



Владимир Токарев

Стратегические секреты консультанта. Часть 2

Серия «Русский
менеджмент»

Владимир Токарев

**Стратегические секреты
консультанта. Часть 2. Серия
«Русский менеджмент»**

«Издательские решения»

Токарев В.

Стратегические секреты консультанта. Часть 2. Серия
«Русский менеджмент» / В. Токарев — «Издательские
решения»,

ISBN 978-5-44-746518-6

В предыдущих книгах серии «Русский менеджмент» описано, как уменьшить разрыв между теорией и практикой управления, который очень велик, как свести этот разрыв к минимуму, как вырваться в лидеры. Эта книга и ее продолжение помогут закрепить успех. Книга будет полезна руководителям всех уровней. Но книга предназначена не только для высших руководителей и владельцев бизнеса. Ее можно использовать и для стратегии личной карьеры, и в отношении своего персонала, и даже для стратегии стартапа.

ISBN 978-5-44-746518-6

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»	6
Старо-новая аннотация	9
Об авторе	10
Краткое содержание	11
Предисловие	12
Вместо введения: интервью с автором	14
Часть 1. Инструменты стратегического менеджмента	17
1. Миссия фирмы	19
Миссия: время пришло	20
2. Анализ среды косвенного воздействия: Национальный ромб	23
Консалтинг в Нижнем: Второй звонок ⁷	23
3. Среда прямого воздействия: технология анализа конкурентов	27
Анализ конкурентов	27
4. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы	30
Эффективный SWOT – анализ (наше ноу-хау)	35
5. О «классических» ошибках SWOT-анализа ¹⁶	39
Типичные ошибки SWOT – анализа на примере стратегии одного региона и наши ноу-хау	40
Конец ознакомительного фрагмента.	42

Стратегические секреты консультанта. Часть 2 Серия «Русский менеджмент»

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2017

ISBN 978-5-4474-6518-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Автор приглашает своих читателей к проекту на платформе краудфандинга – разработка видео практикума по воспитанию силы воли и борьбы с ленью. Практикум будет иметь продолжение и войдет в серию из 8 практикумов по тайм-менеджменту. При финансировании этого проекта у вас появится возможность использовать технологию извлекающих образов для преодоления лени без насилия над собой (на грани приятного). Дополнительно вы получите ряд приятных бонусов: освоение практикума позволит использовать предложенный инструментарий как для борьбы со своими вредными привычками, так и для приобретения полезных привычек, помогающих достичь успеха в жизни.

Продукт этого проекта содержит кроме видео практикума по борьбе с ленью еще две книги издательства «Ридеро».



Книги, подготовленные КЦ «Русский менеджмент»

Серия «Русский менеджмент»

1. Русский менеджмент
2. Новые компетенции службы персонала
3. Стратегические секреты консультанта – Часть 1
4. Стратегические секреты консультанта – Часть 2
5. Новый «Русский менеджмент» (2-е издание книги «Русский менеджмент»)
6. Пять «Почему?»

Включает в себя также серию «Персональный менеджмент» и серию «Сказки для топ-менеджеров»

Серия «Новый менеджмент»

1. Новый менеджмент – Часть 1.
2. Стратегическое управление персоналом – Часть 1
3. Стратегическое управление персоналом – Часть 2
4. Сила воли: как победить свою лень. Книга 1.
5. Сила воли: как победить свою лень – Книга 2.
6. Книга: «Менеджмент-продажи» для продвинутых продавцов – Книга 1.
6. Сила воли: как победить свою лень – РОЖДЕНИЕ ВИДЕО ПРАКТИКУМА
7. Краудфандинг электронной книги – Часть 1.

Серия «Персональный менеджмент»

1. Три менеджмента в одном флаконе
2. Приключения английского
3. Тренировка памяти (вып. 1)
4. Тайм-менеджмент – тренинг по книге «Три менеджмента в одном флаконе».
5. Новый тайм-менеджмент (это второе издание книги «Три менеджмента в одном флаконе»)
6. Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных

Серия «Сказки для топ-менеджеров»

1. Сказки для топ-менеджеров
2. Новые сказки для топ-менеджеров
3. Сказки А. С. Пушкина для топ-менеджеров
4. Полное собрание сказок для топ-менеджеров

Проект «Разработка стратегии своими силами»

Стратегия компании

1. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4

5. Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5

6. Стратегия фирмы: Практикум: №1
7. Стратегия фирмы: Практикум: №2
8. Стратегия фирмы: Практикум: №3
9. Стратегия фирмы: Практикум: №4
10. Стратегия фирмы: Практикум: №5
11. Стратегия фирмы: Практикум: №6
12. Стратегия фирмы: Практикум: №7
13. Стратегия фирмы: Практикум: №8
14. Стратегия фирмы: Практикум: №9
15. Стратегия фирмы: Практикум: №10

Стартап

1. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 1
2. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 2
3. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 3
4. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 4
5. СТАРТАП: Стратегическая экспресс-диагностика – Книга 5

6. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №1
7. Стратегия стартапа: Практикум: выпуск №2
8. Стратегия стартапа – Практикум №3
9. Стратегия стартапа – №4
10. Стратегия стартапа – №5
11. Стратегия стартапа – №6
12. Стратегия стартапа – №7
13. Стратегия стартапа – №8
14. Стратегия стартапа – №9
15. Стратегия стартапа – №10

Стратегия карьеры

1. Стратегия новой карьеры: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия новой карьеры: Практикум №2
3. Стратегия новой карьеры: Практикум №3
4. КАРЬЕРА КАК СТАРТАП – Книга 1

Другое

1. Стратегия в войне за таланты: Практикум: выпуск №1
2. Стратегия в войне за лучшего поставщика: Практикум: выпуск №1
3. Стратегическое сотрудничество: Практикум: выпуск №1

Прочие книги

1. Полстакана воды
2. Незнакомые знакомые сказки
3. Как правильно выбрать вуз
4. Хрустальная гора.
5. Сказка «Береза и три сокола»

Журналы

1. Журнал «Русский менеджмент» (пилотный номер)
2. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (2)
3. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (3)
4. Журнал «Русский менеджмент» Номер 3 (4)

5. Журнал «Русский менеджмент» Номер 1 (5) – 2017
6. Журнал «Русский менеджмент» Номер 2 (6) – 2017

1. «Три поросенка» – Детский журнал, №1
2. «Три поросенка» – Детский журнал, №2

1. Журнал «Испытание рассказом» – №1
2. Журнал «Испытание рассказом» – №2

1. Журнал «Туристы и турфирмы» – №1
2. Журнал «Туристы и турфирмы» – №2

1. Журнал «Тайм-менеджмент» – №1
2. Журнал «Новый тайм-менеджмент» – №2.

Все книги и журналы можно купить в издательстве «Ридеро» (электронную и бумажную версию книг), в магазинах Амазон и Озон (электронную и бумажную версию книг), или прочитать в электронной библиотеке Букмейт, большую часть книг автора можно купить на Литрес.

Старо-новая аннотация

Это вторая часть книги «Стратегические секреты консультанта»¹.

А потому я представляю старую аннотацию (курсивом) с небольшими дополнениями:

Хотя по стратегии фирм написано уже много книг, автор, будучи членом жюри по номинации «Лучшая корпоративная стратегия», встречал на практике только долгосрочные планы, которые, как правило, исполнить в условиях непредсказуемых изменений внешней среды не представляется возможным.

В то время как хорошая стратегия, построенная и реализованная по классическим канонам, позволяет компании быть во всеоружии как в условиях неблагоприятной экономической конъюнктуры, так и когда фортуна предоставляет неожиданные благоприятные возможности.

Автор, имеющий двадцатилетний опыт управленческого консультирования по теме стратегии, делится с читателями на страницах своей книги своими стратегическими секретами.

Но книга предназначена не только для высших руководителей и владельцев бизнеса. В ней представлен подход, который предлагается использовать как при разработке и реализации классической стратегии фирмы, так и при разработке личной карьеры, стратегии в отношении своего персонала, и даже для стратегии стартапа.

Но это еще не все.

Книга выходит с приложениями – Практикумами, позволяющими самостоятельно разработать стратегию на профессиональном уровне:

- стратегию фирмы,
- стратегию стартапа,
- стратегию в отношении персонала,
- стратегию в отношении поставщиков,
- стратегию карьеры.

