

Содержание:

Введение

В современном мире каждая без исключения организация функционирует в среде. Среда непосредственно влияет на каждое действие организации и, в целом, это действие может быть осуществлено только в том случае, если среда его допускает. Отсюда вытекает необходимость изучения как внешней, так и внутренней среды организации, потому что без знаний о том, как развивается, формируется, функционирует среда, невозможно определить стратегию развития организации и претворить ее в жизнь.

Менеджмент каждой организации должен иметь четкое представление о том, что такое внутренняя среда организации, как можно влиять на ее развитие, потому что внутренняя среда — это непосредственный источник развития фирмы, ее внутренний потенциал.

Знания о внешней среде организации играют не менее важную роль, так как внешняя среда – это не что иное как источник, питающий организацию всеми необходимыми для ее функционирования ресурсами. Каждая организация находится в постоянном соприкосновении с внешней средой, изучает ее и тем самым обеспечивает свое выживание в тех или иных условиях.

Цель данной работы- изучить факторы внутренней и внешней среды организации, а также дать оценку степени их влияния на функционирование организации.

Для этого будет необходимо решить несколько задач:

1. Дать определение внутренней и внешней среды организации, а также оценить их значение в жизни организации;
2. Выявить различные направления анализа внутренней и внешней среды организации;
3. Изучить несколько наиболее распространенных методов анализа внутренней и внешней среды организации, а именно: SWOT- анализ, PEST - анализ, SNW – анализ;
4. Осуществить SWOT – анализ деятельности компании «Adidas Group», исходя из данных, находящихся в свободном доступе в сети Интернет.

Данная курсовая работа состоит из трех глав. В первой главе раскрываются теоретические основы анализа внутренней и внешней среды организации. Во второй, главе содержится основная часть данной работы, а именно: практические основы анализа внутренней и внешней среды организации. Заключительная, третья глава данной работы содержит практическую часть: непосредственно сам SWOT – анализ деятельности компании «Adidas Group».

1. Теоретические основы анализа внутренней и внешней среды организации

1.1. Теоретическое определение внутренней и внешней среды организации, а также ее значение

Как уже было сказано выше, все без исключения организации находятся и осуществляют свою деятельность в среде, а среда, в свою очередь допускает или не допускает осуществление определенных действий организации.

В различных пособиях и литературе по стратегическому менеджменту и планированию можно найти различные определения внутренней и внешней среды организации. Ниже приведены некоторые из них.

«Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени»[\[1\]](#)

Внутренняя среда организации подлежит обязательному изучению и анализу для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, ведь именно на основе этой информации будут выстраиваться дальнейшие стратегии её развития. Например, сильные стороны служат «фундаментом», на котором организация выстраивает свои конкурентные преимущества. Слабые же стороны являются предметом повышенного внимания и постоянного контроля со стороны руководства организации.

«Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и способны оказывать влияние на эффективность ее

функционирования и развития. Принято считать, что данная группа факторов в основном неподконтрольна руководству организации»[2].

Для чего так необходимо изучение внешней среды организации? Внешняя среда – это не что иное как источник всех необходимых ресурсов для функционирования организации. Тем не менее, менеджмент любой организации должен осознавать, что есть множество других организаций, которые также претендуют на ресурсы внешней среды, которые, в свою очередь, не безграничны.

В обычной практике принято подразделять внешнюю среду на микросреду и макросреду, или по-другому на общую (внешнюю) и ближнюю среды.

С микросредой организация находится в непосредственном контакте, следовательно, микросреда оказывает на нее прямое воздействие. Макросреда, в свою очередь, имеет косвенное влияние на саму организацию, то есть ее воздействие на организацию осуществляется через воздействие на микросреду.

Среди факторов внешней среды принято выделять следующие: политические, общеэкономического воздействия, социально-культурные факторы, а также факторы научно-технического свойства[3].

Очевидно, что факторы политической среды занимают первое место по степени своего влияния на функционирование организации. Например, производители экспортных товаров могут понести серьезные убытки из-за введенных против них санкций. Налоговая политика государства также может стать серьезным препятствием на пути малого бизнеса или даже осложнить функционирование крупных компаний.

