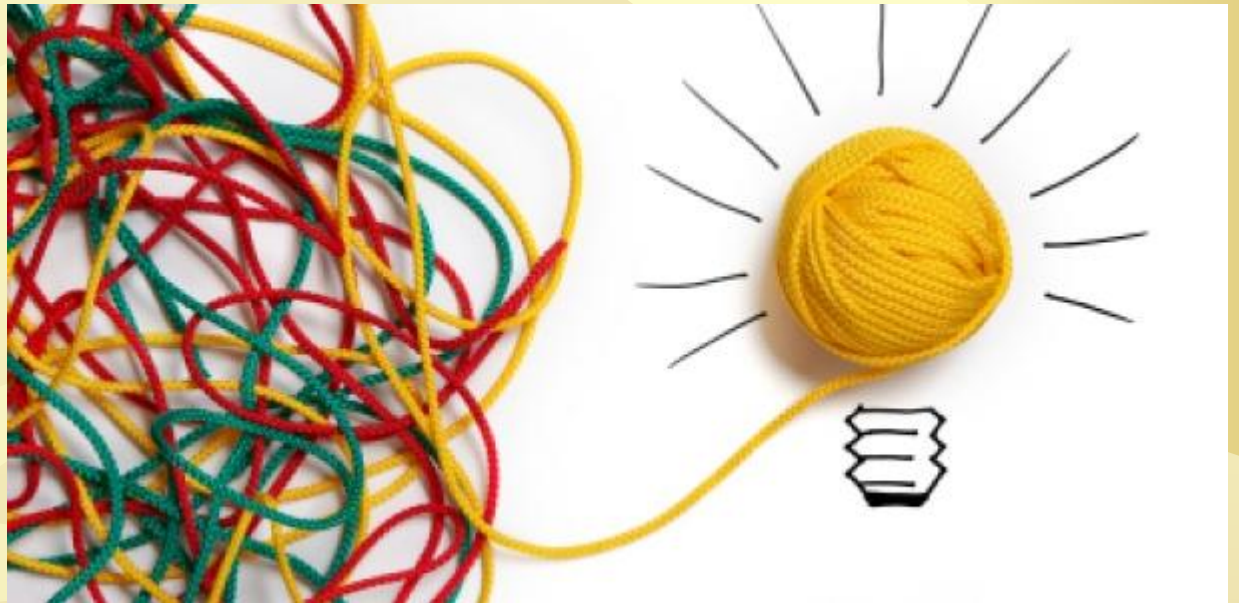
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Ключевые факторы успеха компании в отрасли (КФУ) – это те факторы, которым компания должна уделять особое внимание, так как они определяют успех или провал фирмы на рынке, её конкурентные возможности.

КФУ объединяются в различные группы.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

КФУ зависят от отрасли, но зависят предсказуемо – КФУ производителя средств производства будут отличаться от КФУ фирмы-поставщика конечной продукции.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ОТРАСЛИ

Необходимо не только определить КФУ, но и сделать прогноз их состояния в будущем, в частности, идентифицировать зарождающиеся КФУ.

Изменения КФУ и компетенций становятся неприятным сюрпризом для многих компаний.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

•

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Интенсивность конкуренции соперничающих на рынке компаний зависит от:

- числа конкурентов и их заинтересованности в данном бизнесе;
- степени схожести их товарных предложений;
- существования высоких постоянных издержек;
- высоты барьеров на выходе.

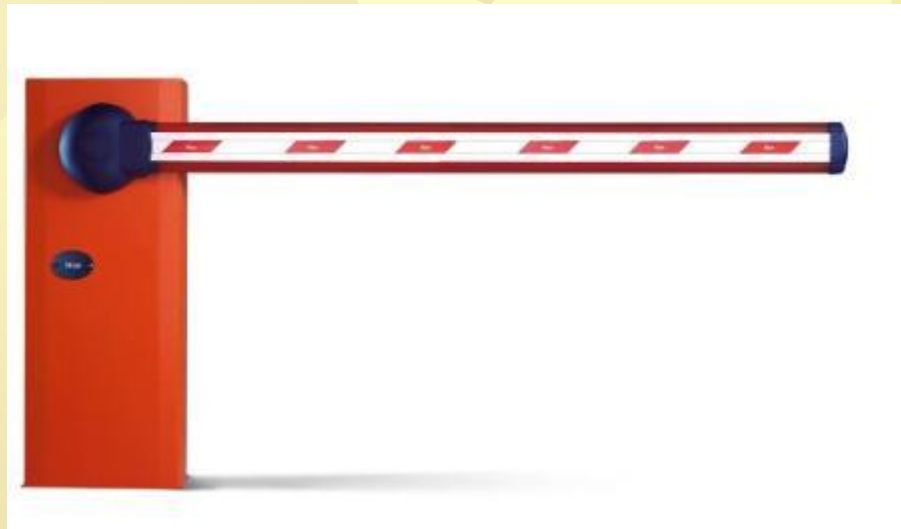
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Конкурентная борьба может быть весьма интенсивной и привести к вытеснению с рынка и банкротству более слабых конкурентов.