И если в «Стратегических секретах консультанта» представлена теория стратегического менеджмента, то практикумы позволяют приобрести опыт и практические навыки при разработке стратегии тем или иным субъектом для борьбы за ту или иную целевую аудиторию.

В этой второй части «Стратегических секретов консультанта» как раз и представлены объекты стратегического управления и инструменты стратегического менеджмента.

¹ Сайт первой части книги см. по ссылке – https://ridero.ru/books/strategicheskie_sekrety_konsultanta_chast1/

Об авторе

Автор – директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 70 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», а также журналов в книжном исполнении, и др., член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Краткое содержание

Содержание 1 части

Вместо введения: Выживать или побеждать?

Глава 1. Что такое стратегия

Глава 2. Стратегические сказки

Глава 3. Приложения

Содержание 2 части

Предисловие

Вместо введения: Генеральный директор 3.0.

Часть 1. Инструменты стратегического менеджмента

Часть 2. Объекты стратегического управления

1. Фирма

2. Стартап

3. Персонал

4. Карьера

5. Поставщики

Часть 3. Дополнительные материалы

Что дальше?

Тренинги от автора

Предисловие

Актуальна ли тема – Стратегический менеджмент: объекты и инструменты?

Что касается стратегического менеджмента, то он будет актуален до тех пор, пока внешняя среда нестабильна и непредсказуема, поскольку именно для управления в непредсказуемой изменчивой среде и был разработан современный стратегический менеджмент, то есть – всегда.

И понятно, что одновременно будут актуальны вопросы – для каких объектов требуется применение стратегического управления и вопросы применения инструментов по разработке и реализации стратегии в отношении таких объектов для борьбы за целевую аудиторию.

Что известно по теме

По теме стратегического управления компанией опубликовано много книг, содержащих соответствующий инструментарий.

По теме стратегического управления персоналом вышла моя книга «Новые компетенции службы персонала», а также выходит второе издание этой книги «Стратегическое управление персоналом».

По теме стратегии карьеры опубликовано много работ, в частности книга Альтшуллера Г. С. и Верткина И. М. Как стать гением: Жизненная стратегия творческой личности. – Мн.: Беларусь, 1994.

Публикациями по теме стратегии стартапа можно считать книги, где описана технология разработки бизнес-планов, где вопрос стратегии стоит как одна из тем такого бизнес-плана.

По теме стратегии в отношении поставщиков книг мне пока не встречались.

Какие проблемы не решены

Однако при анализе стратегий компаний или стратегий для целого региона в нашей стране обнаруживаются зачастую типичные ошибки. И понятно, что занимаясь вопросами разработки стратегии компаний, у нас накопилось порядочное количество своих ноу-хау. И хотя многие из них опубликованы в форме статей в профильных журналах, пришло время привести эти материалы в более-менее систематизированный порядок.

В отмеченных книгах по стратегическому управлению персоналом не описано какого-то особого алгоритма, поскольку мы предполагаем, что он ничем особенно не отличается от классического алгоритма при разработке стратегии в отношении рынка покупателей товаров и услуг фирмы.

Потому более последовательное описание такого алгоритма для тех, кто планирует разработать стратегию в отношении своего персонала, будет вполне уместно.

Отмеченная книга «о жизненной стратегии творческой личности» написана как будто бы в вакууме – в ней много интересных идей, но игнорируется современный инструментарий стратегического менеджмента, который отлично подходит как для разработки стратегии фирмы, так и для разработки стратегии карьеры.

Более того, полагаем, что он также подойдет и для нового объекта – стратегии в отношении поставщиков.

Цель работы

В данной книге нет последовательного алгоритма разработки стратегии². Ему посвящены практикумы – приложения к книге «Стратегические секреты консультанта». А вот описание наработанных нами за 20 лет управленческого консультирования по теме стратегии ноу-хау – как раз и является главной задачей этой книги.

И хотя в книге не планировалось описание особенностей разработки стратегии региона, в качестве иллюстрации тех или иных важных моментов стратегического управления представлены материалы по анализу стратегии одного региона.

В книге впервые будет представлен «новый покупатель» – речь идет, по сути, о новой парадигме управления поставщиками.

Для кого эта книга

1. Для высших руководителей, поскольку в ней будет описана технология разработки стратегии компании.
2. Для специалистов службы персонала и линейных руководителей – так как ее можно использовать для стратегического управления персоналом.
3. Для любого человека, так как существует стратегия карьеры – а технология разработки стратегии общая.
4. Для запускающих старт.
5. Для рынка «нового покупателя», но об этом мы еще отдельно поговорим на страницах книги.

Структура книги

Напомню, что произведение «Стратегические секреты консультанта» состоит из 3 частей (каждая часть выходит отдельной книгой) и практикумов в 5 или 10 частях для каждого рассматриваемого объекта управления.

В этой книге представлены три раздела:

Первая часть – представляет описание ряда важнейших инструментов стратегического управления.

Вторая часть – это описание объектов стратегического менеджмента в привязке к практике стратегического управления.

В третьей части представлены дополнительные материалы по теме книги, в частности небольшая публикация по теме стратегического сотрудничества.

Некоторые материалы книги включают полезные для раскрытия темы статьи, опубликованные ранее в профильных журналах, которые я специально не стал менять таким образом, чтобы они более гармонично вошли в книгу – в этом есть свои плюсы – например, повторение самых важных тезисов стратегического управления, которого у нас пока... нет.

С учетом того, что читатель книги может ограничиться покупкой и чтением только этой второй части, приложение содержит также, как и первая часть, глоссарий терминов, применяемых в стратегическом управлении и общем менеджменте.

Напомню, что осмысливать материал книги мне, как и в других книгах серии «Русский менеджмент», поможет любознательный генеральный директор (*любозн. гендир* – далее), с которым мы давно «на ты» – еще с первых книг серии «Русский менеджмент». Общаться мы с ним будем в моем блоге, а в блоге допускается использование сленга.

² Нами принято решение изложить его в 3 части книги «Стратегическое управление персоналом».

Вместо введения: интервью с автором

Ниже представлено интервью редакции журнала «Новости маркетинга» с автором книги, тема интервью связана с одним из объектов стратегического управления – речь идет о стратегии в отношении персонала³.

Генеральный директор 3.0

Именно так называется новая рубрика, которая будет регулярно выходить в журнале «Промышленный маркетинг». Мы (Новости маркетинга – НМ) решили задать несколько вопросов Владимиру Токареву (ВТ), ведущему новой рубрики.

НМ – Владимир, расскажите, какая цель у новой рубрики?

ВТ – Целей несколько. Расскажу об одной. Специалисты часто обсуждают вопрос о проблемах взаимоотношений отдела продаж и отдела маркетинга. В то время как проблема взаимоотношений высшего руководителя и отдела маркетинга не менее остра. Одна из причин этой проблемы, по моему мнению, – не до конца осознанная роль подразделения маркетинга в компании, в любом случае недооцененная. Но разговоры и объяснение этой роли – это одно, а вот если генеральный директор сам будет в своей повседневной работе применять маркетинг – это будет вполне эффективно для решения обозначенной проблемы. Уточню, что рубрика называется «Генеральный директор 3.0: маркетинг на службе высшего руководителя компании».

НМ – Почему рубрика называется «Генеральный директор 3.0», а не 1.0 или 2.0.

ВТ – «Менеджмент 1.0» – это сегодняшний уровень управления в развитых странах. «Менеджмент 2.0» – так называется концепция, разработанная относительно недавно рядом ведущих американских специалистов в области менеджмента – это концепция на перспективу. Но у Ф. Котлера уже есть «Маркетинг 3.0». Предлагая маркетинг в качестве инструментария повседневной работы, мы приходим к «Генеральному директору 3.0», по моему вполне логично.

НМ – Если Менеджмент 1.0 – это управление в развитых странах, то где находимся сегодня мы?

ВТ – Один мой знакомый (заведующий кафедрой менеджмента) назвал это «Менеджмент 0.5», я называю это менеджментом проб и ошибок конкретного руководителя, результат которого мы все знаем – на экспорт у нас идет преимущественно нефть, газ и другое сырье. Но предваряю вопрос о том, можно ли перепрыгнуть через этапы. Нельзя. Именно поэтому в нашей рубрике планируется рассмотрение не только сложных (например, вопросов стратегического управления), но и повседневных вопросов в работе генерального директора, таких как, например, делегирование.