Что касается факторов общеэкономического воздействия, они в основном зависят от политической среды, однако иногда они сами могут оказывать воздействие на политическую ситуацию в стране. Факторами общеэкономического воздействия могут являться: уровень инфляции, цикл деловой активности в стране, а также возможности для ее роста или наоборот, падения.

Социально-культурными факторами является все, что непосредственно связано с социальной ситуацией в стране. Например, уровень доходов населения, демографическая ситуация, уровень потребления в стране, а также к этим факторам можно отнести и отношение населения к труду и отдыху.

Очевидно, что факторами научно-технического свойства являются последние достижения науки в различных областях, а также перспективы дальнейшего развития науки и техники.

Теперь перейдем к факторам ближней окружающей среды или, как было упомянуто выше, микросреды. Ими, в свою очередь, являются следующие факторы: наличие и возможное поведение потенциальных клиентов, возможности приобретать все необходимые для функционирования организации ресурсы и т.д.

Анализ среды организации является отправной точкой формирования ее стратегий, так как именно благодаря ему задается направление развития организации и четко формулируется ее миссия.

1.2. Виды, направления и задачи анализа внутренней и внешней среды организации

«Анализ внутренней среды, или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования» [\[4\]](#).

Такой вид анализа также называют управленческим анализом. Его необходимо проводить, чтобы было возможно определить направление развития организации и наметить, а также сформулировать основные стратегии.

Анализ внутренней среды организации можно подразделить на несколько уровней или аспектов (в своем пособии «Стратегическое управление» О.С. Виханский называет эти уровни «срезами»): кадровый, производственный, организационный, маркетинговый, финансовый.

Кадровый аспект анализа внутренней среды включает в себя следующие позиции:

- Взаимодействие между персоналом и менеджментом организации;
- Особенности и практики найма сотрудников, их обучения, а также продвижения по службе;
- Методы оценки результатов проделанной работы, а также стимулирование работников;
- Уровень квалификации работников и сотрудников управленческого аппарата;

Стоит отметить, что особую важность на данном этапе развития для каждой организации составляют сотрудники. Именно поэтому сейчас уделяется такое повышенное внимание процессу найма новых сотрудников на работу, а также способам их мотивации. Также особое внимание уделяется квалификации работников и возможности их профессионального роста в пределах организации как за свой счет, так и за счет самой организации.

В организационный аспект включены следующие позиции:

- процессы коммуникации;
- организационные структуры;
- различные установленные правила, нормы и процедуры;
- распределение прав и ответственности в организации;
- Иерархия подчинения в организации.

В производственный аспект включают:

- процесс производства продукта;
- установленные процессы ведения складского хозяйства;
- обслуживание основных средств;
- осуществление научно-исследовательских изысканий.

Маркетинговый аспект анализа внутренней среды организации затрагивает непосредственно стороны, связанные с реализацией произведенной продукции:

- особенности продукта и ценообразования;
- стратегические аспекты продвижения продукта на рынке;
- изучение и выбор рынков сбыта и систем распределения продукции.

Следующие аспекты включены в финансовый аспект анализа внутренней среды организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Как уже было сказано ранее, анализ внутренней среды организации всегда сфокусирован на определении её сильных, а также слабых сторон.

Сильные стороны — это фундамент развития организации, а ее слабые стороны — предмет особого внимания и контроля со стороны менеджмента.

