

МАТЕРИАЛЫ к ЛЕКЦИИ

SWOT - анализ

SWOT-анализ в общем виде не содержит экономических категорий, поэтому **может быть применен к любым организациям**, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях их деятельности.

SWOT-анализ – это основа

- для **создания объективного взгляда** на организационную структуру предприятия
- для **расстановки приоритетов и возможных вариантов действий** в зависимости от образа взаимодействия сильных и слабых сторон компании между собой по отношению к внешним факторам.

SWOT-анализ — это инструмент, который **поможет вам разработать оптимальную стратегию**, лучшим образом **выделиться среди конкурентов**, предлагающих аналогичные услуги или сервисы. SWOT-анализ поможет вам взглянуть на то, **где вы находитесь сегодня и куда вам нужно идти в будущем.**

Четыре компонента SWOT-анализа:

- **S (Strengths) — Сильные стороны**

Это материальные и нематериальные положительные факторы **внутри** организации. Это преимущества и отличительные особенности вашей компании: все то, что отделяет вас от ваших конкурентов. Большинство из них важны и являются факторами, которые находятся под вашим контролем.

- **W (Weaknesses) — Слабые стороны**

Это ограничения или недостатки **внутри** организации. Это нехватка ресурсов или компетенций, которые могут снизить производительность. При разработке этого списка, учитываются как организационные, так и пользовательские перспективы.

- **O (Opportunities) — Возможности**

Это главные **внешние факторы**, которые могли бы обеспечить Вашей организации конкурентное преимущество. Это факторы, которые ваша компания может использовать, чтобы стать более успешной.

- **T (Threats) – Угрозы (риски)**

Это основные неблагоприятные **внешние обстоятельства**, которые могут помешать дальнейшему успеху вашей организации. Они представляют собой факторы, от которых вы должны защитить свою компанию.

Внутренние факторы. Сильные и слабые стороны

- Использовать сильные стороны для создания внешних возможностей
- Преодолевать внутренние слабости
- Минимизировать негативные последствия от слабых сторон

внутренние факторы, с трех точек зрения:

- **1. Со стороны организации:**
 - Корпоративная культура
 - Наличие и доступность ресурсов
 - Репутация компании
 - Оперативность выполнения задач
 - Оперативный потенциал
 - Узнаваемость бренда
 - Доля рынка
 - Финансовые ресурсы
 - Патенты или коммерческая тайна
 - Ключевые сотрудники
- 2. Со стороны клиентов:**
 - Люди, которые в настоящее время покупают Ваши продукты
 - Эксклюзивные контракты
 - Инвесторы
- 3. Со стороны конкурентов:**
 - Компании, которые продают аналогичные продукты или услуги
 - Узнаваемость бренда
 - Доля рынка

Внешние факторы: возможности, угрозы

Внешние факторы представляют собой элементы внешней среды, которые могут иметь влияние на способность организации добиваться успеха и приносить пользу своим клиентам в будущем. Факторы могут зависеть от клиентов, тенденций рынка, поставщиков или партнеров.

Четыре категории внешних факторов:

Вы можете исследовать внешние факторы, рассматривая их так же с различных точек зрения.

1. Со стороны конкурентов:

- Слияние и поглощение в вашей отрасли
- Вхождение новых конкурентных игроков на рынок
- Ценовые войны
- Технологические изменения (модернизация, оптимизация)

2. Со стороны экономических предпосылок:

- Изменения с экономической точки зрения

3. Политические / Нормативные предпосылки:

- Правовые изменения в вашей отрасли (законодательные акты (законы))
- Политические изменения, которые могут повлиять на вашу отрасль
- Нормативные изменения, которые могут повлиять на вашу отрасль
- Изменения в налоговой системе и праве

4. Социальные предпосылки:

- Социально-культурные изменения на рынке
- Демографические изменения
- Общий рост рынка

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Сильные стороны, как положительные факторы внутри организации, **увеличивают ценность ваших товаров или услуг, обеспечивая вам конкурентные преимущества.** Они являются факторами, которые **отличают вашу организацию от других компаний, предлагающих аналогичную продукцию или услуги.**

Как анализировать сильные стороны?

При взгляде на **организационные способности**, необходимо учитывать следующее:

- **Приспособляемость**

Как быстро ваша организация может адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам? Насколько гибкой она может (или не может) быть, учитывая, как внутренние, так и внешние факторы?

