

SWOT - анализ

SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя - в **O** и **T**.

Методология SWOT-анализа предполагает:

1. выявление внутренних сильных и слабых сторон, внешних возможностей и угроз
2. установление связей между ними.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- ✓ использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии?
- ✓ если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- ✓ являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства?
- ✓ какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- ✓ какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?
- ✓ какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Факторы, учитываемые в SWOT-анализе

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):

Четко проявляемая компетентность
Адекватные финансовые источники
Высокое искусство конкурентной борьбы
Хорошее понимание потребителей
Признанный рыночный лидер
Четко сформулированная стратегия
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности
Проверенное надежное управление
Надежная сеть распределения
Высокое искусство НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама

Потенциальные внутренние слабости (W):

Потеря некоторых аспектов компетентности
Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии
Рыночное искусство ниже среднего
Отсутствие анализа информации о потребителях
Слабый участник рынка
Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Устарелые технология и оборудование
Потеря глубины и гибкости управления
Слабая сеть распределения
Слабые позиции в НИОКР
Слабая политика продвижения

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):

Возможность обслуживания
дополнительных групп потребителей
Расширение диапазона возможных товаров
Благодушие конкурентов
Снижение торговых барьеров в выходе на
внешние рынки
Благоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов
Ослабление ограничивающего
законодательства
Ослабление нестабильности бизнеса

SO - мероприятия, которые необходимо провести,
чтобы использовать сильные стороны для
увеличения возможностей компании;

WO - мероприятия, которые необходимо провести,
преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST - мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT - мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Потенциальные внешние угрозы (Т):

Ослабление роста рынка,
неблагоприятные демографические
изменения ввода новых рыночных
сегментов
Увеличение продаж заменяющих товаров,
изменение вкусов и потребностей
покупателей
Ожесточение конкуренции
Появление иностранных конкурентов с
товарами низкой стоимости
Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Усиление требований поставщиков
Законодательное регулирование цены
Чувствительность к нестабильности
внешних условий бизнеса

Правила проведения SWOT-анализа

1. По возможности максимально конкретизировать сферу проведения SWOT-анализа. При проведении анализа, охватывающего весь бизнес, его результаты скорее всего будут слишком обобщенными и бесполезными для практического применения. Фокусирование SWOT-анализа на положении компании в разрезе конкретного рынка/сегмента даст намного более полезные для практического применения результаты.
2. Соблюдайте корректность при отнесении того или иного фактора к силам/слабостям или возможностям/угрозам. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании. Возможности и угрозы описывают ситуацию на рынке и неподвластны прямому влиянию менеджмента.
3. SWOT-анализ должен показывать реальное положение и перспективы компании на рынке, а не внутреннее их восприятие, поэтому сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если они (или их результат) именно таким образом воспринимаются внешними покупателями и партнерами. Они должны соответствовать объективно существующим отличиям продуктов компании от конкурентов. Ранжировать силы и слабости необходимо в соответствии с их важностью (весомостью) для покупателей и включать в SWOT-анализ необходимо лишь наиболее важные.
4. Качество SWOT-анализа напрямую зависит от объективности и использования разносторонней информации. Нельзя поручать его проведение одному человеку, потому что информация будет искажена его субъективным восприятием. При проведении SWOT-анализа должны учитываться точки зрения всех функциональных подразделений компании. Кроме того, все выявленные факторы обязательно должны быть подтверждены объективными фактами и результатами исследований.
5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных формулировок. Чем конкретнее формулировка, тем понятнее будет влияние этого фактора на бизнес компании сейчас и в будущем, тем большую практическую ценность будут иметь результаты SWOT-анализа.

Ограничения SWOT-анализа

SWOT-анализ это лишь инструмент для структурирования имеющейся информации, он не дает ясных и четко сформулированных рекомендаций, конкретных ответов. Он лишь помогает наглядно представить основные факторы, а также оценить в первом приближении математическое ожидание тех или иных событий. Формулирование на основе этой информации рекомендаций - работа аналитика.

Простота SWOT-анализа обманчива, его результаты сильно зависят от полноты и качества исходной информации. Для проведения SWOT-анализа требуются либо эксперты с очень глубоким пониманием текущего состояния и тенденций развития рынка, либо очень большой объем работы по сбору и анализу первичной информации для достижения этого понимания. 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. Кроме того, интерпретация полученной модели, а следовательно, качество выводов и рекомендаций сильно зависят от квалификации экспертов, проводящих SWOT-анализ.

Методология проведения ситуационного анализа

Первый этап - выделение наиболее важных параметров анализа. Определившись с параметрами, рекомендуется вначале занести их по пунктам в форме описания.

Затем описанные параметры заносятся в таблицу, часто называемую матрицей SWOT-анализа. Систематизация параметров в матрицах дает возможность на этапах выбора и реализации стратегии вносить необходимые корректировки в оценку параметров и в стратегию.

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны (Strength):

1. ...
2. ...
3. ...

Слабые стороны (Weakness):

1. ...
2. ...
3. ...

Угрозы (Threats):

1. ...
2. ...
3. ...

Возможности (Opportunities):

1. ...
2. ...
3. ...

***Метод Делфі ???**