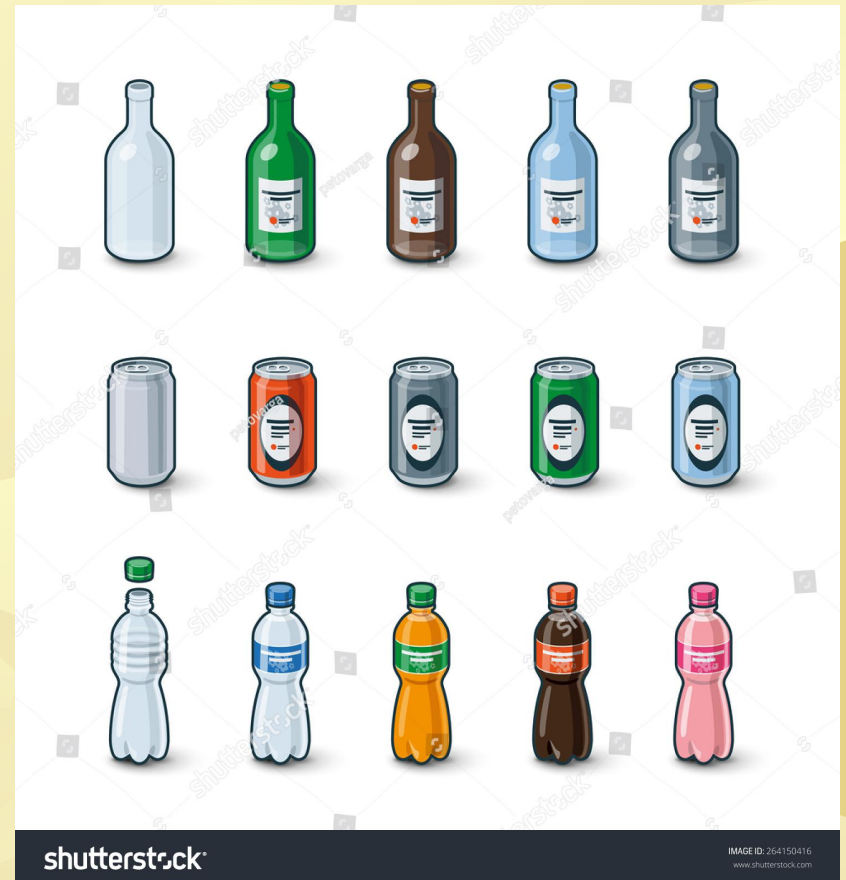
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Появление на рынке потенциальных конкурентов (известных или неизвестных) во многом зависит от характера и высоты входных барьеров.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Субститут – товар, отвечающий тем же потребностям, что и производимый в данной отрасли.
Субституты реализуют одни и те же функции.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Нужно понимать, откуда исходит угроза, то есть чётко идентифицировать потребность, которая удовлетворяется товаром.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

К субститутам относятся товары нового поколения.

ELSON.ru



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Угроза конкуренции со стороны товаров-субститутов далеко не так сильна, как со стороны прямых товарных аналогов, но полностью игнорировать её нельзя.

Товары-заменители способны повлиять на прибыльность рынка, а также могут представлять собой крупную проблему.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Поставщики материалов и комплектующих, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить компанию в очень сильную зависимость от себя.