НМ – А в чем сущность маркетингового подхода для генерального директора?

ВТ – В использовании инструментария маркетинга (например, внутреннего маркетинга) для повышения эффективности управления компанией.

НМ – А какие вопросы вы планируете рассмотреть в этой рубрике?

³ [Новости маркетинга. – №10 – 2012.](#)

ВТ – Перечень большой. Из стратегических вопросов – это, например, использование нового подхода в управлении персоналом, основанного на концепции маркетинга, стратегическое сотрудничество, когда нужно уметь «продавать» выгодны делового партнерства. Из повседневных – использование современных техник продаж в делегировании, например, в преодолении возражений подчиненных. Из вопросов корпоративной культуры – формирование культуры внутреннего маркетинга. Так что, надеюсь, материалы этой рубрики будут полезны не только генеральному директору, но, например, директору по персоналу. Например, такая тема, как «продажа вакансии».

НМ – *Можно чуть подробнее про «продажу вакансии»⁴?*

ВТ – Я приведу один пример из своей практики. Один генеральный директор (агентство недвижимости) рассказал о своей проблеме. У них в планах серьезное развитие бизнеса. В короткие сроки нужно набрать более десяти агентов. Но, к удивлению, объявления не дали ожидаемого результата: «Заелись, ищущие вакансию!» Мы тогда пообщались с ним на тему, что в рамках новой концепции управления персоналом вакансию можно рассматривать как самостоятельный продукт со своими уникальными свойствами в каждой компании и на каждом рабочем месте. Но если это так, то тогда специалист по подбору персонала компании должен знать и умело применять современные техники продаж для такого необычного «продукта», как вакансия. Эта идея генерального директора серьезно заинтересовала, тем более, что его специалисты по персоналу современными техниками продаж не владеют.

НМ – *Кто будет автором материалов новой рубрики?*

ВТ – Надеюсь, что по мере рассмотрения перечисленных вопросов появятся авторы, в частности маркетологи, с идеями и своими статьями в рамках концепции «применение маркетинга в стратегической и текущей работе генерального директора».

НМ – *Чтобы хотелось видеть от маркетологов в отношении к новой рубрики?. Просто информировать своего высшего руководителя о том, что в журнале «Промышленный маркетинг» появится такая специальная рубрика? Или что-то еще?*

ВТ – На главное Вы уже ответили, спасибо. Но, как говорится, «каждый солдат мечтает стать генералом». Напомню, что прославленный Ли Якокка прежде, чем стать президентом американского автомобильного гиганта работал в продажах, а продажи – это важнейшая составляющая маркетинга. Мне бы хотелось, чтобы маркетологи увидели, что их сегодняшняя работа может быть не только ступенькой в карьере к должности генерального директора, но и обладает инструментарием, который они смогут с большой пользой применять, поднимаясь по карьерной лестнице.

НМ – *Но ведь есть журналы, например журнал «Генеральный директор». Сможет ли рубрика в журнале по маркетингу конкурировать с этими журналами, которые часто можно увидеть на столе генерального директора.*

ВТ – Я – за конкуренцию. Собственно потребность в маркетинге появляется только тогда, когда есть конкуренция. Однако, работая с генеральными директорами как консультант, отмечу, что те, кто выписывает тот же журнал «Генеральный директор», могут заинтересоваться серьезно только одним материалом в конкретном номере этого журнала, и этого достаточно, чтобы журнал выписывали или покупали. Мы же хотим, чтобы рубрика «Генеральный директор 3.0» стала тем материалом, который генеральный директор будет считать всегда полезным. Для этого придется, конечно, постараться. Надеюсь, что иногда генераль-

⁴ Более подробно на эту тему вы можете почитать материалы в книге «Новые компетенции службы персонала».

ный директор будет заглядывать и в другие рубрики журнала по маркетингу. А там и до взаимопонимания с маркетологами совсем близко.

НМ – Спасибо за ответы на вопросы. Успехов новой рубрике!

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. генир – Ну и что, выходит эта рубрика сегодня?

Автор – Ты уже тут? Приветствую, как поживаешь?

Если кратко – нет, не выходит.

А если говорить о причинах – то это цепь событий, связанных с нынешним кризисом. Рубрика «Генеральный директор 3.0» выходила некоторое время в журнале «Промышленный маркетинг». Но из-за экономических трудности старый редактор этого журнала, с которым мы очень успешно сотрудничали несколько лет, уволилась. Нового редактора тема не заинтересовала. Но теперь, после некоторого перерыва, мы возобновляем эту тему, но уже в журнале «Русский менеджмент».

Часть 1. Инструменты стратегического менеджмента

В данной книге не ставится цель последовательного описания процесса разработки стратегии (фирмы, стартапа и т.д.). В этом нет необходимости по двум причинам. Во-первых, зачем повторять то, что подробно описано в большом количестве книг по стратегическому управлению⁵.

Кроме того, такое описание представлено в практикумах для соответствующего объекта стратегического управления фирмы, стартапа, отдельной личности и др., которые являются практическими приложениями к этой книге.

Первый случай – для тех, для кого книга «Стратегические секреты консультанта» – всего лишь теоретическое пособие, уточняющее существующие концепции, модели и методы стратегического менеджмента.

Второй – для тех, кто планируем самостоятельно разработать и реализовать стратегию или своей фирмы, или стартапа, или стратегию в отношении к персоналу, поставщикам или стратегию своей карьеры.

Для удобства, ниже представлена последовательность шагов, в соответствии с которой в практикумах описаны эти шаги и приведены примеры использования алгоритма разработки стратегии.

Содержание алгоритма

Справка о фирме

· Прошрое

· Настоящее

· Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА ФИРМЫ

1.1. Анализ организационной структуры

1.2. Анализ функциональных областей

1.3. Анализ сильных и слабых сторон фирмы

2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЫНКА

2.1. Среда косвенного воздействия

2.2. Применение модели М. Портера – *пять сил конкуренции*

2.3. Анализ конкурентов

2.4. Опасности и возможности во внешней среде

3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: SWOT – анализ

4. Разработка долгосрочной стратегии

4.1. Стратегия (корпоративная) развития фирмы

4.2. Стратегия направлений (бизнес-единиц)

4.3. Функциональные стратегии

5. Планы реализации стратегии

5.1. Проект организационной структуры (при необходимости)

5.2. Рекомендации по увеличению спроса

5.3. План мероприятий

⁵ Например, А. Томпсон, А. Стрикленд Стратегический менеджмент, М., 1998.

6. График работы

Цель этой книги другая – представить особенно важные ноу-хау, которые мы выработали за 20 лет управленческого консультирования по теме стратегии и применяем в своей практике.

Далее описаны те инструменты стратегического управления, которые используются на тех или иных шагах этого алгоритма.

1. Миссия фирмы

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. генидир – Ты обещал в первой части, что расскажешь про миссию фирмы.

Автор – Обещания нужно выполнять. Приступаю.

Миссия фирмы – это один из современных инструментов управления. Формулировка миссии позволяет предприятию более четко находить свое место на рынке. Миссию полезно определять, даже если предприятие не занимается коммерческой деятельностью.

По определению, миссия – это главная общая цель предприятия, ее предназначение. Однако, миссия – это не прибыль, ради которой обычно организуется фирма ее учредителями.

Для определения миссии фирмы следует ответить на три важных вопроса:

Кто ваш потребитель?

Какие потребности есть у вашего потребителя?

Как, в отличие от конкурентов, фирма может удовлетворить потребности ваших потребителей?

А чем же в таком случае является прибыль? Она выступает как результат деятельности фирмы при движении к главной цели – осуществлению своей миссии.

Кроме того, прибыль является одной из целей предприятия. Без прибыли коммерческое предприятие долго не продержится, не сможет удовлетворить потребности своих покупателей, то есть не реализует и свою миссию.

Рассмотрим пример миссии, которую мы разработали в свое время для бизнес-школы, организованной при УИЦ НГЛУ⁶:

Наши потребители – предприниматели, которые осознали, что экономические знания являются сегодня важнейшим инструментом победы на рынке.

Их потребности – они хотят быть уверенными, что потратив время и деньги, получат тот уровень знаний и умений, который позволит им организовать свой бизнес на уровне самых современных стандартов управления.