Существует определенный набор ключевых факторов внутренней среды организации, которые способны быть, как и «фундаментом», так и слабой стороной организации. Их список приведен ниже:

Сфера

Факторы

Вопросы для анализа

Кадры

- Управленческий персонал;
 - Мораль и квалификация сотрудников;
 - Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли;
 - Кадровая политика;
 - Использование стимулов для мотивирования выполнения работы;
 - Возможность контролировать циклы найма рабочей силы;
 - текучесть кадров и прогулы;
 - Особая квалификация сотрудников;
 - Опыт.
- Какой стиль управления использует руководство;
 - Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства;
 - Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации;
 - Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимся к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества;
 - Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам;
 - Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации;
 - Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля

Организация
общего
управления

- Организационная структура;
 - Престиж и имидж фирмы;
 - Организация системы коммуникаций;
 - Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);
 - Организационный климат, культура;
 - Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений;
 - Квалификация, способности и интересы высшего руководства;
 - Система стратегического планирования;
 - Внутриорганизационная Университет (для многоотраслевых фирм).
- Четко ли распределены в организации права и обязанности;
 - Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек;
 - Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации.

Производство

- Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;
 - Система контроля запасов, оборот запасов;
 - Местонахождения производственных помещений, расположение и использование мощностей;
 - Экономия от масштаба производства;
 - Техническая эффективность мощностей и их загруженность;
 - Использование системы субконтрактирования;
 - Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль;
 - Отдача от использования оборудования;
 - Контроль за процессом изготовления продукта;
 - Проектирование, составление графика работы;
 - Закупка;
 - Контроль качества;
 - Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек;
 - Исследования и разработки, инновации;
 - Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.
- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или они уже морально устарели;
 - Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недогрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы;
 - Какова отдача от исследований и разработок;
 - Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов.

Маркетинг

- Продукты (услуги), производимые фирмой;
- Сбор необходимой информации о рынке;
- Доля рынка;
- Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;
- Жизненный цикл основных продуктов;
- Каналы распределения: число, охват и контроль;
- Организация сбыта: знание потребностей покупателей;
- Имидж, репутация и качество товара (услуги);
- Продвижение товаров на рынке и их реклама;
- Ценовая политика;
- Процедура установления обратной связи с рынком;
- Развитие новых продуктов, услуг и рынков;
- После продажное обслуживание и отслеживание проданного товара;
- Отношение к марке.
- Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии;
- Какова ценовая политика организации, является ли она лидером или ценовым последователем;
- Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка;
- Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков;
- Обеспечивают ли организацию проводимые ее исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей.

Финансы и учет

- Возможность привлечения краткосрочного капитала;
- Возможность привлечения долгосрочного капитала;
- Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;
- Отношение к налогам;
- Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;
- Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;
- Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек;
- Система учета издержек, составление бюджета и планирования прибыли.
- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации;
- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями;
- Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности;
- Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации;
- Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику.[\[5\]](#)

Что касается внешней среды организации, то как уже было указано ранее, «среду обитания» организации принято разделять на две части: внешняя (макросреда и непосредственное окружение, т.е. микросреда) и внутренняя среда. Задача менеджеров организации заключается в том, чтобы поддерживать хрупкий баланс между организацией и ее внешним окружением путем «создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы».[\[6\]](#)

В процессе «общения» и обмена между организацией и внешней средой, главный интерес менеджеров организации заключается в том, как должна функционировать организация, как она должна себя вести по отношению к своим конкурентам, чтобы обеспечить себе стабильную позицию на рынке в условиях конкуренции, а также добиться баланса в отношениях с внешней средой.

Так как во внешней среде, где и функционирует организация, протекают различные процессы, благоприятные и неблагоприятные для организации, очень важен точный, четкий и своевременный анализ этой среды, чтобы вовремя выявить и постараться устранить или обойти возможные угрозы и проблемы, а также научиться лучше подстраиваться под постоянно меняющуюся экономическую и политическую обстановку.

2. Методы анализа внутренней и внешней среды организации

2.1. Методы анализа внутренней среды организации

Как уже было неоднократно сказано ранее, внутренняя среда организации-«кладезь» ее потенциала для будущего развития, и именно анализ внутренней среды является отправной точкой стратегического планирования в любой организации.