Конкурентная сила поставщиков возрастает, если отрасль-поставщик отличается высокой концентрацией или обслуживает большое количество покупателей на разных рынках.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: МОДЕЛЬ ПЯТИ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Когда покупатели обладают относительно большей торговой силой, чем продавцы, они могут попытаться принудить последних к снижению цен или потребовать предоставления дополнительных услуг.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

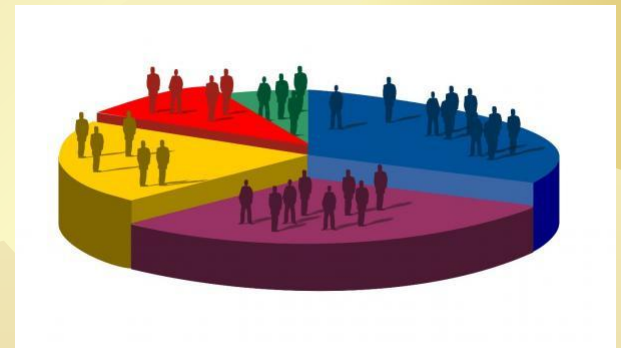
Анализ покупателей может быть подразделён на следующие составляющие:

- выявление сегментов рынка,
- анализ мотивации покупателей,
- поиск неудовлетворённых потребностей.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Правильное **сегментирование рынка** является залогом создания устойчивого конкурентного преимущества, в основе которого лежит стратегия дифференциации, низких издержек или фокусирования.

Сегментирование означает определение групп покупателей, различным образом реагирующих на соперничающие стратегии.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

При сегментировании надо ответить на вопросы:

- Кто покупает больше всех?
- Кто приносит наибольшую прибыль?
- Кто из потенциальных покупателей является самым привлекательным?
- Можно ли разделить покупателей на группы, отличающиеся потребностями, характеристиками или мотивацией?

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Разделение рынка можно произвести:

- по географическому признаку,
- по типам организаций,
- по демографическим переменным,
- по стилю жизни,
- по роду деятельности.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Список вопросов при определении **мотивации**:

- Какие элементы товара или услуги покупатели ценят больше всего?
- Какие цели стоят перед покупателями?
- Как изменяются мотивы в зависимости от сегмента?
- Какие изменения происходят в мотивации покупателей, в их приоритетах?

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Неудовлетворённые потребности – это нужды клиентов, которые не удовлетворяются текущими товарными предложениями.

Их стратегическая значимость обусловлена тем, что они представляют собой возможности для увеличения доли рынка, вторжения на рынок, создания новых рынков.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

При идентификации неудовлетворённых потребностей надо ответить на вопросы:

- Почему некоторые покупатели не удовлетворены?
- Насколько сильны проблемы покупателей?
- Какие неудовлетворённые потребности отмечают сами покупатели?
- Могут ли конкуренты воспользоваться этими неудовлетворёнными потребностями?

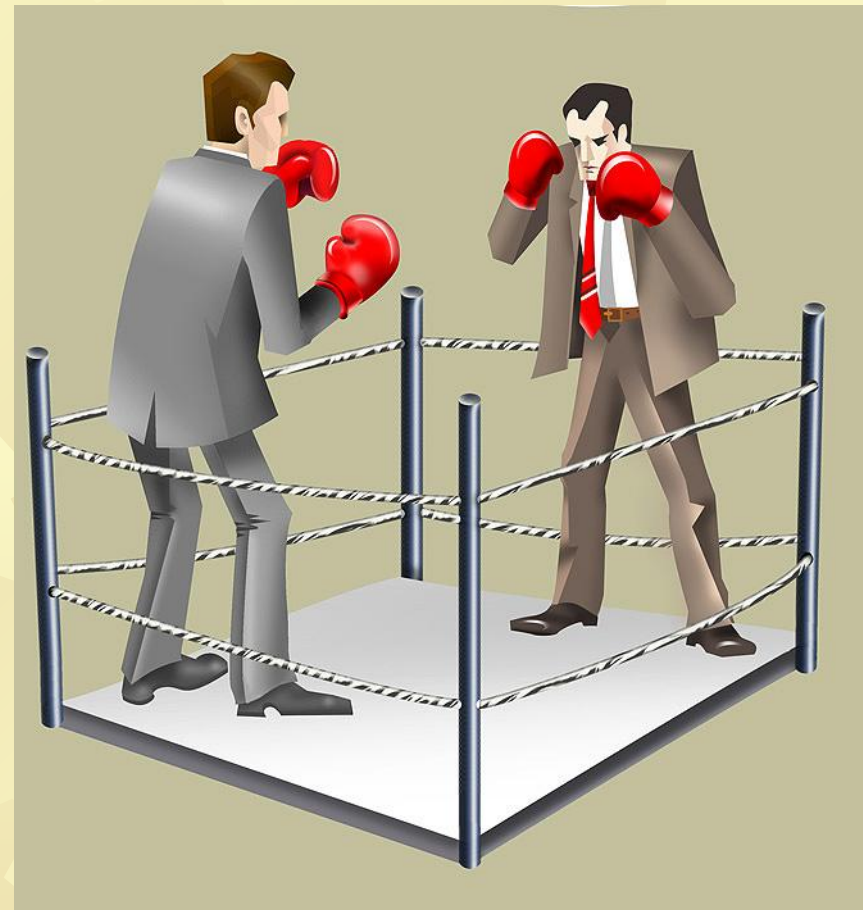
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Иногда покупатели и не подозревают о существовании у них неудовлетворённых потребностей, поскольку давно смирились с ограничениями существующих продуктов. Самое сложное – найти неудовлетворённую потребность, а затем подобрать технологию для её насыщения.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Анализ конкурентов – один из этапов анализа непосредственного окружения. Его целью является изучение факторов, способных повлиять на решения об инвестициях в товарный рынок.



АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

При проведении **анализа конкурентов** необходимо ответить на следующие вопросы:

- С кем мы обычно конкурируем? Кто является нашими основными соперниками? Производителем товаров-субститутов?
- Кто является потенциальными конкурентами?

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Знание конкурентов и их действий даёт ряд преимуществ:

- от способности предсказать вероятные реакции главных соперников может зависеть решение о выборе стратегической альтернативы;
- анализ конкурентов может привести к определению требующих постоянного мониторинга стратегических неопределённостей.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Сильные и слабые стороны конкурента определяются наличием или отсутствием у него определённых активов или компетенций.

Такие активы, как известное имя или хорошее месторасположение, как и такие компетенции, как умение разрабатывать эффективные программы продвижения, являются сильными сторонами соперника.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Каким образом можно собрать информацию о конкурентах?

Одним из богатейших источников информации о конкуренте является его web-сайт. Сведения о конкуренте можно почерпнуть от организаций, с которыми он взаимодействует, из публикаций в прессе, отчётов и т.д.



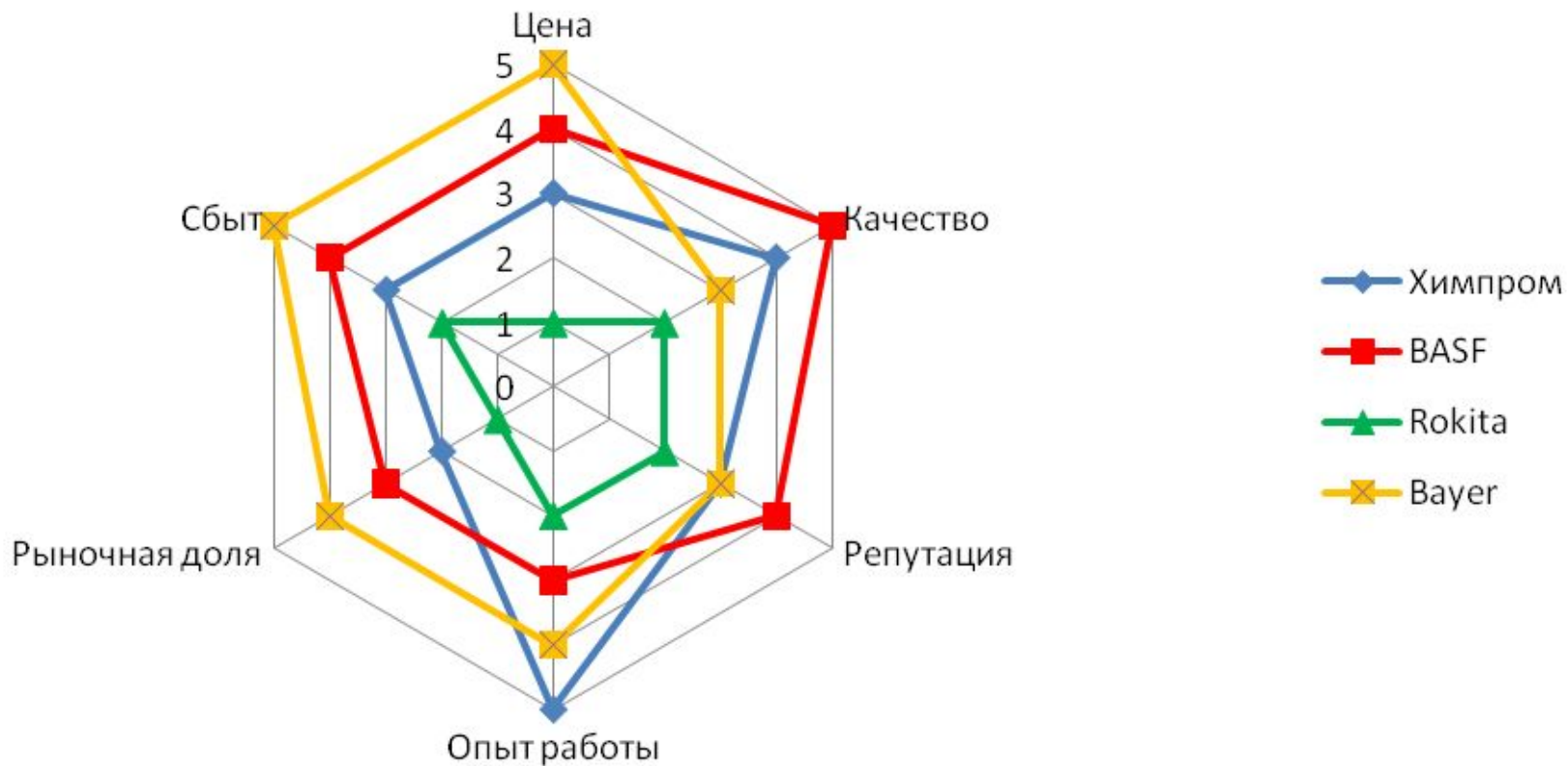
АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Радиолокационные карты (многоугольник конкурентоспособности) используются для оценки индивидуальных характеристик конкурентов.

По каждой оси отображается уровень значений каждого исследуемого фактора. В результате, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность фирмы. В многоугольнике используется определённый масштаб измерений, часто в виде балльных оценок. Изображая на одном рисунке многоугольника уровни значений факторов конкурентоспособности для разных фирм, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам.

