

ПРЕДИМСТВА НА РЕЙТИНГА НА КОНКУРЕНТНИТЕ СИЛИ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКОТО УПРАВЛЕНИЕ

Гл. ас. д-р Михаил Симеонов Чиприянов¹

Abstract:

The Competitive Strength Report (CSR) is a method for strategic researches and decisions concerning strategic competitive strength of the company. Its applying pursue of determination on the current condition and the perspectives towards development of the competitive strength, which makes easier the elaboration of the strategic decisions and determination of the resources necessary to its implementation. Using CSR contributes to introducing a higher degree of analytic thinking in the strategic planning and managing processes as a whole as well as in the various particular stages.

Key words:

Competitive Strength Report (CSR), Strategic Competitive Strength, Conditions of Competitive Strength, Competitive Potential, PEST - Analysis

JEL:

M21

Резюме:

Рейтингът на конкурентните сили (CSR) е метод за стратегически изследвания и решения относно стратегическата конкурентна сила на компанията. Прилагането му води до определяне на текущото състояние и перспективите пред развитието на конкурентната сила, което улеснява изработването на стратегически решения и определянето на необходимите средства за тяхната реализация. Използването на CSR спомага за внедряването на една по-висока степен на аналитично мислене в рамките на стратегическите планови и управленски процеси като цяло, както и в рамките на отделните им фази.

Ключови думи: рейтинг на конкурентните сили (CSR) стратегическа конкурентна сила, конкурентно състояние (статус), конкурентен потенциал, PEST-анализ

JEL:

M21

В условията на изострящата се конкурентна борба все по-голямо внимание се отделя на проблема, свързан с възможностите за подобряване на процесите в стремежа за максимизиране на стратегическите конкурентни предимства на бизнесорганизацията. Все по-често на дневен ред пред мениджмънта на компаниите стоят въпроси като: Как да се отговори по-бързо и по-решително на възникващите нови предизвикателства? Как да се оползотворят по-ефективно

¹ Авторът е преподавател към катедра “Стратегическо планиране” в Стопанска академия “Д. А. Ценов”.

стратегическите организационни и маркетингови потенциали? Как да се повиши полезността на веригата на доставките? Как да се развият разпределителните канали?

За да се подсили конкурентната позиция на бизнесорганизацията е необходимо да се подобри качеството на протичащите вътрешни процеси. Това може да се осъществи единствено в рамките на системата на стратегическо управление и в частност – на системата на стратегическо планиране. Един сравнително нов инструмент, който може да се прикрепи и използва успешно при планирането на дейностите по увеличаването на стратегическата конкурентна сила на компанията е т.нар. *Рейтинг на конкурентните сили* (Competitive Strength Report² – CSR). Методът е разработен при съвместната работа на **Terry Murphy**, **Steve Goodman** и **Tony Ericson** от австралийската консултантска организация “The Achievement Network”.

*
* *

I. Същност, характеристика и приложение

По своите същностни характеристики Рейтингът на конкурентните сили (CSR) представлява метод за определяне на стратегическата конкурентна сила на компанията. Резултатите от него се използват за подпомагане на процесите на стратегическо планиране и стратегическо управление в бизнесорганизацията. Изрично трябва да се спомене, че CSR е техника за определяне на конкурентната сила на компанията на базата на вътрешни и външни фактори, като известен приоритет в относителното тегло се отдава на първите. Изследва се широк набор от влияещи фактори, предопределящи стратегическите конкурентни предимства и недостатъци на организацията.

Отправният момент при CSR е свързан с изследването и определянето на стратегическите конкурентни силни страни и критични проблеми, от които се обуславя успеха при формулирането и осъществяването на стратегията. Логическата постановка на метода CSR е, че определената по този начин “конкурентна сила” може да изпълнява ролята на ключов фактор за стратегическото развитие на компанията и нейните дейности. Това ще съдейства за рационалното изграждане на релацията между стратегическите конкурентни възможности на организацията и стратегическите приоритети за развитие.