Как мы удовлетворим их потребности – наша концепция обучения основана на следующем подходе: мы полагаем, что Россия серьезно отстала от развитых стран в области менеджмента (в практике управления примерно на 100 лет) и понимаем, что этот огромный барьер может быть преодолен только совместными усилиями теоретиков и практиков, опирающихся на тот важный опыт, что накоплен Западом. В то же время, нельзя пройти мимо достижений наших ученых: Гастева А. К., Богданова А. А., и др.

При этом главной особенностью бизнес-школы является направленность на результаты – не просто дать набор экономических знаний, а добиться того, чтобы каждый слушатель смог применять эти знания в своей практической работе. Наша общая задача и конечная цель – убрать кавычки с термина «новые русские».

Миссию желательно сформулировать покороче и в «читабельном» виде. Например: «Бизнес-школа предлагает предпринимателям и руководителям подготовку в области менеджмента и маркетинга по адаптированным программам западных школ бизнеса, прошедшим шестилетнюю апробацию на отделении международного бизнеса НГЛУ. Модульный принцип обучения и практическая направленность подготовки позволят вам получить значительную выгоду от инвестиций в свое образование».

⁶ Учебно информационный центр Нижегородского лингвистического университета.

Миссия: время пришло

*Сотрудники компании Cadillac скажут, что они делают автомобили и их предприятие – это Cadillac Motors, филиал General Motors. Но что именно покупает человек, выкладывая четыре тысячи долларов (прим. – в ценах 1953 года) за новый Cadillac, – транспортное средство или главным образом престиж?
Питер Друкер, 1954 г.*

В одном недавнем разговоре с директором нижегородского кадрового агентства я услышал такую оценку тренингов, всегда имевших устойчивый спрос у коммерческих компаний: «Тренинги? Да вы что! Тренинги заказывают, когда не знают, куда девать деньги. А сейчас – кризис, когда экономят на всем, и потому на тренинги спрос упал ниже некуда». Забавная оценка работы тренинговых компаний, провайдерами которых еще недавно выступали многие кадровые агентства. Не берусь проводить экспертизу такой оценки «несвоевременности тренингов». Но интуиция подсказывает, что можно ожидать, если консультант обратится в нынешних условиях с предложением к высшему руководству фирмы: «Я хотел бы вам помочь разработать миссию». В ответ он может услышать не просто об отсутствии на данный момент потребности в такого рода услугах, а, скорее всего, отказ в совсем непечатной форме.

В то время как именно с миссии, если к ней подойти с научной точки зрения, пожалуй, и следует начинать работу по перестройке бизнеса в условиях разразившегося системного кризиса.

Российская практика

Многие российские фирмы в докризисный период считали хорошим тоном разработать миссию своей фирмы и вывесить ее на всеобщее обозрение на корпоративном сайте.

Однако, если вы зададитесь вопросом сравнить вывешенные в Интернете миссии разных компаний, вы обнаружите удивительное сходство. Иногда достаточно изменить в миссии фирмы вид бизнеса, и она станет почти идеально подойдет для нужд практически любой компании, которая, таким образом, сэкономит значительные средства на ее разработку.

Именно по этой причине не стоит тратить дорогостоящее время на выведение формальной (как у всех) миссии, откладывая этот вопрос на неопределенное будущее. И это несмотря на то, что в классических учебниках по стратегическому менеджменту выведение миссии является необходимым первым шагом разработки стратегического плана.

Если же менеджмент фирмы сильно настаивал, мы давали «классические наставления», представленные выше: текст миссии обязательно должен отвечать на вопросы: *кто ваш потребитель? какие у него потребности и как, в отличие от конкурентов, фирма планирует эти потребности удовлетворять?* При этом, почти во всех пособиях, где теме миссии уделяется значительно внимание, предлагается учесть в главной цели предприятия, его предназначении (в этом и состоит миссия):

- работников фирмы (непрестанно заботится о них),
- партнеров (быть с ними честными),
- акционеров (обеспечить им высокую прибыль и рост капитализации бизнеса),
- общество (обещая гражданам, например, защиту от отрицательных последствий деятельности бизнеса).

В результате соответствующих добавлений, когда авторы пытаются никого не забыть, более менее понятная миссия превращается в общую декларацию любви со стороны фирмы

в отношении всех и каждого «на все времена», Вот тут-то все миссии становятся особенно похожими друг на друга, как зайцы.

Теория

Чтобы разобраться с сущностью миссии фирмы, я предлагаю применить матрицу с осями *Продукт* (им может быть не только товар, но и услуга) и *Потребность*, которую этот продукт удовлетворяет.



Рис. 1. Матрица «Потребность-Продукт» для выведения миссии.

Прим. Новый продукт на этой матрице – продукт, которого не было в ассортименте компании.

На этой матрице определяющими являются потребности покупателей, под которые должны своевременно подстраиваться существующие и новые продукты фирмы.

Применяем теорию на практике

Для иллюстрации применения матрицы «Продукт-Потребность», рассмотрим условный пример. Обратим внимание на один из важных квадратов матрицы — *Новая потребность – Новый продукт*.

Пусть некая консультационная фирма предлагает клиентам свой новый продукт – семинары по теме разработки стратегии и другим управленческим темам. Но, быть может, одна из важнейших новых потребностей руководителей бизнеса в условиях кризиса – иметь возможность обменяться с коллегами о насущном, узнать, как кто решает свои острые проблемы в условиях кризиса, что делать с необходимостью сокращения персонала, увеличивающейся задолженностью со стороны поставщиков и др. И если на организуемом семинаре не создать комфортные условия для обмена информацией между участниками, они

уйдут с семинара разочарованными. Консультант «отработает деньги» – постарается дать максимальное количество полезного материала, а участникам семинара, оказывается, нужно совсем другое. Вовремя не увидев изменение потребностей рынка, на второй семинар из планируемой серии консультант свою аудиторию уже не соберет.

Для нашего примера миссия консультационной фирмы будет выглядеть примерно так. *Совместно с партнерами мы предлагаем руководству малого и среднего бизнеса обучающее консультирование в форме семинаров, круглых столов, форумов (по стратегии, качеству, тайм-менеджменту). Наша главная цель – создать комфортные условия для широкого обмена мнением по актуальным вопросам реформирования бизнеса в условиях кризиса. Точка.*

И никаких добавлений о ваших замечательных сотрудниках, заботе об обществе и др. А реальная, а не показная, социальная ответственность вашего бизнеса будет заключаться, в таком случае, в выживании и развитии и вытекающем из этого сохранении рабочих мест и прочих приятностей для акционеров, партнеров, работников и общества в целом.

Миссия должна стать инструментом конкретных действий, а не красивой декларацией на сайте. Если вы «проморгаете» истинные потребности своих покупателей, конкуренты не заставят себя ждать и обязательно воспользуются этим. Если они смогут раньше вас понять, что именно ищут клиенты, они улучшат нужные для удовлетворения запросов покупателей характеристики своих продуктов, и ваш товар или услуга окажутся «за бортом».

Вместо выводов

Зачастую даже маститые консультанты советуют разрабатывать миссию фирмы лишь тогда, когда бизнес достигнет значительных размеров. В то время как правильное «попадание в рынок» – верное определение потребностей клиента – нужно, в первую очередь, как раз самым маленькими: ошибка в этом вопросе для них может быть катастрофической, особенно в условиях кризиса.

ПРИМ. Пример миссии одного стартапа будет представлен в соответствующем практикуме «Стратегия стартапа».

2. Анализ среды косвенного воздействия: Национальный ромб

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. генир – А для анализа рынка какие модели и инструменты ты бы рекомендовал использовать?

Автор – Я бы рекомендовал использовать проверенные модели. Давай более подробно рассмотрим некоторые из них.

Наибольшее распространение для анализа среды косвенного воздействия получила модель СТЭП – когда требуется описать Социокультурные изменения внешней среды, Технологические изменения, Экономические изменения для ведения бизнеса, Политические изменения, влияющие на развитие компании в данный момент и тенденции в перечисленных областях. Мы добавили еще три фактора внешней среды – модель ГИД – географию, историю и демографию.

Примеры практического описания среды косвенного воздействия представлены в приложениях к данной книге – Практикумах по стратегии (фирмы, стартапа и др.).

Ниже представлено описание модели М. Портера, получившее название «Национальный ромб», которую можно отнести к инструментам описания промежуточного слоя внешнего окружения фирмы (если рассматривать фирму и ее окружение в виде планетарной модели). «Промежуточного» слоя между средой прямого и средой косвенного воздействия на бизнес.