Каждая без исключения организация вынуждена поддерживать определенный баланс со средой, чтобы обеспечить свое успешное существование. Этот баланс заключается в определенном соответствии «входа» и «выхода» организации. Что это такое? Итак, все организации включены в три процесса:

- приобретение ресурсов во внешней среде (вход);
- преобразование полученных ресурсов в конечный продукт (преобразование)
- передача/продажа готового продукта во внешнюю среду (выход)

Если у организации не получается стабильно поддерживать этот баланс, ей грозит разорение. Именно это придает такую важность анализу среды, как внешней, так и внутренней в современных экономических реалиях.

Анализ внутренней среды происходит по шести последовательным пунктам, подробно описанным в предыдущей главе этой работы. Напомним, что это за пункты:

- кадровый потенциал фирмы;

- организация менеджмента;
- производственная функция организации;
- финансы;
- маркетинг;
- организационная культура;

Теперь перейдем к непосредственному описанию способов анализа внутренней среды.

«Наиболее общим подходом к стратегическому анализу внутренней среды является SWOT-анализ, в части SW (с позиции сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон организации). Процедурно SW-подход рекомендуется дополнить подходом SNW, где N означает нейтральную позицию»[\[7\]](#).

Ниже приведен пример таблицы SNW-анализа.

SNW-анализ

Стратегические позиции и характеристики	Качественная оценка		
	S	N	W
1. Общая (корпоративная) стратегия			
2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам			
3. Организационная структура			
4. Финансы как общее финансовое положение			
5. Продукт как конкурентоспособность			
6. Структура затрат			

7. Дистрибуция как система реализации продукта
8. Информационная технология
9. Способность к реализации на рынке новых продуктов
10. Способность к лидерству
11. Уровень производства
12. Уровень маркетинга
13. Уровень менеджмента
14. Качество персонала
15. Репутация на рынке
16. Отношение с органами власти
17. Отношение с профсоюзом
18. Инновации и исследования
19. Послепродажное обслуживание
20. Корпоративная культура
21. Стратегические альянсы и т.д.

Важно отметить одну вещь: SNW-анализ не является ни улучшенной, ни худшей версией SWOT-анализа, который используется в основном для анализа внешней среды; SNW анализ просто другой, и подходит совершенно для других целей.

Метод SNW-анализа заключается в поочередной оценке единиц организации. Количество этих единиц или частей определяется индивидуально, но существуют некоторые стандарты, призывающие рассматривать именно определенные части организации для наиболее точного результата анализа. Само собой, нет ни одной книги или пособия по стратегическому менеджменту, где были бы прописаны эти стандарты. Они, скорее, установлены многолетней бизнес-практикой, а также анализом деятельности многочисленных организаций.

Сколько же обычно берется элементов на оценку для проведения SNW-анализа? Обычно, их количество варьируется в диапазоне от 20 до 30. Такой разброс связан с тем, что определенным предприятиям нет необходимости оценивать систему дистрибьюции, например, так как ее у них попросту нет.

Начинается SNW-анализ с того, что выписываются все факторы внутренней среды, которым необходимо дать оценку, а также эту оценку определенным образом обосновать.

После составления такой таблицы с оценкой каждого из факторов и комментариями, необходимо решить, какие из перечисленных факторов можно или даже необходимо сделать сильными сторонами организации, а также определить, как можно разрешить проблему со слабыми сторонами.

Есть еще одна вещь, о которой стоит здесь упомянуть. Данный тип анализа совершенно не подходит для небольших организаций типа ИП. В их случае лучше использовать только SWOT-анализ.

Очевидно, что один только SNW-анализ не может дать полного представления о состоянии организации в определенный момент времени и в конкретных экономических, социальных и политических обстоятельствах. Этот тип анализа необходимо использовать в комбинации с анализом внешней среды. Только при таком всестороннем подходе можно получить наиболее точную и полную информацию, исходя из которой можно принимать определенные управленческие решения.

2.2. Методы анализа внешней среды организации: SWOT- анализ

Существует множество различных методов анализа внешней среды организации, но в данной работе будут рассмотрены наиболее часто используемые, а, следовательно, наиболее эффективные и удобные.