Концептуалният замисъл на CSR е сходен с този, заложен в широко популярния модел на петте конкурентни сили на **M. Porter**. Определени сходства могат да се открият и в някои други методи и модели, например PIMS³. Най-

² Буквалният превод на наименованието на метода е “Доклад за конкурентните сили”. Поради твърде общото значение, което има израза на български език и поради липсата на съществуваща библиография по този метод у нас, в настоящата статия сме въвели по-конкретното название “Рейтинг на конкурентните сили”.

³ Методът PIMS (Profit Impact of Market Strategy), който е базиран и като едноименен програмен продукт, е предназначен да подпомогне мениджърския екип при избора на стратегия за развитие. Този метод дава възможност да се определи стратегията, посредством която ще се постигнат най-високи крайни финансови резултати при ограниченията на конкурентната пазарна среда, в която се намира бизнесорганизацията. Процедурата на PIMS е свързана с акумулирането на 200 вида данни от около 3000 бизнес дейности на различни компании. Посредством анкетни карти се набавя информация относно: използвани СБЗ; предлагани решения по елементи на маркетинга: продукти, цени, дистрибуция (разпределение на продукцията), комуникация; взаимовръзки между

важният приносен момент в модела на петте конкурентни сили е, че позволява не само да се изследва спецификата и динамиката на външните и вътрешните компоненти на конкурентостта, но също и да се проследи тяхното влияние върху процеса на изработване на стратегията. При детайлизирането на аналитичната дейност конкурентостта се разглежда като следствие от характеристиките на проявлението на пет основни фактора: поява на нови конкуренти на пазара, пазарна сила на доставчиците, пазарна сила на клиентите, опасност от навлизане на заместващи продукти и интензивност на съществуващата конкуренция.

При съставянето на CSR е възприето схващането, че залагането на оптималната връзка между дейностите във формулировката на стратегията, което се извършва на базата на установената конкурентна сила на компанията, е съществен фактор за реализацията на т.нар. *синергетични потенциали*.

Вече бе отбелязано, че основното приложение на метода CSR е в полето на установяването на конкурентната “мощ”, на конкурентната “сила” на бизнесорганизацията. Какво всъщност представлява понятието “конкурентна сила”? И защо изясняването на нейната величина и измерения е от безспорно толкова голямо значение за компанията? Като отправна точка за дискусията може да служи разбирането, че това са компетенциите и капацитетните способности за справяне с предизвикателствата на съвременните динамични и висококонкурентни пазарно-икономически условия. Т.е. тези обективно съществуващи възможности (било то по-големи или по-малки) предопределят относителната позиция на компанията спрямо другите компании. А самата позиция се явява като функция от конкурентните предимства или слабости на първичните или допълващите дейности в процеса на създаване на допълнителна ценност (стойност) и печалба. В този смисъл конкурентната сила на организацията показва нейните настоящи възможности и бъдещия и потенциал при конкурирането за по-високи относителни пазарни и финансови резултати с останалите организации. Конкурентната сила има стратегически характер.

Като методически инструмент за изследване и подобряване на вътрешноорганизационните процеси CSR спомага за:⁴

- *Оценяване* в дълбочина на 15 основни измерения на бизнеса, които формират характера на конкурентните предимства;
- *Сравняване* на конкурентните силни страни на компанията с най-добрите резултати на конкурентите;
- *Подчертаване* на възможните различия при възприемането, т.е. “неразбирането” на приоритетите от страна на ключови акционери;
- *Разкриване* на индивидуалния принос към основни аспекти на организационните силни страни;
- *Изразяване* в количествено отношение на организационни рискове (обхващат се 60 възможни влияния), провокиращи появата на критични слабости и проблеми;

структурните единици на компанията – материални, нематериални, конкурентни; отчетни счетоводни параметри от последните пет години; пазарни и конкурентни условия; секторни (браншови) дадености; прогнозни величини за развитието на пазарите, цените и разходите на бизнесорганизацията. Всички данни се залагат в иконометричен модел, който позволява да се установи какви резултати биха се постигнали от съответното структурно подразделение при дадените условия и как евентуалната промяна във величините на стратегическите променливи ще се отрази върху крайните резултати от дейността.

