

SWOT-анализ бренда

Методика SWOT-анализа

позволяет соотнести существующие конкурентные преимущества и слабости проекта\бренда с возможностями, которые дает внешняя среда

При проведении SWOT-анализа необходимо придерживаться ряда правил.

1. *Конкретность*: необходимо тщательно определить сферу анализа
2. *Внешнее восприятие*. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимает рынок, потребители, конкуренты.
3. *Информационная адекватность*: при проведении SWOT-анализа необходимо основываться на объективных фактах и данных исследований, используя разностороннюю входную информацию.
4. *Четкость*: чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. При проведении SWOT-анализа желательно избегать пространных и двусмысленных заявлений.

Цель - анализ положения бренда и определение стратегии развития в текущих социально-экономических условиях

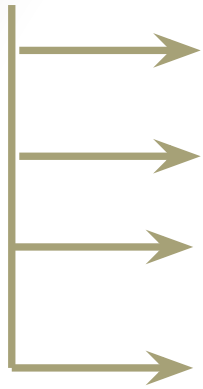
Задачи анализа можно представить следующим образом:

- ✓ Идентификация потенциально сильных сторон бренда, которые позволяют воспользоваться благоприятными социально-экономическими тенденциями, избежать внешних угроз и, возможно, нейтрализовать потенциально слабые стороны.
- ✓ Идентификация потенциальных недостатков бренда и внутренних препятствий их институционального обеспечения.
- ✓ Выявление благоприятных социально-экономических (и других) факторов внешней среды, а также угроз и неопределенностей, которые могут существенно снизить потенциальные возможности развития бренда.
- ✓ На основе полученных выводов определить стратегию развития бренда

Элементы SWOT-анализа

- ✓ **Категория возможностей** – внешние факторы или ситуации, которые способствуют реализации целей проекта. Важно помнить о том, что возможности отрасли и возможности организации не всегда совпадают. Это такие условия во внешней среде, которые могут помочь компании достигнуть стратегической конкурентоспособности.
- ✓ **Категория угроз** – внешние факторы, которые могут принести или уже привели к неудаче организации в достижении ее целей. Угрозы – это условия во внешней среде, которые могут препятствовать усилиям достигнуть стратегической конкурентоспособности. Важно также четко различать благоприятные возможности и угрозы отрасли и непосредственно проекта. При составлении перечня возможностей\угроз применительно к предмету анализа важно выбрать наиболее существенные факторы макросреды и дополнить их возможностями\угрозами существующими для конкретного проекта.
- ✓ **Категория сильных сторон** – это позитивные внутренние возможности планируемых инноваций, в которых проект превосходит конкурентов, это отличительные способности, которые являются источником относительного конкурентного преимущества на рынке.
- ✓ **Категория слабых стороны**– это риски; внутренняя неспособность справиться с поставленными задачами или ситуация, которая может препятствовать достижению желаемых целей. Слабые стороны могут выражаться в отсутствии/недостаточности существенных для конкуренции ресурсов (материальных, нематериальных, организационных), в недостатке навыков/опыта, в наличии видов деятельности, в которых проект уступает конкурентам или условий, ставящих в неблагоприятное положение.

Группы, характеризующие возможные изменения внешней среды



- Развитие технологий
- Изменение размеров рынка
- Изменение конъюнктуры рынка
- Изменение конкурентной ситуации