Стоит начать с метода под названием SWOT-анализ. Эта английская аббревиатура расшифровывается как Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Таким образом, из одного только названия можно сделать вывод, что данный метод заключается в анализе сильных и слабых сторон организации, а также её возможностей и угроз для ее дальнейшего развития на рынке.

Это своеобразная комбинация анализа внутренней и внешней среды, и методология SWOT предполагает поочередную оценку всех факторов, а затем установление связей между ними, что в последствии окажет влияние на формирование стратегий организации.

«Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде:

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;

- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;
- отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;
- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- мучение с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкая производственная линия;
- слабое представление о рынке;
- конкурентные недостатки;
- ниже среднего маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- вертикальная интеграция;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- самодовольство среди конкурирующих фирм;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- рецессия и затухание делового цикла;

- возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические изменения»[\[8\]](#).

Очевидно, что каждая компания сама решает, что можно добавить к каждому из пунктов, учитывая ситуацию, в которой она находится в тот или иной момент времени.

После того, как определены все сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы, необходимо составить так называемую SWOT- матрицу, которая выглядит следующим образом:

OPPORTUNITIES: THREATS:

STRENGTHS: ПОЛЕ СИВ ПОЛЕ СИУ

WEAKNESSES: ПОЛЕ СЛВ ПОЛЕ СЛУ

В отношении сложившихся пар на поле СИВ, необходимо разработать стратегию по полному использованию всех сильных сторон организации, чтобы не упустить благоприятные возможности, сложившиеся в среде и не дать конкурентам ими воспользоваться.

Для тех пар, которые получились на поле СЛВ, стоит разработать следующую стратегию: максимальное избавление от слабых сторон компании (или же минимизация их вреда для деятельности организации) за счет сильных сторон и возможностей среды.

Если пара оказалась на поле СИУ, то стратегия предполагает, что необходимо использовать все сильные стороны организации для устранения возникших угроз.

И, наконец, для пар, появившихся на поле СЛУ, менеджмент организации должен разработать стратегию, позволяющую как избавляться от слабостей, так и предотвращать возможные и уже имеющиеся угрозы.

Как уже было сказано выше, результатом SWOT- анализа должны быть конкретные стратегии развития организации с учетом всех изученных факторов, а потому, после проведения анализа, также необходимо составить следующую

корреляционную матрицу:

1.Интенсивный рост	2.Интеграция (совместные предприятия)
-----------------------	--

**Внешние
возможности**

3.Диверсификация	4.Ликвидация
------------------	--------------

Внутренняя сила/Внутренняя слабость

Важно отметить здесь один очень важный факт, который не всегда принимается менеджментом организаций во внимание: «хорошие» факторы (т.е возможности и сильные стороны) могут с течением времени очень легко превратиться в слабые стороны или же в угрозы. Например, неиспользованная организацией возможность может очень просто превратиться в серьезную для нее угрозу, если этой возможностью воспользуются ее прямые конкуренты.

Далее будет рассмотрен еще один достаточно востребованный и часто используемый метод анализа внешней среды.

2.3. Методы анализа внешней среды организации: портфельный анализ, матрица БКГ

Различные методы портфельного анализа обычно применяются при анализе деятельности крупной организации, которая как правило осуществляет свою деятельность в нескольких или во множестве стран через представительства или самостоятельно.

Одним из наиболее распространенных методов портфельного анализа является матрица БКГ или матрица Бостонской консультационной группы.

Данная матрица была разработана еще в 1960-х годах основателем Бостонской консультационной группы профессором Брюсом Д. Хендерсоном, однако она до сих пор еще не потеряла своей актуальности и широко используется различными компаниями для оценки их положения на рынке.