Консалтинг в Нижнем: Второй звонок⁷

Если отсутствует конкурентная среда, соперничество между фирмами, рассчитывать на появление сильной отрасли в стране или регионе не приходится

Первый звонок. С таким названием была опубликована моя статья в местном еженедельнике «Биржа»⁸, где я сообщал о начале реальной конкурентной борьбы в Нижнем Новгороде между консалтинговыми структурами, правда, только в... виртуальном пространстве Интернет. Недавно прозвенел второй звонок.

Звонок номер два. Именно так можно назвать действия одной нижегородской консультационной фирмы, начавшей открытую рекламу не просто своих услуг, что было и раньше, но самой фирмы. Эта консалтинговая структура широко объявила в нижегородских СМИ о разворачивании целой рекламной кампании, включающей публикацию серии статей по своему продвижению и др.

ПРОГНОЗ: «Национальный ромб» на нижегородском рынке

Чтобы выполнить анализ возможного будущего нижегородского консалтинга, обратимся к известной модели Майкла Портера – «Национальный ромб». Хотя модель национального ромба первоначально была предназначена для анализа перспектив развития отрас-

⁷ Впервые опубликовано в еженедельнике нижегородских предпринимателей «Биржа».

⁸ №493/4 от 1 февраля 2001 года

лей в рамках национальной экономики, очевидно, что эта удачная модель имеет более широкое применение.



Рис. 2 Модель "Национальный ромб".

Параметры спроса.

Очевидно, что параметр спроса для развития консалтинга в нашем регионе вполне благоприятный. Требовательность потребителей становится достаточно высокой – нижегородский бизнес хотел бы сегодня не просто *услышать* рекомендации как улучшить управление на фирме, ему нужно *увидеть* реальные плоды такого улучшения. Нижегородские консультанты со стажем более 5 лет такой сервис уже в состоянии предоставить.

Родственные и поддерживающие отрасли.

Наш город насыщен промышленными предприятиями бывшего ВПК⁹, большинство из которых продолжает находиться в кризисной ситуации. Однако методология, основанная на системном взгляде на мир, которую применяли и продолжают применять специалисты этих предприятий, жива и дает свои положительные результаты. Качество системного мышления специалистов бывшего и нынешнего ВПК вполне достаточно не только для быстрой и успешной переподготовки в области менеджмента и маркетинга, но и для подготовки специалистов высшего уровня – руководителей консультационных структур. Подтверждение тому – консультанты города, большинство из которых имеют техническое образование. Можно сказать, что ВПК нашего региона – это главный «производитель» мощной системной методологии, успешно применяемой в своей работе нижегородскими консультантами.

Параметры факторов.

Консалтинг – продукт интеллектуальный – и трудоемкий. Поэтому почти все в этой сфере определяется качеством «рабочей силы».

Наш регион исторически был зоной достаточно высокого уровня подготовки в технических вузах. Хорошая теоретическая база – залог успеха будущих консультантов. Не вижу необходимости перечислять известные научные школы и сильные факультеты университетов нашего города, подтверждение этого уровня – открытие представительства ИНТЕЛ в Нижнем Новгороде.

⁹ Военно-промышленный комплекс, сейчас ОПК.

Конкуренция и стратегия фирм.

Консультационных фирм и независимых консультантов в Нижнем Новгороде стало достаточно много. Однако чего пока не хватало на нижегородском рынке консультационных услуг, так это активной конкуренции. Мне приходилось работать на фирмах после моих конкурентов, на некоторых предприятиях после меня работают другие. Однако пересечения были настолько случайными, минимальными и малоэффективными, что назвать это серьезной конкурентной борьбой нельзя. *А можно ли вырастить хорошего спортсмена без участия в соревнованиях? Вопрос риторический.*

Ниже я хочу представить трех игроков консультационного рынка Нижнего Новгорода по важным для оценки уровня конкуренции этого бизнеса параметрам: *позиционированию, отличию от конкурентов, связи с иностранными компаниями, активности маркетинговых действий.* Конечно, особое значение каждого игрока для Нижегородского региона я определил чисто субъективно, поэтому другим структурам (особенно успешным), кого я «не удостоил своим вниманием», не следует на не меня сильно обижаться.

R&P. Многоопытная консалтинговая структура, хотя новое название стала применять относительно недавно. Одно из самых активных маркетинговых действий – продвижение себя через одноименный электронный журнал. Отличается тем, что первой сформировала стратегический альянс из группы консультационных фирм и независимых консультантов, что позволяет оказывать широкий спектр консультационных услуг. Связь с Западом видна через совместную работу с американской консалтинговой компанией Rayter.ink.

КУБ. Старейшая консультационная фирма известна хотя бы тем, что явилась инициатором создания первой гильдии профессиональных консультантов в Нижнем. В последнее время активизировала свои усилия по продвижению своих услуг, хотя собственный сайт появился у фирмы одним из последних. Отличается тем, что всегда позиционировала себя как специализированная консалтинговая фирма, однако недавно объявила о диверсификации – подготовке к открытию бизнес-школы. Искала активных связей с Западом, открытие бизнес-школы говорит об успехах такого поиска.

*МС&МА*¹⁰. Для своего продвижения в течение целого ряда лет мы активно сотрудничали с «Биржей плюс карьера». Публикуя серии своих статей в этом издании, мы рассчитывали на молодого читателя, который имеет доступ в Интернет. Хотя наш корпоративный виртуальный сервер не был первым среди нижегородских консалтинговых фирм, зато сегодня он самый активный и, как результат, самый популярный – *100 посетителей* в день. Тот, кто сейчас занимает вторую позицию по популярности среди консалтинговых сайтов Нижнего (в каталоге NN.RU), пока серьезно отстает по посещаемости от ресурсов *МС&МА*.

Хотя в январе 2002 года нашему центру исполняется уже 6 лет, мы несколько моложе признанных мэтров нижегородского консалтинга. Именно поэтому, позиционируя свою торговую марку, мы стараемся делать акцент на слове «первые». Мы *первыми в мире* вступили с принципиально новой концепцией управления персоналом¹¹, *первыми в России* выпустили специализированный электронный журнал по менеджменту и маркетингу в туризме¹², *первыми в Нижнем* стали готовить консультантов по управлению с выдачей сертификата государственного университета. Наш журнал «МС&МА» консультирует специалист Top Skills Consulting, работающей в странах Латинской Америки.

Что касается остальных консультационных структур и независимых консультантов Нижнего, то о них много писали «биржевые» издания, в любом случае, все они создают необходимую конкурентную среду для активизации нижегородского консультационного бизнеса.

¹⁰ Это старое название нашей структуры, современное название «КЦ «Русский менеджмент».

¹¹ см. Международный журнал ПТПУ, 3/2001.

¹² Журнал (электронный) выходил в течение 3 лет на портале «100 дорог».

Как видно, все важнейшие параметры, определяющие развитие консалтинга как самостоятельной отрасли в Нижнем Новгороде, благоприятны.

Я полагаю, что в самое ближайшее время профессионалы нижегородского консультационного бизнеса будут вынуждены для обеспечения своего выживания и, тем более, победы на региональном рынке разрабатывать и реализовывать конкурентные стратегии не только для своих клиентов, но и для самих себя, опровергая, тем самым, изречение, что *сапожник всегда без сапог*. Третий звонок может прозвучать очень скоро, поэтому начинающим консультантам я не рекомендую надолго задерживаться в буфете.

3. Среда прямого воздействия: технология анализа конкурентов

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. гендир – Ты описал среду косвенного воздействия. А что, еще есть среда и прямого воздействия на фирму?

Автор – Именно так. Правда, не все авторы применяют именно такой термин. Но мне он кажется очень удобным и полезным.

В течение практически всего периода работы нашего консультационного центра, для анализа среды прямого воздействия на бизнес мы применяли известную модель «Пять сил конкуренции»¹³.

Краткое описание этой известной модели и ее практическое применение будет представлено в приложениях к этой книге – Практикумах по стратегии фирмы, стартапа и др.

Ниже представлено описание только одной из конкурентных сил – описание нашего ноу-хау для анализа конкурентов.

Анализ конкурентов (когда конкурентов – великое множество)

Когда конкурентов много, как быть?