АНАЛИЗ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Радиолокационная карта конкурентов – многоугольник конкурентоспособности:



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

В процессе анализа **внутренней среды компании** оценивается состояние финансовых, материальных, человеческих ресурсов, производственных и логистических мощностей, рассматриваются маркетинговая, производственная, организационная составляющие, корпоративная культура и соответствие этих элементов разрабатываемой стратегии.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА КОМПАНИИ

РЕСУРСЫ, МОЩНОСТИ

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Анализ внутренней среды компании начинается с оценки текущих **финансовых показателей**, а именно объёма продаж и прибыльности. Изменение любого из них может быть сигналом об улучшении или ухудшении рыночной жизнеспособности товарной линии или конкурентоспособности производства.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Объёмы продаж имеют важное значение для компании. Увеличение продаж свидетельствует о росте числа покупателей.

Если предположить, что новые покупатели превратятся в лояльных к марке, расширение клиентуры означает рост будущих продаж и прибыли.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Прибыль является общепринятым индикатором результативности бизнеса.

Она служит источником создания или привлечения капитала, необходимого для осуществления стратегий роста, для замены устаревших фондов, для выживания в условиях высоких рыночных рисков.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Основные показатели результатов деятельности:

- удовлетворение покупателей/ лояльность к торговой марке;
- качество товара/ услуги;
- ассоциации с торговой маркой/ фирмой;
- относительные издержки;
- разработка новых товаров;
- способности и результаты менеджеров/ работников.

АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Лояльность покупателей можно назвать самым главным активом многих компаний. Оценки удовлетворения покупателей и лояльности к торговой марке характеризуются большой чувствительностью и имеют диагностическую ценность.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Качество товара или услуги необходимо сопоставить как с предложениями конкурентов, так и с ожиданиями и потребностями клиентов.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Ассоциации покупателей с торговой маркой или фирмой – важный, но часто остающийся вне сферы внимания менеджмента актив.

С чем или с кем ассоциируется марка?
Каково её воспринимаемое качество?



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Тщательный анализ издержек производства товара или услуги и их компонентов важен, если стратегия предполагает создание преимущества по себестоимости. Он включает в себя разбор продуктов конкурентов и детальный анализ всех систем.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Долгосрочный успех компании во многом зависит от реализующих стратегии людей. Достаточно ли у компании человеческих ресурсов для обеспечения текущих и будущих стратегий?



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Графически чаще всего изображается в виде иерархической диаграммы, показывающей состав, подчиненность и связи структурных единиц организации.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Организационная культура – совокупность норм, ценностей, философских воззрений, правил поведения, мифов, легенд, символов, образов, ритуалов, традиций, принятых в организации, обязательная для всех её работников, разделяемая и исполняемая ими.



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ КОМПАНИИ

Организационная культура – сложное понятие.
Существует большое количество разнообразных моделей организационной культуры.

Она консервативна, её трансформация происходит медленно. Новая стратегия, требующая изменений культуры организации, может закончиться провалом, если не будет запущен и осуществлён процесс организационных изменений.

АНАЛИЗ СРЕДЫ: SWOT-АНАЛИЗ

SWOT-анализ находится на пересечении анализа внешней и внутренней среды компании.

На основе анализа сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз внешней среды принимаются конкретные стратегические решения.

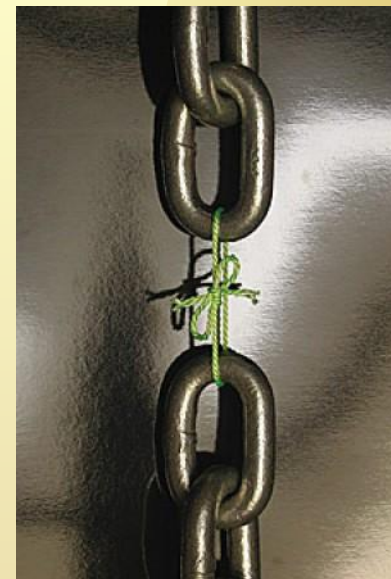
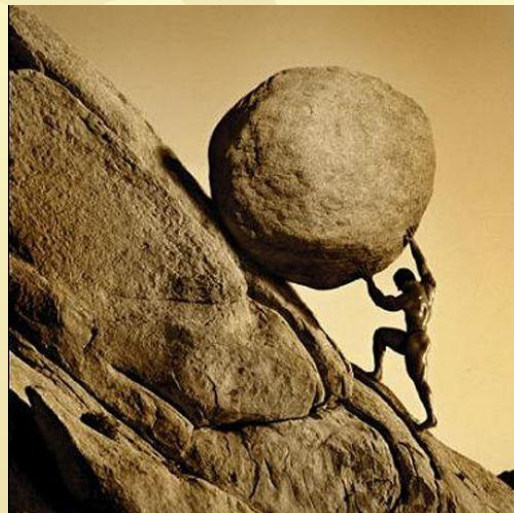
S	W
O	T



АНАЛИЗ СРЕДЫ: SWOT-АНАЛИЗ

Сила (Strength) – это те особенности компании, благодаря которым она успешно работает, её преимущества по сравнению с конкурентами.

Слабость (Weakness) – это те черты, которые отрицательно влияют на деятельность компании, в чём компания отстаёт от конкурентов.



АНАЛИЗ СРЕДЫ: SWOT-АНАЛИЗ

Возможности (Opportunities) – это внешние условия, которые влияют на потенциальный рост компании и возникновение конкурентных преимуществ.

Опасности (Threats) – это внешние факторы, негативно влияющие на деятельность компании.



АНАЛИЗ СРЕДЫ: SWOT-АНАЛИЗ

Правила проведения SWOT-анализа.

- 1) Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа.
- 2) Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.
- 3) Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь тогда, если так их воспринимают покупатели.
- 4) Избегайте двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется из-за того, что в него включают утверждения, не являющиеся конкретными. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.