Суть этой матрицы заключается в том, что она позволяет определить, насколько целесообразно производить тот или иной товар в конкретных экономических условиях. Пример того, как выглядит матрица БКГ, приведен ниже:



Все без исключения товары, которые производит организация, определенным образом размещаются в данной матрице. Каждый товар в конечном счете попадает в один из сегментов матрицы БКГ и получает свою определенную характеристику:

- «звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли; доход, приносимый «звездами», в основном реинвестируется в производство и реализацию этого товара, так как рынок растет и, следовательно, необходимо использовать момент для завоевания большей доли на нем. Это, в свою очередь, требует затрат на расширение производства и активизацию маркетинговых усилий;
- «дойные коровы» – продукты, занимающие лидирующее положение в пока еще относительно стабильной или уже сокращающейся отрасли; доход от них частично направляется на раскрутку «звезд» и финансирование мероприятий по внедрению на рынок «диких кошек»;
- «дикие кошки» («трудные дети», «вопросительный знак», «проблемы») – продукты в быстроразвивающихся отраслях, но доля организации на этом рынке незначительна, а перспективы туманны; на данном этапе они практически ничего не приносят организации и требуют повышенного внимания. Однако при удачном стечении обстоятельств и активности организации «дикие кошки» могут перейти в категорию «звезд»;
- «собаки» – продукты, которые реализуются на сокращающихся и соответственно малоперспективных рынках; они уходят с рынка и необходимо использовать ситуацию для того, чтобы попытаться «снять сливки», а затем уйти с этого рынка[9].

Как видно из вышеизложенной информации, наибольший доход организация получает от товаров- «звезд» и «дойных коров». Именно из этих двух групп товаров должен состоять «идеальный» портфель БКГ.

Стоит отметить, что полезно составлять матрицу БКГ систематически. Тогда у менеджмента организации будет возможность отслеживать динамику движения товаров на рынке и более четко и осознанно принимать решения насчет своего ассортимента.

3. SWOT- анализ деятельности компании «Adidas Group» на российском рынке

3.1. Общий анализ среды компании «Adidas Group» на российском рынке

Компания «Adidas Group» – одна из крупнейших мировых компаний, занимающихся производством и продажей товаров для спорта. На российском рынке она также является одним из лидеров, ее продукция всегда пользуется относительно стабильным спросом среди российских покупателей.

Для того, чтобы дать адекватную оценку положения компании на российском рынке в данный момент, оценить ее сильные и слабые стороны, а также возможные пути дальнейшего развития бизнеса, идеально подойдет метод SWOT-анализа.

Как уже было сказано ранее, с помощью этого метода можно провести параллели между каждым из анализируемых пунктов, а также понять, в какой бизнес-среде функционирует компания.

Для начала необходимо взглянуть на внешнее окружение компании, т.е. дать определенную оценку ее макроокружению.

Начнем с того, что на данный момент на российском рынке в сфере легкой промышленности (в частности в сфере производства одежды/спортивной одежды) очень малая доля рынка занята российскими компаниями, т.е. основными конкурентами Adidas как были, так и остаются компании Nike и Puma, из чего

напрашивается вывод, что конкуренция невелика.

Также важно отметить определенные изменения в модных трендах, которые произошли за последние несколько лет. Возвращается мода 90-х, а это значит, что спортивный стиль снова в «тренде». Кроссовки, спортивные костюмы и все то, что ассоциируется с «рейв» культурой, сегодня модно. Особое место в этой культуре занимает, несомненно, компания Adidas, чьи фирменные три полосы у многих ассоциируются именно с этим временем.

Экономическую ситуацию на российском рынке можно охарактеризовать как нестабильную, однако такой мощной ТНК как Adidas это вряд ли можно сильно навредить.

Кратко рассмотрев и дав характеристику макросреде компании Adidas, обратимся к микро или по-другому внутренней среде данной фирмы.

Для отрасли, в которой осуществляет свою деятельность Adidas характерны достаточно высокие темпы роста, что означает, что риск появления новых игроков и конкурентов достаточно велик. Входные барьеры низкие, и выйти из отрасли также не составляет большого труда с возможностью перепозиционирования деятельности компании на рынок модной одежды, например, в стиле casual.

Касаемо лояльности российского покупателя, т.е. его приверженности к какому-то одному определенному бренду, то она невысока. Это происходит из-за того, что цены на российском рынке нестабильны и растут уже на протяжении достаточно продолжительного периода времени. Это, в свою очередь, заставляет покупателя переходить от одного бренда к другому в поисках более выгодных и низких цен.