- **Расширение (Рост)**

Может ли ваша организация продолжать расти на рынке или у вас перенасыщенный рынок? (Существует ли «потолок»? Связанный с региональным расположением или демографическими характеристиками, например)

Легко ли вашей организации было бы войти или создать новые рынки?

При рассмотрении вопроса о **мощностях ваших ресурсов**, подумайте о следующем:

- **Доступность**

Насколько легко получить ресурсы (кадры, сырье для производства...) в рамках вашей организации?

- **Превосходство**

Какого качества ресурсы вашей организации?

Являются ли они современными и гибкими, когда это необходимо?

- **Распределение**

Как распределены организационные ресурсы?

Вопросы, которые помогут определить сильные стороны

- Что делает ваша организация действительно хорошо?
- Каковы ваши активы?
- Каковы ваши основные компетенции?
- Имеет ли ваша организация собственные инструменты, которые отличают вас от конкурентов? Смогли бы вы создать или развить некоторые из них при необходимости?
- Какими соответствующими компетенциями, талантами и способностями обладают ваши сотрудники?
- Как ваша организация сравнивается с компанией конкурентов?
- Каково ваше проникновение на рынок?
- Обеспечивается ли положительный эффект в культуре организации на рабочем месте?
- Насколько сильны ваши финансовые ресурсы?

Примеры Сильных сторон:

- Специализированный опыт маркетинга
- Новые или инновационные продукты или услуги
- Географическое местоположение бизнеса
- Качество процессов и процедур
- Любой другой аспект Вашего бизнеса, который повышает ценность ваших продуктов или услуги

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Слабые стороны — это факторы в рамках вашего контроля. Они мешают поддержанию конкурентных преимуществ. Это недоработки, недостатки и проблемы, которые необходимо решить на пути к достижению целей. Как правило, слабые стороны — это факторы, которые будут прогрессивно ухудшаться, если не будет проведена работа по их исправлению.

Слабые стороны – это внутренние обязательства, которые стоят на пути к успеху организации.

Недостатки в компании могут быть решены несколькими способами:

- **Исправление ситуации**

Как ваша организация исправит этот недостаток?

- **Защита**

Возможно ли скрыть вашу слабость от клиентов и конкурентов, пока не реализовано ее решение?

- **Наступательные действия**

Какие шаги ваша организация может предпринять, чтобы отвлечь внимание от слабых сторон?

Вопросы при рассмотрении слабых сторон:

- Что может улучшить ваша организация?
- Что ваша организация делает плохо?
- Чего должна избегать ваша организация?
- Где ваша организация теряет деньги?
- В полной мере ли поддерживаются потребности клиентов, исходя из текущего дохода?
- Будут ли клиенты платить больше за ваши товары или услуги?
- В каком месте вашей компании не хватает ресурсов?
- Используете ли вы лучшие технологии?
- Хватает ли финансовых ресурсов?
- Достаточно ли сотрудников для выполнения долгосрочных планов?
- Хватает ли знаний и компетенций сотрудников? Если нет, возможно требуется обучение?

Примеры слабых сторон:

- Отсутствие опыта
- Продукты или услуги недифференцированные по отношению к конкуренции
- Низкое качество продукции или услуг
- Плохая репутация вашей организации или ее бренда
- Ограниченность ресурсов
- Отсутствие управленческих навыков
- Отсутствие доступа к навыкам и технологиям
- Недостаточная систематизация бизнес процессов
- Медленность поставок
- Неудачное место расположение вашего бизнеса

ВОЗМОЖНОСТИ

Возможности – это благоприятные внешние условия, которые, при их использовании, **могут положительно повлиять на вашу организацию**. Они могут стать вашей новой тактикой развития компании для повышения рентабельности

Вы можете создать новые возможности за счет снижения внутренних слабых сторон или путем превращения существующих сильных в еще более сильные.

Возможности должны быть конкретными

Такие возможности могут быть использованы для:

● **Маркетинговых войн**

Сосредоточить свои усилия на атакующие позиции слабого лидера

Войти на новый рынок раньше, чем кто-либо еще

● **Сотрудничества**

Использовать сильные стороны вашей организации по созданию стратегического альянса с основным конкурентом.