⁴ <http://www.competitivenessreport.com/>

- *Направляване* на мениджърския екип при извличането на значителна ерудиция и опит вследствие от проучвателно-аналитичния процес;
- *Насърчаване* на целеустремения, прецизно фокусиран диалог относно максимизирането на притежаваните конкурентни преимущества;
- *Ръководене* на процесите по вземане на определени решения за действия и тяхното прилагане във връзка с увеличаването на конкурентните предимства;
- *Предупреждаване* за нуждата от формиране на лидерство, необходимо за постигането и поддържането на конкурентно превъзходство;
- *Информирание* за необходимите средства за постигане и поддържане на превъзходство.

Според създателите на CSR приложението на метода би могло да даде 10 основни приноса за стратегическото управление. Те са следните:⁵

- *безценно обучение* и вникване в проблемите на свеждането до минимум на времето за изпълнение на действията и операциите;
- *количествено дефиниране* на потенциала на компанията за максимизиране на конкурентните преимущества;
- *най-широкообхватно “разбиране”* на силите, които биха могли да подсилят или отслабят конкурентоспособността;
- *възприемчив, целеустремен диалог* относно най-значимите фактори, върху които да се фокусират мениджърските усилия;
- *дефиниране на конкурентното превъзходство*, т.е. какво и как бизнесорганизацията прави най-добре;
- *постигане на консенсус* за приоритетите в развитието и решенията за разпределяне на ресурсите;
- *изработване на решения* за действия в процеса на увеличаване на конкурентните предимства;
- *улесняване одобрението* на планираните мерки от висшия мениджърски екип и от ключовите съдружници (акционери);
- *подпомагане извършването* на предвидените мерки за максимизиране на конкурентните предимства на компанията.

За да бъдат реализирани обаче тези ползи е необходимо да се познава и прилага точно методическата процедура на CSR.

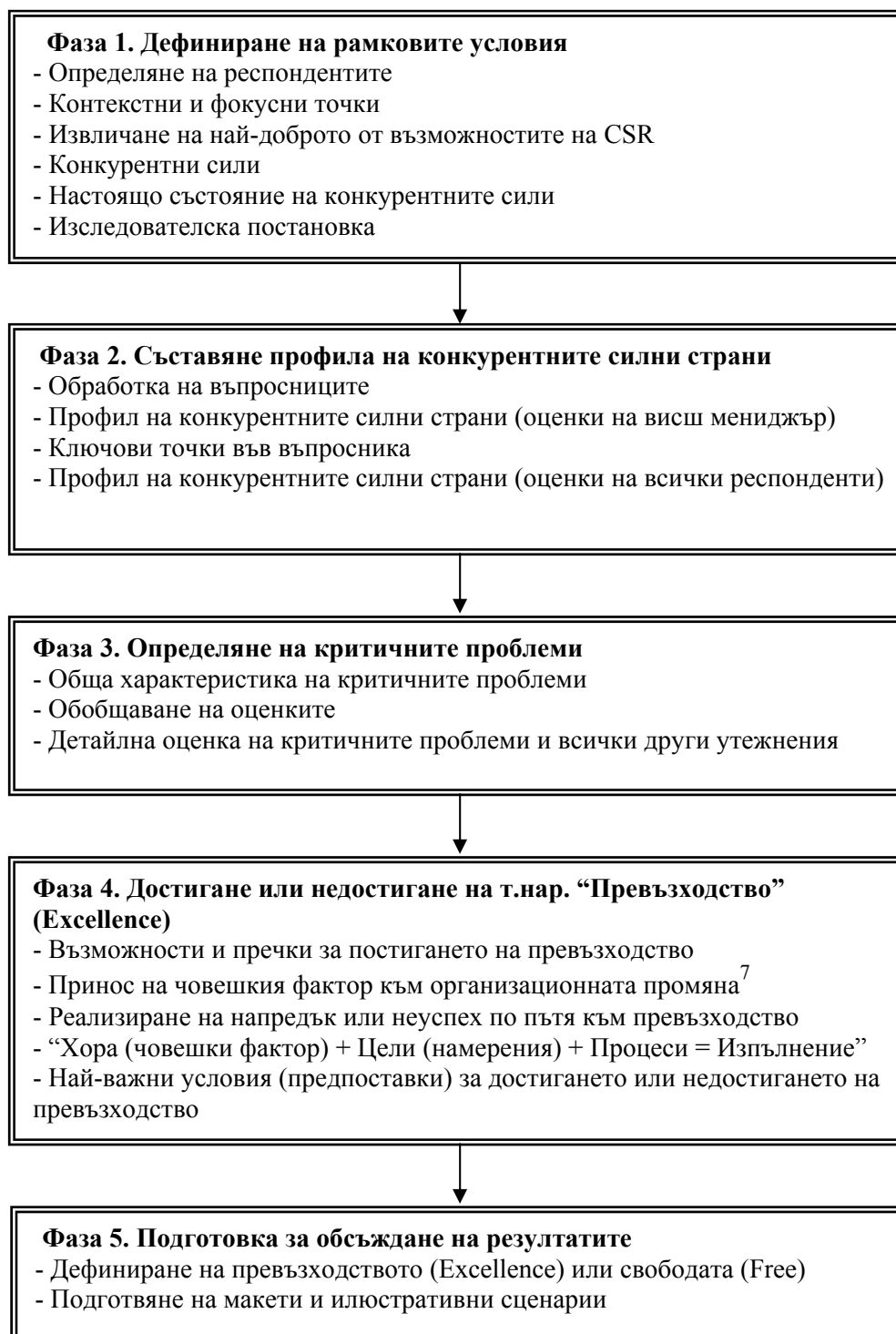
II. Методически решения

Основополагащата постановка при същинското приложение на CSR е свързана с възможността за оценяване на цялата компания или отделно нейно структурно подразделение. С внедряването на метода обикновено пряко се ангажират 5-7 специалисти от аналитично-управленско и функционално ниво и един висш мениджър (те са и респонденти).

Прилагането на метода CSR обикновено следва пет-степенна процедура. Характерните съдържателни моменти към всяка една фаза са представени по-долу: (вж. фиг. 1⁶).

⁵ Ibidem.

⁶ Competitive Strength Report (CSR) prepared for CSR Example Company, http://www.competitivestrengthreport.com/file/csr_extract.pdf



Фиг. 1. Съдържателни компоненти на процедурата на CSR.

Входящата информационна база на CSR се акумулира посредством два чек-листа, насочени към приоритетно изследване на две основни области, а именно:

⁷ За подробности относно колективната квалификация и фирмената промяна вж. КАМЕНОВ, К., АТ. ДАМЯНОВ. Фирмената промяна. – Библиотека “Стопански свят”, Свищов, Ценов, 1995, с. 51-55.

- конкурентни силни страни;
- критични проблеми.

Направленията за оценяване на *“Конкурентните силни страни”* (в относителен план спрямо най-важните конкуренти) са следните:

- Провеждане политика на лидерство;
- Финансови активи;
- Пазарно лидерство;
- Икономическо мислене;
- Потребителски фокус (пазари, сегменти, ниши);
- Стратегическо инвестиране;
- Риск мениджмънт;
- Формиране на таланти;
- Операционен тренинг;
- Пазарно *“пионерство”*;
- Усвояване на иновации;
- Конкурентна *“боееспособност”*;
- Динамика на растежа;
- Съзнателно обучение;
- Инвестиране в човешките ресурси;

Към основните насоки за проучване на възможните *“Критични проблеми”* се отнасят:

- Склонност към компромиси;
- Капацитетни ограничения;
- Други вътрешни ограничения на дейността;
- Пазарни сили;
- Верига на доставките;
- Икономически и политически фактори.

Логиката на съставяне на въпросниците е демонстрирана по-долу: (вж. табл. 1 и 2⁸). Всеки респондент отбелязва отговора, който счита за най-точен и по този начин се маркира определено т.нар. конкурентно състояние. Те са наречени условно *“Независимо”* (“Free”), *“Превъзходно”* (“Excellent”), *“Комфортно”* (“Comfortable”) и *“Притеснително”* (“Constrained”). В стремежа за максимална точност при оценяването се допуска възможност за маркиране на междинно състояние.

⁸ http://www.competitivestrengthreport.com/popup/hp04_examples.htm

Таблица 1

Определяне на конкурентното състояние съобразно направлението
“Провеждане политика на лидерство”

ПРОВЕЖДАНЕ ПОЛИТИКА НА ЛИДЕРСТВО	
Организацията преследва непреклонно “най-доброто във всичко, което прави” и постига точно изпълнение на предварителните очаквания.	“Независимо”
Организацията работи приоритетно по функции и извършва процеси за подобрения в стремежа за реално достигане на целите.	“Превъзходно”
Организацията се стреми да създава съзнателно отношение и насочва усилията на персонала върху необходимостта от извършване на подобрения или постигане на определен успех.	“Комфортно”
Организацията вярва, че нейните резултати са над средното ниво и се стреми към осъществяване на дейността при настоящите условия.	“Притеснително”

Таблица 2

Определяне на конкурентното състояние съобразно направлението
“Стратегическо инвестиране”

СТРАТЕГИЧЕСКО ИНВЕСТИРАНЕ	
Организацията поддържа високо ниво на инвестиции с голям ефект върху стратегическите възможности.	“Независимо”
Организацията поддържа капиталови инвестиции, необходими за реализацията на ключови стратегии и за поддържане ефективността на процесите.	“Превъзходно”
Организацията съставя годишен бюджет на капиталовите инвестиции, на основата на който се избират и осъществяват приоритетни проекти.	“Комфортно”
Организацията отлага (твърде често) извършването на необходимите инвестиции до момента на подобряване на нейното състояние.	“Притеснително”

На базата на получените резултати се изготвя писмен CSR доклад, в които оценките се извеждат чрез преpraщане към четирите възможни състояния на конкурентните сили. На табл. 3⁹ са посочени примерни резултати по повод оценяването на конкурентните силни страни на компания. Получените отговори на респондентите се отнасят към точно определено състояние или към позиция между две състояния (междинна позиция). Такъв е случая при направлението за изследване “Провеждане политика на лидерство”, “Финансови активи” и др.

⁹ Competitive Strength Report (CSR) prepared for CSR Example Company, http://www.competitivestrengthreport.com/file/csr_extract.pdf

Двама респонденти са оценили състоянието на “Провеждане политика на лидерство” между “Притеснително” и “Комфортно”, а четирима респонденти – като междинна на “Комфортно” и “Превъзходно”.

Таблица 3

Състояние на конкурентните силни страни

Направления за оценяване	Конкурентно състояние								
	“Притеснително”	↔	“Комфортно”	↔	“Превъзходно”	↔	“Независимо”	Без отговор	Общо
Провеждане политика на лидерство	1	2	1	4					8
Финансови активи	2	2	2	2					8
Пазарно лидерство	1		7						8
Икономическо мислене			6	1	1				8
Потребителски фокус			2	3	3				8
Стратегическо инвестиране	1	2	3	1	1				8
Риск мениджмънт		1	1	1	3	1	1		8
Формиране на таланти			1	3	3	1			8
Операционен тренинг		2	3	3					8
Усвояване на иновации	1	4	3						8
Конкурентна “боеспособност”		2	1	1	3		1		8
Съзнателно обучение	1	1	4	1	1				8
Висш мениджър ¹⁰									
Пазарно “пионерство”	1								1
Динамика на растежа			1						1
Инвестиране в човешките ресурси			1						1

¹⁰ По критериите “Пазарно пионерство”, “Динамика на растежа” и “Инвестиране в човешки ресурси” оценки поставя единствено висшия мениджър.

Всяко от четирите състояния дава ясна представа за текущия статус и перспективите пред съответния бизнес в стратегически разрез.