С другой стороны, вспомним про тренды и нынешнюю моду на стиль 90-х. Сейчас у компании есть хорошая возможность переключить внимание потенциального покупателя на себя, предложив ему модную вещь, используя свой хорошо раскрученный бренд. Сейчас спортивная одежда снова становится своего рода определенным индикатором о социальном положении человека, о его предпочтениях и даже финансовом состоянии.

Опасность со стороны товаров- заменителей (в данном случае это бюджетные масс-маркет марки модной одежды: Zara и т.д.) тоже присутствует, т.к. сейчас спортивную одежду и обувь покупают не только спортсмены, и не только для занятий спортом. Однако здесь Adidas создал для себя определенную «подушку безопасности», создав и раскрутив бренды повседневной casual одежды (Adidas

Performance Division, Adidas Style Division, Adidas Original).

В целом внешнюю среду деятельности компании «Adidas Group» на российском рынке можно охарактеризовать как благоприятную для дальнейшего развития (по сравнению с рынками других стран), но также отличающейся большой степенью неопределенности в связи с постоянно меняющейся экономической ситуацией и изменяющимися предпочтениями покупателей.

3.2. SWOT- анализ компании «Adidas Group»

Сильные стороны (S)

Слабые стороны (W)

1.Наличие официального представительства компании в Санкт-Петербурге

2.Бренд «Adidas» воспринимается как элемент статусного положения

3.Лидирующая позиция на рынке

4.Наибольшее количество магазинов, имеющих выгодное географическое положение

5.Сильная внутрикорпоративная культура

1.Малая доля самостоятельности в принятии решений

2.Сложность поддержания высокого уровня сервиса, связанная с текучестью кадров

3.Недостаток финансовых средств для осуществления стратегической инициативы

4.Недостаточное внимание к интересам клиентов

Возможности (O)

SO (СИВ)

WO (СЛВ)

<p>1.Рост популярности спорта среди населения</p> <p>2.Приближение Олимпийских игр</p> <p>3.Высокие темпы роста в отрасли</p> <p>4.Развитие интернет – торговли</p>	<p>1.Развитие спонсорских отношений с российскими спортивными клубами, взаимодействие с фитнес-клуба-ми, организация неформальных спортивных состязаний, поддержка Олимпийского движения (S1S2O1O2)</p> <p>2. Внедрение новых методов распространения товаров (предоставление услуг стилиста в магазинах, осуществление связанных продаж) (S1S3O3)</p>	<p>1.Развитие интернет-торговли в Санкт-Петербурге (W2W3W4O4)</p> <p>2.Организация маркетинговых программ с привлечением местных спортсменов, специальных акций, разработка специальных логотипов для одежды и обуви, направленная на поддержку Олимпийского движения (W1W4O2)</p> <p>3. Преобразование процедуры найма персонала (W2O3O4)</p>
<p>Угрозы (Т)</p>	<p>ST (СИУ)</p>	<p>WT (СЛУ)</p>

1.Рост ценовой чувствительности клиентов

2.Рост конкуренции ввиду насыщения рынка

3.Низкие входные барьеры в отрасль

4.Подделки товаров

5.Повышение таможенных пошлин на ввоз обуви

6. Уменьшение числа покупателей продукции вследствие демографического кризиса

1.Увеличение количества отделов смешанных продаж (S3S1T2)

1.Увеличение доли товаров средней и низкой ценовой категорий, (W4T1)

2.Развитие дисконтных центров, (W4T1T2T6)

3.Проведение специальных акций, развитие системы скидок для разных категорий покупателей, увеличение возможностей получения дисконтных карт (W4T1T4)

4.Создание уникальной системы сервисного обслуживания, основанной на неформальном общении покупателей и продавцов (W4T2T3)

Заключение

Подводя итог всему вышеизложенному, можно отметить, что с помощью теоретических основ и практического примера применения анализа среды, данная работа еще раз доказала необходимость изучения среды организации.