Вопросы при рассмотрении возможностей:

- Меняются ли потребности клиентов и может ли ваша организация адаптироваться к этим изменениям своевременно?
- Каковы актуальные тенденции рынка в вашей отрасли?
- Реагирует ли на эти тенденции ваша организация?
- Можете ли вы сохранить или увеличить проникновение на рынок?
- Существуют ли экономические изменения, которые несут пользу Вашей организации?
- Есть ли благоприятные экономические условия появляющиеся на вашем рынке?
- Получили ли вы уступки от поставщиков?
- Существуют ли политические или социальные обстоятельства, которые могут повлиять на вашу организацию?
- Является ли ваша организация готовой к демографическим изменениям рынка?
- Знаете ли вы изменения общественных ценностей, которые могут повлиять на желанность вашей продукции или услуг?
- Как используются передовые технологии по сравнению к вашими конкурентами?
- Собираетесь ли вы внедрить новые технологии, которые помогут вам выделиться?
- Есть ли существующие ниши, в которых отсутствуют ваши конкуренты?
- Имеет ли ваша организация план выхода на новый рынок?
- Знаете ли вы, какая ниша не была до сих пор использована?

Примеры возможностей:

- — Разработка или формирование рынка
- — Слияния, совместные предприятия или стратегические альянсы
- — Переход в новые сегменты рынка, которые дают возможность получать больше прибыли
- — Новый международный рынок
- — Слияния и поглощения среди кругов ваших конкурентов

УГРОЗЫ

Угроза имеет многие источники. Они могут исходить от конкурентов, быть связанными с изменениями условий на рынке, в экономике или в государственном управлении.

Чем лучше вы определите угрозы, тем более эффективно вы сможете позиционировать себя и своевременно на них реагировать

Вопросы при рассмотрении угроз:

Есть ли изменения в экономике, которые могут повлиять на ваш бизнес?

- Может ли ваша организация быстро реагировать на эти изменения?
- Как ваши конкуренты реагируют на эти изменения?
- Может ли ваша организация противостоять спаду в экономике?
- Будет ли влиять на улучшение экономики ваша рентабельность?

Существуют ли политические или нормативные тенденции, которые могут повлиять на ваш бизнес?

- Были ли приняты новые правила, которые могут уменьшить прибыльность вашей организации?
- Как ваши конкуренты реагируют на эти изменения?

Ваших конкуренты объявили о новой технологии, делающей ваш продукт устаревшим?

- Может ли ваша организация оперативно отреагировать на это и оставаться в прибыли?

Где вы уязвимы на рынке?

- Зарубежные конкуренты с долей рынка?
- Можете ли вы сохранить или улучшить свои позиции выше конкурентов?
- Имеет ли влияние ваша организация на тенденции в отрасли?

Идете ли вы в ногу с меняющимися потребностями Ваших клиентов?

- Готовы ли вы адаптироваться к изменениям в демографии своего клиента?
- Будут ли нуждаться клиенты в вашем продукте или сервисе при изменениях?
- Как ваши конкуренты реагируют на изменения?

Примеры угроз:

- Новый конкурент на вашем рынке
- Ценовые войны конкурентов
- Конкурент выводит новый, инновационный продукт или услугу
- Конкуренты имеют более широкие возможности в каналах распространения
- Введение новых или повышение ставки налогов на ваши продукты или услуги
- Существующие или потенциальные конкуренты
- Изменение цен поставщиков
- Государственное регулирование
- Экономические изменения
- Плохие отзывы и компрометирующие материалы в СМИ или прессе о вашей организации
- Изменение потребительского поведения, отрицательно сказывающееся на продажах
- Внедрение новых технологий, делающие ваши продукты или услуги устаревшими

Общие правила

для проведения успешного SWOT-анализа

- Будьте реалистами при разработке списка сильных и слабых сторон вашей организации.
- Четко определите, где находится ваша организация сегодня и где она может быть в будущем.
- Ставьте конкретные вопросы.
- Смотрите на ваших конкурентов и определяйте, в чем ваша организация лучше или хуже конкурентов по каждому фактору.
- В конечном счете, стремитесь к простоте. Делайте акцент на вещах, которые лежат на поверхности. Избегайте слишком глубокого анализа.
- SWOT-анализ является субъективной оценкой.

Семь шагов проведения SWOT-анализа

1. Назначение лица, ответственного за выполнение

- Сделайте кого-то ответственным за успешное проведение анализа. Это может быть консультант сторонней организации или сотрудник вашей организации. Выбор ответственного человека среди вашей организации предпочтителен, в силу его наиболее высокой заинтересованности.

2. Установка цели

- Подумайте, для каких целей вы проводите SWOT-анализ. Чего вы надеетесь достичь в результате? При проведении самого анализа постоянно держите свои цели в голове.

