

SWOT-АНАЛИЗ

Особенности применения и
методология проведения

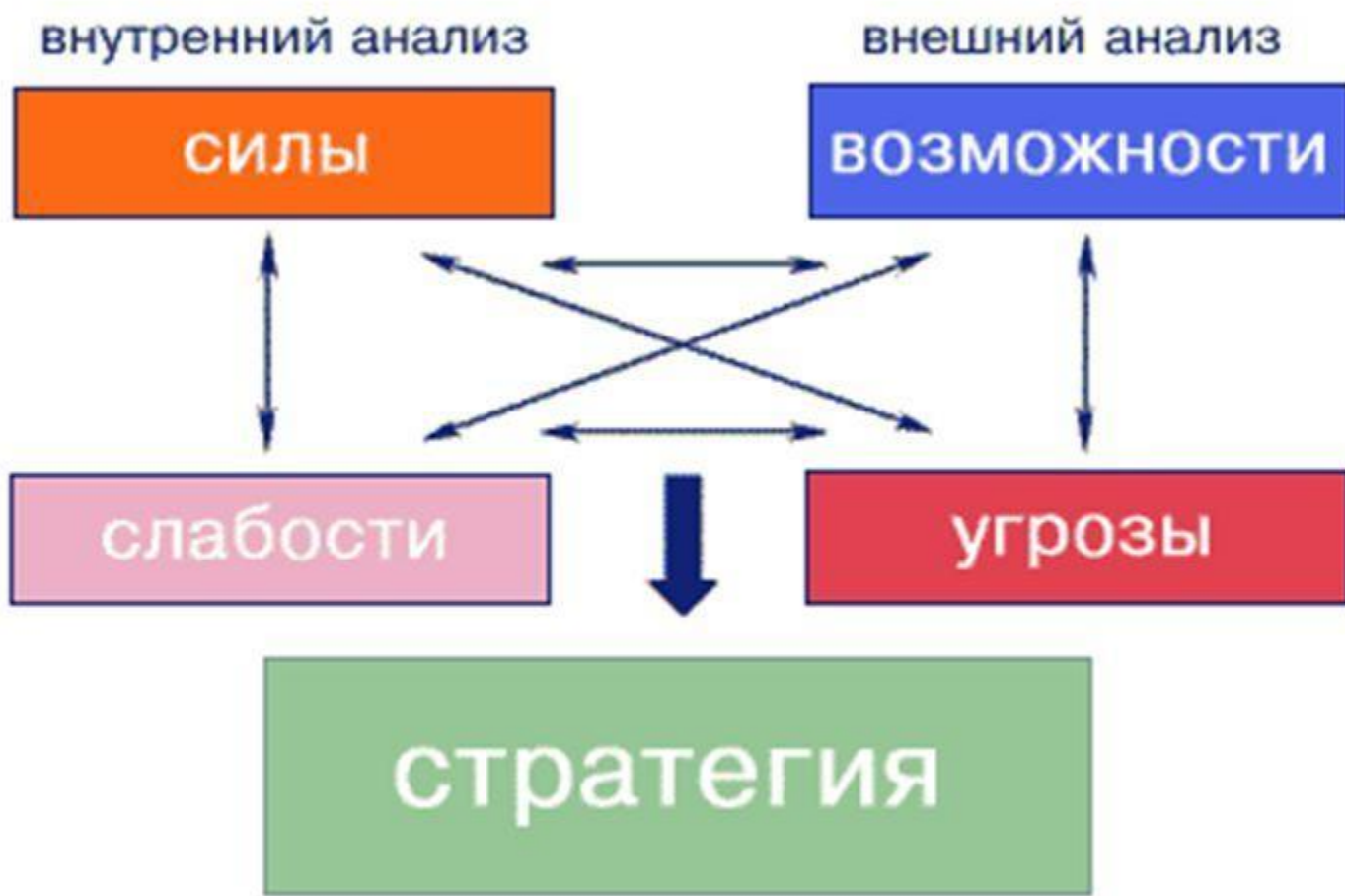
План занятия

- История SWOT-анализа
- Методология применения SWOT-анализа
- Рекомендации по использованию SWOT-анализа

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые **внутренние стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, существующие во **внешней** среде**

Акроним был представлен профессором Эндрюсом визуально в виде SWOT матрицы





Основные направления развития SWOT-анализа

- отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды
- учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования
- разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке

Правила SWOT-анализа

1. **Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа**
2. **Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами**
3. **Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели**
4. **Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию**
5. **Избегайте пространных и двусмысленных формулировок**

Этапы SWOT-анализа

1. **Обозначение цели SWOT-анализа**
2. **Определение сильных и слабых сторон**
3. **Определение рыночных возможностей и угроз**
4. **Ранжирование и уточнение формулировок сильных и слабых сторон**
5. **Ранжирование и уточнение формулировок рыночных возможностей и угроз**
6. **Формирование матрицы SWOT**
7. **Формулировка критериев выбора стратегии**
8. **Анализ «отвергнутых» стратегий**
9. **Примерная оценка стоимости выбранной стратегии**
10. **Утверждение стратегии**

Этап 1. Обозначение цели

- SWOT-анализ всегда делается под какие-то цели
- SWOT-анализ не должен быть абстрактным
- SWOT-анализ – это качественная оценка сегодняшнего состояния организации и возможных направлений движения в будущее

Сильные стороны могут выглядеть так:

- **Хорошая репутация фирмы у постоянных клиентов**
- **Высокая квалификация работников**
- **Известность на рынке**
- **Компетентность руководства**
- **Наличие финансовых ресурсов**
- **Защищённость от сильного конкурентного давления**
- **Технологическое превосходство**
- **Преимущества в области издержек...**

Пример слабых сторон

- Наличие на отдельных участках устаревшего оборудования
- Низкая прибыльность основной продукции
- Слабое отслеживание процесса выполнения стратегии
- Внутрипроизводственные проблемы
- Отставание в области исследований и разработок
- Недостаточное знание рынка и новинок рынка...