На сегодняшний день ни одна организация не может существовать без постоянного планирования, как долгосрочного, так и краткосрочного. Планирование же, в свою очередь, совершенно невозможно без проведения четкого анализа внутренней и внешней среды. Это поможет понять, каким потенциалом и какими слабостями обладает компания, а также что может ей угрожать в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Также в заключении хотелось бы отметить, что анализ внешней среды является чуть ли не самой важной частью стратегического планирования поскольку внешняя среда организации может стать, как и ее главным козырем, так и главной «головной болью», если своевременно не вычислять опасности и возможности, которые хранит в себе макроокружение.

Список литературы

1. Абдуллина С.В. Роль и значение посредничества в современном обществе / С.В. Абдуллина // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - №63. - С.54-58.
2. Акулич М.В. Способы повышения эффективности использования глобальных стратегий бизнеса и маркетинга / М.В. Акулич // Маркетинг в России и за рубежом. - 2006. - №6. - С.39.
3. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 450 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питер, 2008. - 422 с.
5. Багиев Г.Л. Менеджмент: Учебник для ВУЗов. - М.: Экономика, 2007. - 703 с.
6. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Финансы и статистика, 2008. — 528 с.
7. Большаков А.С. Современный менеджмент: теория и практика. - СПб.: Питер, 2009. - 341 с.
8. Бородин В.А. Стратегическое планирование: учебное пособие / В.А. Бородин. - 3-е изд., перераб. - Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2007. - 105 с.
9. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. - М.: Издательство «ЮНИТИ», 2007. - 412 с.
10. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности предприятий в современных условиях хозяйствования / В.В. Бурцев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2007. - № 6. - С.20-25.
11. Велесько, Е. И. стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А. А. Неправский. - Минск: БГЭУ, 2009. - 307 с.
12. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник. / О.С. Виханский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 2003. - 296 с.: ил.
13. Демчук, О.Н. Теория организации: учеб. пособие / О.Н. Демчук, Т.А. Евремова. - М.: Флинта: МПСИ, 2009. - 264 с.
14. Зайцева, О.А. Основы менеджмента: учеб. пособие для вузов / Науч. Редактор А.А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.

15. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. -- М.: Аспект Пресс, 2002. -- 415 с.
16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: учеб. пособие / Н.И. Кабушкин. - 11-у изд., испр. - М.: Новое знание, 2009. - 336 с.
17. Король С. Внешняя окружающая среда организации как фактор роста её эффективности // Проблемы теории и практики управления. - №5 2007. - С.43-50
18. Лаева, Т.В. Сценарный анализ как основа стратегического планирования в организации / Т.В. Лаева // Менеджмент в России и за рубежом.- 2006.-№2.- с.110-120
19. Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник / В.И. Мухин - М.: Экзамен, 2002. - 256 с.
20. Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 4: учебник / С.А. Попов. -- М.: "ИНФРА-М", 1999. -- 344 с.
21. <http://www.adidas.ru/>
22. <http://www.aup.ru/>
23. <https://ru.wikipedia.org/wiki>

1. О.С. Виханский «Стратегическое управление», Учебник 2-е издание, стр. 44 [↑](#)
2. И.Н. Маврина. «Стратегический менеджмент» Учебное пособие, 2014, стр.14 [↑](#)
3. И.Н. Маврина. «Стратегический менеджмент» Учебное пособие, 2014, стр.15-17 [↑](#)
4. И.Н. Маврина. «Стратегический менеджмент» Учебное пособие, 2014, стр.20 [↑](#)
5. О.С. Виханский «Стратегическое управление», Учебник 2-е издание [↑](#)
6. О.С. Виханский «Стратегическое управление», Учебник 2-е издание [↑](#)
7. Арутюнова Д.В., «Стратегический менеджмент», учебное пособие. [↑](#)

8. О.С. Виханский «Стратегическое управление», Учебник 2-е издание [↑](#)

9. О.С. Виханский «Стратегическое управление», Учебник 2-е издание [↑](#)