3. Выбор автора

- Для проведения качественного успешного анализа решающее значение имеет выполняющий его человек. Любой SWOT-анализ будет представлять собой в конечном результате личное мнение этого человека. Даже если он – заинтересованный ключевой сотрудник организации. Это будет лишь одно мнение. Поэтому, хорошей идеей, может показаться проведение SWOT-анализа несколькими заинтересованными лицами по отдельности, либо в групповом обсуждении.

Семь шагов проведения SWOT-анализа

4. Распределение задач между участниками

- При проведении SWOT-анализа может быть очень много исследований и сбора информации. В этом случае, используйте разделение задач. Это будет хорошим способом использования отдельных сильных сторон участников.
- При рассмотрении сильных и слабых сторон, собирайте информацию от возможностях вашей организации в следующих областях:
- Процессы и операции
- Человеческие ресурсы
- Ключевые поставщики и / или партнеры
- Для возможностей и угроз, собирайте информацию и данные о внешних факторах, таких как:
 - — Клиенты и рынки
 - — Конкурентная среда
 - — Технологические изменения
 - — Финансовые, социальные, нормативные и иные риски

5. Создание безопасной среды

- Поощряйте атмосферу, способствующую свободному потоку информации, где участники считают, что могут сказать, что они чувствуют без страха быть осмеянными.

Семь шагов проведения SWOT-анализа

6. Просмотр информации, начиная с внешней среды

- Какие внешние события, по вашему мнению, могут предоставить величайшую возможность для вашей организации в ближайшие несколько лет?
- Какие внешние события могут создать серьезные угрозы для успеха вашей организации в ближайшие несколько лет?
- Какие возможности вашей организации вы рассматриваете?
- Какие вещи могут улучшить шансы на успех вашей организации в этих областях?
- Что может сделать ваша организация, чтобы максимально избежать ситуации с вашими наиболее серьезными потенциальными угрозами?
- Как вы можете использовать ваши сильные стороны?
- Может ли ваша организация воспользоваться изменениями во внешней среде или новыми обстоятельствами?
- Какие возможности станут доступны вашей организации, если вы устраните слабость в управлении?
- Есть ли свои внутренние сильные и слабые стороны, которые могут быть использованы для устранения выявленных возможностей и угроз?

7. Анализ самых сильных сторон вашей организации по отношению к вашим конкурентам

- Какие наибольшие слабости вы видите внутри организации, которые должны быть решены, если вы хотите использовать определенные возможности?
- Сильные стороны могут относиться к группе, окружению и к людям.
- Какие препятствия могут помешать достижению ваших целей?
- Какие элементы в организации необходимо усилить?
- Есть ли слабые звенья в цепи?

Критерии для написания хорошего SWOT-анализа:

1. Избегайте перечисления общих утверждений, которые могут применяться в любой организации в вашей области.
2. Будьте конкретны относительно сил и слабостей вашей организации.
3. Не путайте результаты сильных сторон (прибыль и доля рынка).
4. Помните, что улучшение не то же самое, что сила.
5. Избегайте сильные и слабые стороны, являющимися различными аспектами одной и той же стратегии или ресурса.
6. Расставьте оценки по критериям в вашем списке сторон, чтобы сделать его понятным. Тогда яснее будет видно, почему фактор является важным, и почему его следует рассматривать. Добавьте конкретные доказательства и приведите цифры там, где это уместно.

Способы сбора информации для SWOT-анализа

1. Проведите краткий (не более пяти вопросов) интернет опрос своих клиентов. Спросите у них:

- Что больше всего влияет на их решение при покупке продукта?
- Что является для них самым большим препятствием?
- Что бы они изменили в ваших продуктах или услугах если бы могли?

2. Поговорите с сотрудниками своей организации.

- Это может быть кто-то из какого-то отдела, например:
- Обслуживание клиентов
- Разработка продукта
- Продвижение сайта
- Управленческий персонал
- Кто-нибудь еще с ясной картиной конкурентного рынка

3. Изучайте конкуренцию, спрашивая:

- Кто они?
- Как они позиционируют себя?
- Каковы их сильные и слабые стороны?
- Соберите информацию, проанализировав:
Их товарные брошюры; их веб-сайт; их блог; торговую литературу; профессиональные ассоциации; что ваш отдел продаж слышит от своих клиентов; отчеты аналитиков; бизнес публикации

4. Оцените существующий рынок, уделяя особое внимание:

- — Размеру
- — Тенденции, как существующие, так и новые
- — Будущие потребности



**СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ**