

SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды.

«S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

При SNW-анализе оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций

- Каждая позиция получает одну из трех оценок:

Сильная (Strength);

Нейтральная (Neutral); фиксируется среднерыночное состояние

Слабая (Weakness)

Методология проведения ситуационного анализа, матрицы SWOT-анализа

- 1 Выделение наиболее важных параметров анализа (занести их по пунктам в форме описания,
- 2 Результаты заносятся в матрицу,
- 3 Выявление возможностей и угроз
- 4 С учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляется соответствующая матрица
- 5 Формулировка основных стратегических направлений с учетом их важности

В таблице представлены примеры основных факторов, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе.

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

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

Таблица 1 *SWOT анализ базовый*

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
<i>Наименование</i>	<i>Подробное описание</i>
Традиции высокого качества обслуживания	Создают устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами
Опыт работы более 10 л	Положительный имидж компании, составляющие «надежность» и «опыт» для рекламы
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Демотивирующая система компенсации сотрудников	Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы
Узкий ассортимент, недостаток более дорогих товаров.	Препятствует привлечению целевой группы с низшими средними доходами, которые могут стать ведущим по прибыли сегментом.
...	...
ВОЗМОЖНОСТИ	
Ненасыщенность рынка	Представляет большие возможности для увеличения товарооборота, уменьшает необходимость острой конкурентной борьбы на ближайшее время
Повышение уровня жизни	Диктует необходимость введения более дорогих товаров, возможность увеличения маржи.
...	...
УГРОЗЫ	
Высокая подверженность изменениям регулятивных мер	Опасность снижения рентабельности, вплоть до убыточности, в случае увеличения таможенных пошлин. Опасность перебоев с поставками в периоды введения новых регулятивных мер.
Использование серых каналов ввоза некоторыми конкурентами	Цены компании X могут оказаться неконкурентоспособными
...	...

Таблица 2 Стандартная матрица базового SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Таблица 3 *Анализ угроз со стороны конкурентных сил*

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Изменение таможенных правил	ВТ Новые конкуренты	ВЛ 1. Влияние поставщиков 2. Товар-заменитель «сток»
Средняя (С)	СР	СТ Новые законодательные акты	СЛ
Низкая (малая вероятность) (Н)	НР	НТ	НЛ Дефолт

Таблица 4 *Анализ возможностей, предоставляемых рынком*

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Рост рынка	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС Программы властей по развитию сектора товаров низшей ценовой категории	СУ Стабилизация экономики Избыток товара у поставщиков	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

Ограничения

- Не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить ожидание тех или иных событий.
- Результаты сильно зависят от полноты и качества исходной информации.
- Ошибки, допущенные при формировании таблицы (включение лишних факторов или потеря важных, некорректная оценка весовых коэффициентов и взаимного влияния), не могут быть выявлены в процессе дальнейшего анализа (кроме совсем явных) - они приведут к неверным выводам и ошибочным стратегическим решениям.
- Интерпретация полученной модели сильно зависит от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

PEST-анализ (STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании

- **PESTLE**-анализ является расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) версией **PEST**-анализа.
- **SLEPT**-анализ (плюс Правовой фактор),
- **STEEPLE**-анализ: Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Внешние факторы, влияющие на деятельность компании

Примеры политических факторов

- Выборы всех уровней
- Изменение законодательства
- Вступление государства в различные надгосударственные структуры
- Государственное регулирование в отрасли
- Государственное регулирование конкуренции

Примеры экономических факторов

- Динамика ВВП
- Инфляция
- Динамика курса рубля
- Динамика занятости
- Платежеспособный спрос
- Затраты Вашего предприятия
- Затраты на энергетику предприятия
- Затраты на сырье предприятия
- Затраты на коммуникации
- Повышение цен поставщиков

Примеры социальных факторов

- Изменения в базовых ценностях
- Изменения в стиле и уровне жизни
- Демографические изменения
- Религиозные факторы
- Влияние СМИ

Примеры технологических факторов

- Законодательство по технологиям
- Зрелость технологий
- Тенденции НИОКР
- Новые патенты
- Новые продукты
- Развитие технологий

Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие»