Пример возможностей

- Выход на новые рынки в два соседних региона
- **Расширение ассортимента продукции путём закупки ряда продуктов у партнёров**
- Выпуск сопутствующих продуктов
- **Более глубокая сегментация рынка и гибкая ценовая политика**
- Использование кредитных ресурсов для продвижения нового проекта
- **Подключение к новой государственной программе на раннем этапе**
- Использование дружественных СМИ для «раскрутки» новой серии товаров
- **Открытие сервис-центра для ремонта и обновления старых моделей и т. д.**

Пример угроз

- **Реальная возможность появления новых конкурентов из других отраслей**
- **Рост продаж замещающего продукта**
- **Замедление роста рынка**
- **Неблагоприятная для бизнеса политика властей**
- **Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением**
- **Изменение потребностей и вкусов покупателей**
- **Неблагоприятные демографические изменения, трудность набора новых сотрудников и т. д.**

Избранные сильные стороны

- Хорошая репутация фирмы среди ключевых клиентов
- Развитая системы управления производственными издержками
- Наличие финансовой «подушки» (дружественного банка), сглаживающей сезонные колебания спроса

Избранные слабые стороны

- Частая работа «на склад» в силу негибкой ценовой политики
- «Стареющий» ассортимент, отсутствие инноваций даже на уровне рацпредложений
- Отсутствие регулярной обратной связи от ключевых клиентов и низовых сотрудников

Избранные три возможности

- **Выход с основным продуктом в два соседних региона**
- **Открытие сервис-центра и расширение сферы услуг**
- **Специальное ассортиментное и ценовое предложение для ключевых клиентов (на базе своей и партнёрской продукции)**

Избранные три угрозы

- **Возрастание давления поставщиков в связи с их укрупнением**
- **Рост продаж замещающих продуктов и их агрессивная реклама**
- **Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых**

Компенсирующие мероприятия для основных угроз

| Угрозы | Компенсирующие мероприятия |
|--|--|
| Возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением | Активный мониторинг зарубежных поставщиков, поиск аналогичного сырья |
| Рост продаж замещающих продуктов и их агрессивная реклама | Специальная программа обучения коммерсантов и дилеров, публикации в дружественных СМИ о вреде замещающих продуктов |
| Уход сильных специалистов в другие отрасли, трудность поиска новых | Разработка контрактной системы для удержания сильных специалистов и привлечения новых людей с рынка |
| ... | ... |

Формат матрицы SWOT-анализа

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP | Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов |
| Сильные стороны | Стратегические действия 1 | Стратегические действия 2 |
| Репутация Управление издержками Финансовая подушка | | |
| Слабые стороны | Стратегические действия 3 | Стратегические действия 4 |
| Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи | | |

Основные вопросы для формирования граничных стратегий

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP | Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов |
| Сильные стороны | Стратегические действия 1 | Стратегические действия 2 |
| Репутация Управление издержками Финансовая подушка | <i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i> | <i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i> |
| Слабые стороны | Стратегические действия 3 | Стратегические действия 4 |
| Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи | <i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i> | <i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i> |

Пример формирования поля границных стратегий

| | Возможности | Угрозы |
|--|--|--|
| | Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP | Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов |
| Сильные стороны | Стратегические действия 1 | Стратегические действия 2 |
| Репутация Управление издержками Финансовая подушка | <ul style="list-style-type: none"> • Поиск партнёров в регионах • Проведение межрегионального семинара • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Разработка специальных цен для новых регионов • Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов • ... |
| Слабые стороны | Стратегические действия 3 | Стратегические действия 4 |
| Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи | <ul style="list-style-type: none"> • Организация большого склада, закупки сырья «впрок» • Переход на контрактную систему с ведущими специалистами • ... | <ul style="list-style-type: none"> • Поиск альтернативных поставщиков • Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка • ... |

В идеале для каждой стратегии должны быть отработаны:

- **система прогнозирования и планирования**
- **структура компании и штатное расписание**
- **система мотивации персонала**
- **система учёта ресурсов и затрат (по проектам и направлениям бизнеса)**

Этап 7. Формулировка критериев

- **Определить на каких условиях стратегия запускается в реализацию**
- **Определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент**
- **Зафиксировать причину выбора стратегии**

Этап 8. Отвергнутых стратегий

Цель – определить мероприятия необходимые для перехода на другую базовую стратегию («запасной аэродром»)

Этап 9. Оценка стоимости стратегии

**Примерная оценка не только
финансовых затрат
и материальных ресурсов, но и
времени первых лиц организации**

SWOT-анализ позволяет провести тестирование стратегии

- **целями собственника**
- **бюджетом, сметой (надо оценить реализуемость за счёт собственных и заёмных средств)**
- **наличием необходимых для реализации стратегии материальных и человеческих ресурсов (собственных и вновь привлекаемых)**