Достаточно часто встречаются случаи, когда конкурентов у фирмы – великое множество (примеры – турагентства, сервис автомобилей, компьютерные фирмы, агентства недвижимости и др.). Встает сложная задача – как провести анализ, скажем, 100 конкурирующих фирм.

Один из модных ныне подходов к решению данной задачи – *бенчмаркинг*. В одном из его подвидов рекомендуется проводить детальный анализ лишь одного главного успешного конкурента. А если у фирмы несколько отличающихся направлений деятельности – то, следуя этой методике, достаточно провести анализ по одному конкуренту в каждом виде бизнеса.

Однако, в конкурентной борьбе зачастую лучшие результаты можно получить, устремляя свои усилия не на главного конкурента, а на «слабо охраняемые плацдармы» рынка. Иногда бывает целесообразнее сначала вырасти за счет более слабых конкурентов, чтобы затем, окрепнув, перейти к борьбе с более серьезным противником.

В данной статье мы хотим предложить подход, в котором любая группа конкурентов компании рассматривается как важная цель стратегического менеджмента.

Пример

Как-то мы проводили анализ конкурентов для одного среднего по размерам предприятия по производству автофургонов. В ходе анализа рынка автофургонов было выявлено несколько значительно отличающихся друг от друга групп конкурентов: малые предприятия (что-то вроде ЧП¹⁴, у которых зачастую не было лицензии на данный вид деятельности),

¹³ М. Портера.

¹⁴ Сейчас ИП.

коих было множество; похожие на нашего клиента компании; а также достаточно крупные автомобильные заводы, имеющие значительно больший, чем у нашего клиента, потенциал.

Для каждой группы конкурентов была предложена своя программа действий, причем оказалось возможным реализовать все эти программы одновременно.

От *малых предприятий* наш клиент отличался наличием всех формальных процедур для производства (в частности, полной документацией на производимые автофургоны и технологию работы, необходимыми лицензиями) и более длительным опытом работы.

Для *крупных машиностроительных заводов* производство автофургонов являлось не основной деятельностью – на это и предполагалось сделать упор.

Ну, а для борьбы с похожими на нашего клиента предприятиями была разработана программа действий по улучшению качества собственной продукции, системы продвижения и др.

Эффективная технология анализа

Если конкурентов много, можно значительно сократить время на их анализ, если вы выполните следующий набор действий:

Проведите классификацию конкурентов – сформируйте из них группы. Описанный здесь пример показывает, как это можно сделать практически. Но не торопитесь, хорошо подумайте при выборе основания для такой классификации.

Определите у каждой группы сильные и слабые стороны, как это сделано в представленной таблице.

Разработайте программу действий против каждой группы конкурентов. Используйте при этом слабости конкурентов и учитывайте их сильные стороны.

Постройте *систему* стратегических действий – проверьте программу действий против конкурентов на отсутствие внутренних противоречий.

Классификация конкурентов на группы	Сила конкурентов	Слабости конкурентов	Действия фирмы против ее конкурентов
Мелкие	Гибкие, активные	Мал опыт, зачастую нет разрешения на вид деятельности	Подчеркивать опыт, наличие всех необходимых разрешений на выпуск продукции
Средние (в данном случае похожие на фирму, для которой выполнялся анализ)	Имеют достаточный опыт, специализированные	Плохой уровень управления, слабый маркетинг	Улучшать собственное качество, поставить у себя системный маркетинг
Крупные	Эффект масштаба, имидж крупного завода	Не основной вид деятельности, медленная реакция на рынок, проблемы внутренних коммуникаций	Подчеркивать, что у нас автофургоны - основной вид деятельности, быстрее реагировать на запросы рынка

Рис. 3. Пример анализа конкурентов на рынке автофургонов

ВМЕСТО ВЫВОДОВ

Первая рекомендация – не пренебрегайте никем из своих конкурентов, даже самыми слабыми, иначе это сделает ваш более прозорливый коллега, и вы незаметно для себя потеряете рынок.

Вторая рекомендация – применяйте научный подход (наблюдение – анализ – синтез) при исследовании конкурентов. Когда мы начали широко применять разработанную нами технологию анализа конкурентов, выявилось два замечательных факта:

Оказалось, что даже при нескольких десятках (и даже сотне) конкурентов, входящих в одну группу, достаточно собрать необходимую информацию (провести *наблюдение*) и выполнить более глубокий *анализ* всего лишь нескольких из них, чтобы разработать эффективную программу действий на рынке. Безусловно, для этого нужно безукоризненно выполнить классификацию конкурентов.

Разработанная программа действий на рынке (*синтез*) не устаревает, даже если после начала ее реализации появляются новые конкуренты. Если, конечно, эти конкуренты подпадают под разработанную вами классификацию – относятся к одной из конкурентных групп, выведенных при анализе конкурентов.

Однако, чтобы не пропустить удар, нужно время от времени уточнять систему классификации конкурентов, фиксировать изменения их сильных и слабых сторон и, соответственно, корректировать собственную программу действий на рынке.

4. К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. гендир – А есть какой-то особенно важный инструмент стратегического управления?

Автор – Да, это SWOT – анализ.

Вступление

В свое время я опубликовал статью о типичных ошибках SWOT-анализа. Однако недавно выполненный анализ стратегии одного региона нашей страны показал – типичные ошибки не только не исчезли, но и мультиплицируются дальше. Поэтому решил, что будет целесообразно напомнить про эти ошибки. Тем более, что затраты на разработку стратегии (времени и денег), как правило, достаточно большие. А при совершении ошибок SWOT-анализа результаты стратегического планирования могут свестись к нулю.

Типичные ошибки стратегического управления

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления – прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф («Деловая стратегия», 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: «Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми».

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица МакКинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: «Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно „снять урожай“, т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?»

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимаемой многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИ-КОН А. Серпилин утверждает («Проблемы теории и практики управления», 2000 г. №6.), что «результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».

Попробуем последовать советам российского автора применительно к нашему консультационному центру, который в свое время включал в себя группу консультантов, бизнес-школу и Интернет-издательство.

Комбинации «возможности – сильные стороны» автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы – применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны – не только наличие специали-

стов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако если бы мы последовали такому совету, то значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг.

Комбинации «возможности – слабые стороны» предлагают применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке – появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны – на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если бы мы прислушались к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг в сфере стратегического менеджмента, нашу главную специализацию на тот период.

Комбинации «угрозы – слабые стороны» автор предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы – усиление конкурентной борьбы по «управленческому» образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны – численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества «эффекта масштаба». Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой.

Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему: просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в тот момент фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

Комбинации «угрозы – сильные стороны» автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ – активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны – наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого была организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, – наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это «конкурентное преимущество» может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Следует иметь в виду, что SWOT-анализ – это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

Как видим, строго следуя «проверенным» рекомендациям SWOT-анализа, можно оказаться у разбитого корыта.

Типичные ошибки применения SWOT-анализа

Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы

В журнале «Управление компанией» (который, к сожалению, уже прекратил свое существование) достаточно регулярно рассматривались вопросы разработки стратегий конкретных предприятий, где SWOT-анализ является обязательным этапом такой работы. (Поскольку у меня нет цели критиковать работу какого-то конкретного автора, типичные

ошибки применения SWOT-анализа будут рассмотрены без ссылки на публикацию: не ошибается тот, кто ничего не делает).

Так, в одной из статей в этом журнале, посвященной разработке стратегии российского ОАО, автор перечисляет возможности, открывающиеся перед этим предприятием.

Возможности:

Выход на новые рынки или сегменты рынка.

Расширение производственной линии.

Вертикальная интеграция.

Обращаясь к критике проведения SWOT-анализа конкретного предприятия отметим, что, применяя эту модель более эффективно, чем это сделано в приведенном перечне возможностей, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий – стратегию фирмы.

В данном же примере при описании «возможностей», открывающихся перед ОАО, автор перечисляет уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова «возможность», кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что, когда автор пытается привести в соответствие сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны компании с представленными им «возможностями» (В), ничего нового в результате не появляется – перечень стратегических действий фирмы в поле «СИБ» и поле «СЛВ» просто повторяет перечень «возможностей» (см. таблицу).

ПОЛЕ "СИБ"	ПОЛЕ "СЛВ"
Выход на новые рынки	Расширение производственной линии
Расширение производства	Вертикальная интеграция
Вертикальная интеграция	Выход на новые рынки

Рис. 4. Пример проведения SWOT-анализа

Фактически, при такой формулировке возможностей в виде готовых стратегий поля «СИБ» и «СЛВ» становятся лишними.

На самом деле, задача технического применения модели SWOT-анализа достаточно простая. Автору следовало бы всего лишь так переформулировать перечень возможностей, чтобы на рынке их могли одновременно использовать и конкуренты:

Возможности:

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка.

Наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования.
Наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья.

В таком случае вариантов стратегических действий, полученных комбинированием сил, и слабостей рассматриваемой компании было бы несколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем «возможностей».

Пример: «наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья» может быть использовано (при наличии соответствующих сильных сторон компании) как в стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения поставщиков, сетей распределения, так и в случае, если у фирмы имеется положительный опыт переговорного процесса (другая сильная сторона – коммуникативный опыт), для установления более тесных взаимоотношений с такими поставщиками исходного сырья или дилерами (стратегия модного аутсорсинга) и т. п.

Как можно при желании довести применение SWOT-анализа до абсурда

Зададимся вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT-анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. («Основы менеджмента», 1992 г.) SWOT-анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: во-первых, необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Представляет интерес разработка уважаемых в России авторов известного учебника «Менеджмент» Виханского О. С. и Наумова А. И., в котором подробно описана технология применения SWOT-анализа, где предлагается длинная процедура:

составления списка сильных и слабых сторон;
составления списка опасностей и возможностей;
установления связи между различными элементами списков;
позиционирования вариантов, составления профилей и т. д.

При консультировании предприятий мы обычно ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, «длиной в 36 пунктов», примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму (!).

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT могут обратиться к ресурсам Интернета, где предлагаются такие «солидные» рекомендации, как «*выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков*» или же, если ничего такого не получается, предложено «*полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT-анализа включены ошибочно*».

Приведем в связи с этим высказывание К. Боумэна: «К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина».

Подведем итоги

Не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что предложенные модели придумали обычные люди, поэтому не ограничивайтесь прочитанным – смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, – на вашу свободную фантазию.

Заканчивая критику применения SWOT-анализа, выскажем гипотезу, что главный риск прямого применения этого инструмента заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти на первый взгляд очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции, чтобы понять их внутреннюю суть.

А пока природа применяемых моделей стратегического управления, в частности SWOT-анализа, практикующими управленцами еще недостаточно понята, я рекомендовал бы их применять на промежуточном этапе исследования – для углубленного анализа ситуации предприятия, а далее полагаться на свою интуицию, короче говоря, ограничиться применением этих стратегических моделей для генерации собственных, новых стратегических идей и только.

Послесловие

С момента первой публикации представленной статьи прошло уже достаточно времени. Удивительно, что мало что поменялось. Более того, являясь уже четвертый год членом жюри по номинации «Лучшая стратегия развития бизнеса», где в номинации принимали участие такие крупнейшие компании страны, как Северсталь, МТС, Уралкалий и др., приходится наблюдать все большее отклонение от стратегического менеджмента к долгосрочному планированию. А долгосрочное планирование не работает в реальных условиях непредсказуемых изменений внешней среды, как, например, нынешний кризис.

Что касается ошибок SWOT-анализа, то они продолжают, как отметил в предисловии, регулярно повторяться: в поле «Возможности» авторы продолжают вписывать готовые стратегические решения, что обнуляет всю работу по стратегическому анализу фирмы и ее внешнего окружения. Последнее заставило меня поискать первоисточники таких ошибок. В результате выяснилось, что в одной из наиболее популярных книг по стратегии (Томпсон А. и Стрикленд А. «Стратегический менеджмент») допущены те же самые ошибки по оценке возможностей во внешней среде на стратегические решения компании. Откуда следует – немудреная рекомендация: «Доверяй, но проверяй», точнее, конечно, – не доверяйся слепо западным авторитетам, а анализируй сам.

Эффективный SWOT – анализ (наше ноу-хау)

Простое, но непонятое, кажется сложным, а сложное, но растолкованное, – крайне простым

Строим табличку

SWOT – это аббревиатура английских слов Strengths (силы) Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности) и Threats (опасности, угрозы).

SWOT – анализ – инструмент стратегического управления, позволяющий в сжатом виде представить одновременно рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные стороны, характеризующие потенциал компании.

SWOT – анализ принято изображать в виде следующей схемы-

S • Перечень сильных сторон фирмы	W • Перечень слабых сторон фирмы
O • Перечень возможностей на рынке для фирмы	T • Перечень угроз (опасностей) на рынке для фирмы

Рис. 5. Так обычно проводят SWOT – анализ.

На первый взгляд кажется, что все очень просто.

Попытаемся разобраться

А можно ли обойтись без SWOT – анализа?

Кажется, что можно, поскольку существуют хорошие книги по стратегическому управлению, где SWOT-анализ даже не упоминается. В большинстве же книг по стратегическому управлению он представляется лишь как один из вполне рядовых инструментов стратегического анализа, коих множество.

Однако более глубокое рассмотрение показывает, что в реальной жизни принять решение о стратегических действиях фирмы без SWOT – анализа невозможно. Другое дело, что не все компании рисуют схему, приведенную выше.

SWOT—анализ – это оценка реалий рынка (опасностей и возможностей) и сопоставление их с потенциалом фирмы (ее силами и слабостями). Вы можете сделать вид, что не применяете SWOT – анализ, поскольку не рисуете представленную выше табличку. Но избежать его использования – нельзя!

А раз так, почему бы не использовать этот инструмент максимально эффективно. Тем более, что SWOT-анализ прост лишь на первый взгляд. Как только вы приступите к практическому составлению «таблички», сразу же встретите и первые проблемы.

В силе заложена слабость, а в возможностях таятся опасности

Не надо забывать, что любое качество, имеет две стороны. Крупная компания – это конечно, сила, но в то же время это и слабость, выражающаяся в меньшей поворотливости крупной компании. Близость к Москве – это возможность для нижегородских фирм, например, выйти на близкий географически московский рынок, но одновременно и опасность прихода столичных конкурентов, которым до Нижнего также недалеко.

Рассмотрим условный пример с нашим консультационным центром.

Сильная сторона фирмы. КЦ «Русский менеджмент» работает не только в Нижнем, но и в Москве. Имидж компании, работающей в Москве, упрощает процесс переговоров с нижегородскими клиентами. Мы это чувствуем в общении с нижегородским бизнесом.

Слабость в силе. Однако, информация о том, что мы работаем в Москве, для кого-то будет ассоциироваться с высокими ценами на консультационные услуги нашего центра, и малые предприятия по этой причине могут даже не заглянуть на наш сайт.

Слабая сторона фирмы. КЦ «Русский менеджмент», несмотря на длинный период существования, малоизвестен в Нижнем Новгороде, лишь нашим клиентам, да еще, быть может, уважаемым конкурентам.

Возможности на рынке. Фирмам, территориально находящимся в Н. Новгороде, несомненно, легче, чем столичным или региональным консультационным компаниям, получить важную информацию об условиях местных рынков.

Опасность в возможности. Однако, проживая в Нижнем, у нижегородских консультантов, быть может, более «замыленный взгляд» на происходящие местные события, чем у приезжих консультантов из других городов.

Опасности на рынке. Если речь идет о представительствах московских и западных компаний – наших потенциальных клиентов, работающих в нашем регионе, например, на условиях франшизы, или недавно поглощенных нижегородских компаний, то известно, что вопросы найма консультанта по управлению для таких фирм решаются сегодня в столице.

Теория, мой друг, суха...

Рассмотрим пару «крайних» рекомендаций по применению SWOT – анализа, встречающихся в научной литературе. Первая – очень простая, вторая, наоборот, чересчур сложная.

ПРОСТО

В простом случае нам рекомендуют построить пары – «силы и возможности», «слабости и опасности» и т. д. Предлагается:

- определить, обладает ли фирма силами, чтобы воспользоваться возможностями на рынке;
- выявить слабые стороны компании, которые могут усилить угрозы рынка
- и т. п.

Спрашивается, зачем тогда нужно рисовать все составляющие в одной схеме из четырех квадратов, если мы все равно будем рассматривать в последующем только «стратегические пары». Проще построить несколько табличек из двух колонок.