Според създателите на CSR от консултантската компания “The Achievement Network”, за да бъде определена една организация за “Независима” тя трябва да покрива, респ. притежава 95% от възможните силни страни. Това само по себе си представлява ясна индикация за това, че съответната бизнесорганизация е постигнала и същевременно способна да задържи конкурентна позиция, чието състояние е по-добро от методическата условна степен “Превъзходна”. Резултатите на тези компании маркират мащабите (образците) при конкурентната борба в съответния бранш или бизнес сектор. Установено е, че реализираната доходност на тези компании е средно с 80% по-висока от средната стойност за бранша или сектора. Бизнесорганизациите притежават способността да разпознават още “в зародиш” възможността за реализиране на конкурентни силни страни и/или отстраняване на критични проблеми.

За да бъде обозначена като “Превъзходна” една организация трябва да постигне минимум 80% положителен резултат по методиката на CSR. Вероятно по-голямата част от тези компании имат стратегически потенциал да преминат над състоянието “Превъзходство”. За тези бизнесорганизации се счита, че притежават способност да оказват значително въздействие върху дейността на конкурентите, доставчиците и дистрибуторите. Компанията с щемпела “Превъзходна” обаче все още е уязвима от една внезапна и драматична промяна във външните ограничителни условия (напр. пазарната конюнктура). Нужно е по-нататъшно укрепване на стратегическите конкурентни преимущества и работа по съществуващи критични проблеми.

Според **T. Murphy, S. Goodman** и **T. Ericson** със състоянието “Комфортна” или “Непретенциозна” се описва организация, притежаваща минимум 55% от възможните конкурентни сили. Обикновено тези компании развиват дейността си в правилната стратегическа посока и като цяло внедряват и управляват успешно промяната. Необходими са обаче значителни усилия и работа по поддържане интензивността на напредването в посока към приближение до конкурентно състояние “Превъзходно”. Все още рискът е на високо ниво, а съществуващите критични проблеми оказват преобладаващо влияние върху “дневния ред” на бизнесорганизацията.

Със състоянието “Притеснително” при метода CSR се описват компании, чиито стратегически конкурентни сили достигат до едва 15% от възможното. Достигането на критичните проблеми на ниво от над 85% е недвусмислен сигнал за съществуването на реален риск от изпадане на бизнесорганизацията в несъстоятелност в рамките на следващите 3-5 години. Най-често поради влошена пазарна позиция и/или предлагана продуктова структура компанията се развива колебливо и е податлива към дисбалансиране. Постигането на желаната стратегическа промяна ангажира значителни ресурси, но прекалено бавно се реализира прогрес по пътя на изпълнението на належащите стратегически цели.

III. Възможности за интегрирано приложение на CSR и PEST-анализ

Макар влиянието на външните фактори върху конкурентните силни страни и критичните проблеми да се отчита в определена степен, при метода CSR сякаш остават известни празноти в тази насока. Това се сочи и в разработка на

Института за стратегическо планиране на САЩ (The Strategic Planning Institute), която засяга проблемите на дефинирането на конкурентните фактори в контекста на определяне на конкурентните силни страни и критични проблеми при CSR. Предлага се при изследването на конкурентната сила на компанията специално да се акцентира върху установяването и оценяването на стойностите на седем показателя, чрез които допълнително да се измери стратегическата конкурентна сила в относителен план. Показателите са следните:¹¹

- пазарен дял;
- позиция в класацията по пазарен дял;
- относителен пазарен дял;
- относително качество (три-степенна скала на конкурентност);
- относителни директни разходи (три-степенна скала на конкурентност);
- относителен дял на продажбите на нови продукти;
- собствени патентни права върху продукти (Да/Не);
- собствени патентни права върху процеси.

Всичко това е още едно потвърждение на все по-широко застъпването становище през последните години, че диференцираното изследване на силните и слабите страни, от една страна, и на възможностите и заплахите, от друга страна, не е удачно решение при определяне на конкурентна сила на една бизнесорганизация. В тази връзка може да се предложи проучването на стратегическата конкурентна сила на компанията посредством метода CSR да бъде допълнено с прилагането на изследователски метод за оценка на външните фактори. По този начин би се увеличила достоверността на получените оценки за конкурентната мощ. Възможен вариант тук е използването на т.нар. *PEST-анализ*.

Предназначението на PEST-анализа се изразява в разпознаване и изследване на външните за бизнесорганизацията фактори, т.е. на факторите на обкръжаващата среда. Характерно за метода е, че се проучват и анализират четири основни групи фактори (политически/Political, икономически/Economical, социални/Social, технологични/Technological) и отделните измерения на оказваното от тях влияние се категоризират като факторни компоненти “Възможности”, “Заплахи” или такива с неутрално значение. Приложението на PEST-анализа спомага да се дефинира текущия статус и да се прогнозира тенденциите в развитието на политическата, икономическата, социалната и технологичната околна среда. PEST-анализът се ограничава до оценяване (условно-претеглено) на характера и интензивността на оказване на въздействие от страна на околната среда без да се прави връзка с отражението и върху конкретната бизнесорганизация, и по-конкретно – върху нейната стратегия за развитие.

Практическото осъществяване на PEST-анализа преминава през етапите: определяне на най-важните политически, икономически, социални и технологични фактори; оценяване на тяхното въздействие върху бизнеса; обработка на резултатите и извеждане на благоприятните възможности и/или заплахите (рисковете).

Казано иначе, процедурата на PEST-анализа следва логически търсенето на отговор на ключови въпроси, свързани в най-голяма степен с:

- *идентификацията* на факторите на околната среда, въздействащи на компанията;

¹¹ <http://www.pimsonline.com/demoMrkAttrComp.htm>

- *установяването* на характера на влиянието на външните фактори върху развитието на дейността, т.е. дали те я стимулират (“Възможности”) или ограничават (“Заплахи/Рискове”);
- *определянето* на относителното значение на отделните външни влияния;
- *предвиждането* на измененията в характера и интензивността на въздействие на факторите.

Оценяването на резултатите при PEST-анализът не бива да се ограничава единствено до качествените характеристики. Обикновено за да се повиши надеждността на аналитичната информация се прибегва и до прилагането на количествен анализ. Удачен подход в случая е изчисляването на претеглена оценка за влиянието на отделните фактори на обкръжаващата среда върху компанията.

Същностните характеристики на методите CSR и PEST, а също и спецификата на тяхното приложение насочват към твърдението, че разгледани в светлината на съвместното им използване (CSR като водещ и PEST като допълващ), те се явяват като набор от изследователски методи, аналогичен на класическия *SWOT-анализ* (Strengths Weaknesses Opportunities Threats).

При съвместното използване на CSR и PEST (при необходимост от допълващ инструмент) акцентът се поставя върху изследване на конкурентната сила на компанията през призмата на въздействието на голям брой вътрешни фактори и на отражението върху тях на микро и макро външни фактори. Основната задача е да се определят конкурентните силни страни и критичните проблеми на дейността на компанията като цяло – т.е. те се разглеждат като резултативна величина от множество разнообразни фактори – вътрешни и външни.

От казаното дотук “прозира” една от най-позитивните черти на CSR като метод за стратегическо изследване, а именно, че позволява синтезирането на аналитични оценки относно настоящата и бъдещата конкурентна мощ на компанията. Т.е. стига се до даването на финален израз на взаимовръзките и взаимоотношенията на множеството вътрешни и външни фактори с дейността. При SWOT-анализа тази последна опция е по-слабо застъпена – компенсират се на един следващ етап, най-често при съставянето и оценяването на проектостратегии. Разбира се и при SWOT-анализа са предвидени определени средства (като например стратегическия SWOT-профил), но те по-скоро имат визуално-концептуални значение.