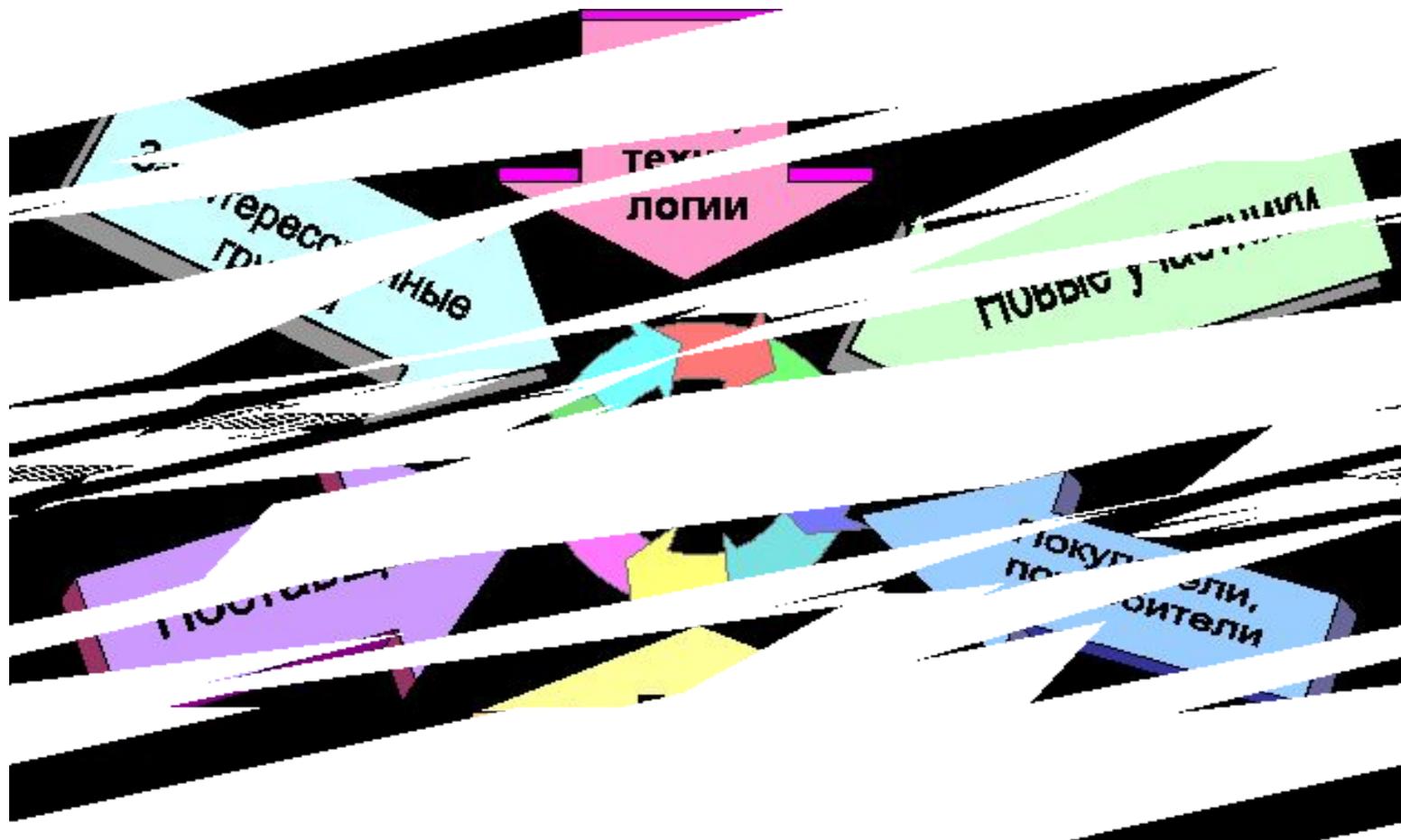
Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия
1. Экономические	Рост безработицы	Удешевление рабочей силы. Высвобождение работников	Формирование рациональной кадровой структуры
2. Политические	Снижение стабильности в обществе	Увеличение веро- ятности социальных потрясений	Страхование от политических рисков

Ограничения

- Интерпретация (трудности в определении сущности макросреды, а также границ ее поля деятельности).
- Краткосрочная ориентация организаций: многие компании сокращают финансирование анализа макросреды в экономически трудные периоды, так как он становится в трудные времена слишком дорогим для них. Наоборот, в такой период деятельности организации анализ более всего необходим, так как он может помочь решить данные проблемы.

МОДЕЛЬ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПОРТЕРА

Анализ рыночного окружения и конкурентной среды



Модель конкурентных сил Портера

SNW-анализ - оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций

- Каждая позиция получает одну из трех оценок:
Сильная (Strength);
Нейтральная (Neutral); фиксируется среднерыночное состояние
Слабая (Weakness).
- **Главная задача SNW-анализа** – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия при разработке стратегии развития

Значимые параметры в деятельности предприятия

Обучение персонала	Качество выпускаемой продукции
Условия труда	Организация маркетинга на предприятии
Мотивация и стимулирование персонала	Производственные площади
Текучесть кадров	Организационная структура предприятия
Квалификация персонала	Состояние охраны труда
Оценка качества работы персонала	Дилерская сеть
Социальный пакет	Объемы производства
Организация планирования	Ассортимент выпускаемой продукции
Уровень технической оснащенности	Численность персонала
Информационное обеспечение	Заработанная плата
Финансовая устойчивость предприятия	Имидж (деловая репутация) предприятия
Территориальное расположение	Психологический климат в коллективе
Ценовая политика	Сроки выполнения заказов
Объемы продаж	Зависимость от поставщиков
	Ориентация на потребителя
	Стратегия развития предприятия