СЛОЖНО

Повторюсь, поскольку это важно —

В другом случае, подход настолько сложный, что трудно поверить, что нормальный человек может его применить на практике. Вот пример технологии применения SWOT-анализа, описываемый некоторыми теоретиками стратегического управления. Они предлагают выполнить следующие шаги:

- составить список сильных и слабых сторон;
- составить список опасностей и возможностей;
- установить связи между всеми различными элементами списков;
- выработать рекомендации для всех выявленных взаимосвязей
- и т. д.

При консультировании предприятий сейчас мы ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, длиной примерно в 60—80¹⁵ пунктов, примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму!

Практическая техника SWOT-анализа (наше Ноу-хау)

Мы предлагаем достаточно простой и эффективный метод проведения SWOT-анализа.

1. Составьте полный список сильных и слабых сторон, описывающий потенциал фирмы.
2. Составьте полный список опасностей и возможностей на рынке.
3. Затем отберите из полных списков наиболее значимые, порядка 15—20 пунктов по каждому.
4. Составьте из значимых факторов фирмы и рынка таблицу SWOT – анализа (она будет включать 15—20 строк), таким образом, чтобы в одной строке одновременно находились наиболее подходящие друг другу силы, слабости, опасности и возможности. Условный пример одной такой строки для КЦ «Русский менеджмент» приведен в таблице на рис.6.
5. Если факторы подобраны хорошо друг к другу, у вас легко получится стратегическое действие фирмы, учитывающее одновременно и силы, и подходящие под них слабости, опасности и возможности.
6. Полученные примерно 15—20 стратегических действий приведите в непротиворечивую систему – это и будет стратегия компании, которую останется только реализовать на практике.

S Силы	W Слабости	O Возможности	T Опасности	Стратегические действия консультационного центра
Имидж консультационной фирмы, работающей в Москве	Малая известность консультационной фирмы в Н.Новгороде	Доступность получения информации о нижегородских отраслевых рынках для консалт фирм, работающих в Нижнем	Принятие решений в Москве о найме консультантов для работы с региональными представителями столичных фирм.	Подготовить, продвинуть и реализовать коммерческое предложение центральным офисам московских фирм по разработке региональной стратегии их представительства на примере Н.Новгорода

¹⁵ Ранее – в 36 пунктов.

Рис. 6. Фрагмент SWOT-анализа для КЦ «Русский менеджмент»

«Загуститель стратегического эфира»

Но не все так просто...

На самом деле, на практике, стратегия компании не получается из SWOT-анализа, как бы хорошо он не был проведен. Связано это, по видимому, с тем, что количество факторов, которые нужно учесть при выведении стратегии, слишком велико, и зачастую эти факторы трудно формализовать.

Стратегия фирмы «вынашивается» в процессе сбора информации о рынке, длительном по времени анализе этой информации. Стратегические идеи рождаются в муках самоанализа организации. И при этом появляются на свет иногда совсем не такими, какими их видели разработчики (родители стратегического плана) в начале своей работы.

По этой причине, для удобства описания стратегической деятельности мы ввели понятие «стратегического эфира» – набора большого количества знаний и возможных решений, собираемых о рынке и фирме в течение достаточно длительной и сложной аналитической работы (даже у профессиональных консультантов она может занимать до полугода).

И в этом плане роль SWOT-анализа неоценима. SWOT-анализ – это что-то вроде высококачественного «загустителя стратегического эфира». Этот «загуститель» поможет разработчикам выявить центральную нить, на которую нанизывается вся стратегия.

Разработка стратегии – это, в конечном счете, искусство, творчество. Однако без правильного применения важных инструментов стратегического исследования, таких как SWOT-анализ, трудно «сложить» красивую стратегию для реальной победы на рынке.

А хорошая стратегия обязательно должна быть красивой!

5. О «классических» ошибках SWOT-анализа¹⁶

Мой блог. Стратегия фирмы и не только.

Любозн. генидир – А можно допустить ошибки при использовании SWOT – анализа, которые следует отнести к непростительным?

Автор – Я бы особо выделил другие ошибки, я их называю типичными.

Еще раз уточним истоки одной из наиболее частых ошибок проведения SWOT-анализа, в качестве иллюстрации рассмотрен SWOT-анализ, выполненный при разработке стратегии одного из регионов страны.

Стратегический менеджмент – это инструмент, разработанный для управления компаниями в условиях непредсказуемых изменений внешней среды. То есть для настоящего момента развития нашей страны самый что ни на есть актуальный.

Следует отметить, что описание уже ставшей, по сути, классической технологии разработки стратегического плана попало в целый ряд монографий как западных авторов, так и отечественных исследователей по этой теме.

Однако практическое применение этой технологии часто изобилует ошибками. Особое значение играет такой важный этап разработки стратегии, как проведение SWOT-анализа.

А ошибки в SWOT-анализе, выполненные на завершающей стадии стратегического исследования, могут полностью перечеркнуть всю проделанную предварительную работу по анализу рынка и потенциала компании.

Типичный алгоритм проведения SWOT-анализа

Обычный алгоритм разработки стратегии компании включает в себя такие шаги, как тщательный анализ потенциала фирмы, который позволяет затем сделать это в более сжатом виде – сформулировать сильные и слабые стороны компании. Другая сторона «уравнения SWOT—анализа» – это список опасностей и возможностей, которые выводятся из глубокого анализа внешней среды. Наиболее известные инструменты такого анализа – STEP¹⁷ – для анализа среды косвенного воздействия, и модель «Пять сил конкуренции» М. Портера¹⁸ как один из лучших инструментов анализа среды прямого воздействия на компанию.

Условный пример фрагмента SWOT-анализа для нашей компании, оказывающей услуги управленческого консультирования, представлен ниже:

¹⁶ О классических ошибках SWOT-анализа на примере оценки стратегии одного региона//Стратегический менеджмент, #2, 2015 г.

¹⁷ STEP – <https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7>

¹⁸ Портер М. Конкурентная стратегия. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.

S – сильные стороны Большой опыт в сфере стратегического менеджмента	W – слабые стороны Невысокая известность компании
O – возможности Непредсказуемые изменения во внешней среде, приводящие к росту спроса на соответствующие консультационные продукты	T – угрозы Рост конкуренции в сфере оказания услуг по разработке стратегии компаний

Рис. 7. Фрагмент SWOT-анализа.

Варианты дальнейшего применения таблицы SWOT-анализа для выведения стратегических решений, из которых, собственно, и выводится стратегия компании, представлены, в частности, в публикации¹⁹. Наиболее широко известен вариант – когда сильные стороны компании применяются для использования обнаруженных возможностей на рынке. В нашем случае это может выглядеть так: повысить активность участия (в разных формах) в продвижении услуг по разработке стратегии (например, с этой целью я уже 4-й год участвую в жюри по номинации «Лучшая корпоративная стратегия бизнеса», где в конкурсе принимают участие крупнейшие компании России, такие как МТС, «Северсталь», Уралкалий» и др.)

Типичные ошибки SWOT – анализа на примере стратегии одного региона и наши ноу-хау

В течение почти 20 лет управленческого консультирования по теме стратегии, когда мы оказывали клиентам методическую помощь, достаточно часто встречаются такие ошибки:

- попадание в список показателей, описывающих компанию (сильные и слабые стороны) пунктов, имеющих на самом деле отношение к рынку (опасности и возможности),
- и наоборот – то, что относится к компании, описывается как внешний (рыночный) фактор.

Для иллюстрации этой неточности в таблице на рис. 8 представлен фрагмент SWOT-анализа, выполненный при разработке стратегии одного из регионов страны²⁰ (введенная мной ниже нумерация двух пунктов выполнена для удобства анализа):

¹⁹ Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы – http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/adapt_swot.shtml

²⁰ http://gov.cap.ru/SiteMap.aspx?gov_id=24&id=309805

S Выгодное географическое положение на берегах великой р. Волги, в центре европейской части России, стратегическое пересечение важнейших железнодорожных, водных, воздушных и автомобильных магистралей, близость мегаполисов и регионов с высоким платежеспособным спросом населения ...	W Недостаточная бюджетная обеспеченность ...
O ... Наличие благоприятных условий для активного проведения преобразований в экономике	T 1. "Старение" населения республики, возрастание демографической нагрузки на трудоспособное население ... 2. Жесткая конкуренция на мировых рынках технологий, обуславливающая трудности выхода с инновационной продукцией на мировой рынок. ...

Рис. 8. Типичные ошибки SWOT-анализа.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.