При SWOT-анализа¹² акцентът е поставен върху строгото декомпозиране на отделните фактори (на вътрешни и външни) и върху класифицирането им

¹² Съществуват няколко варианта на SWOT-анализа, като разликата между тях е най-вече по отношение на избрания подход за представяне на аналитичните оценки. В едни случаи се използват семантични скали, подкрепени с оценки за значимост, в други - схеми с точно посочване на стойностите на параметрите, а в трети - кростаблицы. Последният вариант е най-широко използван най-вече поради възможността за по-облекчено от гледна точка на практиката съпоставяне на характеристиките на външните и вътрешните фактори. Поставените експертни оценки на отделните фактори се осредняват и се нанасят на координатна система, която очертава четири квадранта. Според това, дали благоприятстват или затрудняват стратегическото развитие на дейностите в корпоративната система, отделните комбинации се възприемат като конкурентни предимства, респ. конкурентни слабости. Като се изчисляват осреднени оценки на всички фактори с оценки над 0 (силни страни и възможности) и на факторите с оценки под 0 (слабости и заплахи) и те се нанасят на координатната система, ще се получи четириъгълник, съставен от четири триъгълника. Всеки от тях дава представа за силата на въздействие на комбинацията от фактори (характеризирани като силни страни, слаби страни, възможности и заплахи).

съответно като силни и слаби страни, като възможности и заплахи в контекста на съответната дейност. Силните практико-приложни аспекти на SWOT-анализа във връзка с изследването на стратегическите конкурентни предимства на компанията се свързват с възможностите за: определяне на набор от алтернативни бизнес и функционални стратегии; установяване реалистичността на предходно дефинираните стратегически цели и на планираните стратегически действия; също така - акумулиране на полезна и достоверна информация за възможните динамични изменения във външната и вътрешната среда, които биха могли да окажат въздействие върху дейността.

Характерно за SWOT-анализа е, че силните и слабите страни на компанията се представят с относителни величини, получени чрез сравняване с конкурентите, докато възможностите и заплахите на околната среда се определят на базата на характеристиките на пазара. В резултат от прилагането на метода се формулира становище за това, как организацията би могла да реагира най-адекватно с всяко от своите направления на очакваните пазарни промени.

Сполучливо решение би било да се използва *динамичният SWOT-анализ*. Неговото приложение ще благоприятства в по-висока степен проследяването на тенденциите и взаимозависимостите в развитието на влияещите фактори, започващи от минали периоди и еволюиращи по посока към бъдещото желано състояние и така би се постигнала едно по-високо равнище на сходност с резултатите от CSR.

*
* *

Оценката на характеристиките на Рейтинга на конкурентните сили (CSR) като метод за стратегически изследвания и решения, чието предназначение е да подпомага процесът на цялостно стратегическо управление в корпоративните системи, дава възможност за дефинирането на няколко важни изводи. Те са следните:

- Използването на CSR спомага за установяване на стратегическата конкурентна сила на бизнесорганизацията. Това се извършва на основата на вътрешни и външни фактори. Проучва се широк набор от въздействащи фактори, които предопределят стратегическите конкурентни предимства и недостатъци на организацията;
- Прилагането на CSR води до определяне на състоянието (“Независимо”, “Превъзходно”, “Комфортно”, “Притеснително”) на конкурентните сили. Всяко от четирите състояния само по себе си дава представа за текущия статус и перспективите пред съответния бизнес (от стратегически позиции);
- CSR спомага за рационалното изграждане на релацията “стратегически конкурентни възможности на организацията - стратегическите приоритети за развитие”;
- Чрез метода се проучват ключовите измерения на съответната дейност (формиращи неговата конкурентна сила) в относителен план (спрямо конкурентите). Така се подпомага изработването на стратегически решения и определяне на необходимите средства за тяхната реализация в стремежа за максимизиране на конкурентните предимства на бизнесорганизацията;

- Полезността на метода CSR за процесите на стратегическо планиране и управление може да се търси още в: подобряване степента на съгласуваност на висше управленско ниво, превръщане на организацията от “усилена работеща” в “по-ефективна и силна” и осъществяване на планираната промяна въпреки определени културни бариери или други пречки в стремежа към постигане на съвършенство в управлението;
- Приложните аспекти на CSR оставят определени непълноти по отношение на отчитането на външните за бизнесорганизацията фактори. Един възможен ход за премахване на тази слабост е неговото използване да е допълнено с друг изследователски метод за разпознаване и оценка на критичните външни фактори, например PEST–анализ.