Еще один вариант оценки внешней среды - PEST-анализ

PEST-анализ

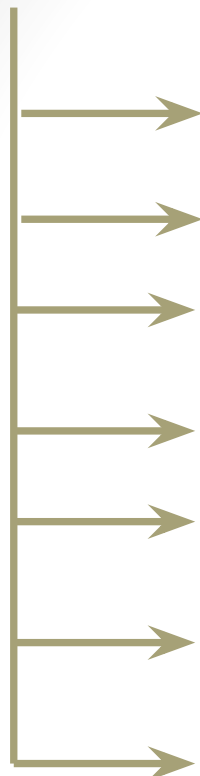
Политические факторы (P)	Экономические факторы (E)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Текущее законодательство на рынке ✓ Будущие изменения в законодательстве ✓ Европейское/международное законодательство ✓ Регулирующие органы и нормы ✓ Правительственная политика, изменение ✓ Государственное регулирование конкуренции ✓ Торговая политика ✓ Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции ✓ Финансирование, гранты и инициативы ✓ Группы лоббирования/давления рынка ✓ Международные группы давления ✓ Экологические проблемы ✓ Прочее влияние государства в отрасли 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Экономическая ситуация и тенденции ✓ Уровень инфляции ✓ Инвестиционный климат в отрасли ✓ Заграничные экономические системы и тенденции ✓ Общие проблемы налогообложения ✓ Налогообложение, определенное для продукта / услуг ✓ Сезонность / влияние погоды ✓ Рынок и торговые циклы ✓ Платежеспособный спрос ✓ Специфика производства ✓ Товаропроводящие цепи и дистрибуция ✓ Потребности конечного пользователя ✓ Обменные курсы валют ✓ Основные внешние издержки (энергоносители, транспорт, сырье и комплектующие, коммуникации)
Социокультурные тенденции (S)	Технологические инновации (T)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Демография ✓ Структура доходов и расходов ✓ Базовые ценности ✓ Тенденции образа жизни ✓ Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии ✓ Модели поведения покупателей ✓ Мода и образцы для подражания ✓ Главные события и факторы влияния ✓ Мнения и отношение потребителей ✓ Потребительские предпочтения ✓ Представления СМИ ✓ Точки контакта покупателей ✓ Этнические / религиозные факторы ✓ Реклама и связи с общественностью 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Развитие конкурентных технологий ✓ Финансирование исследований ✓ Связанные / зависимые технологии ✓ Замещающие технологии/решения ✓ Зрелость технологий ✓ Изменение и адаптация новых технологий ✓ Производственная емкость, уровень ✓ Информация и коммуникации, влияние интернета ✓ Потребители, покупающие технологии ✓ Законодательство по технологиям ✓ Потенциал инноваций ✓ Доступ к технологиям, лицензирование, патенты ✓ Проблемы интеллектуальной собственности

Расширенный вид – PESTLE анализ

Юридические (L): законы о конкуренции и монополизации производства, законы о занятости населения, Трудовой Кодекс, законы об охране здоровья сотрудников, лицензирование продукции

Экологические (E): законы об охране окружающей среды, потребление энергии, утилизация отходов производства

Потенциальные источники сильных и слабых сторон

- 
- Навыки и опыт
 - Ценные материалы и активы
 - Человеческие ресурсы
 - Организационные ресурсы
 - Нематериальные активы
 - Конкурентные возможности
 - Партнерства или совместные предприятия

Итоговая матрица SWOT, в которую включены

- Сильные стороны бренда, имеющие преимущество
- Слабые стороны, преимущество по которым имеют конкуренты
- Благоприятные и неблагоприятные возможности внешней среды вероятность появления которых высока и имеет существенное влияние на ситуацию.

В квадрантах SO, ST, WO, WT определяется степень влияния каждого из соответствующих факторов сильных и слабых сторон на использование благоприятных возможностей внешней среды или на нейтрализацию угроз

Компоненты составляющей SWOT-матрицы

	<p>Возможности внешней среды</p> <p>Р - вероятность появления конкретных благоприятных возможностей (в пределах от 0 до 1);</p> <p>К - коэффициент влияния на ситуацию конкретных благоприятных возможностей</p> <p>оценка 0 - никак не влияет на ситуацию</p> <p>оценка 1 - создает коренные новые возможности</p> <p>промежуточные случаи:</p> <p>0,1 – 0,3 - слабое влияние</p> <p>0,4 – 0,6 - среднее влияние</p> <p>0,7 – 0,9 - сильное влияние</p>	<p>Угрозы внешней среды</p> <p>Р - вероятность появления конкретных угроз (в пределах от 0 до 1);</p> <p>К - коэффициент влияния на ситуацию конкретных угроз</p> <p>оценка 0 - никак не влияет на ситуацию</p> <p>оценка 1 - реализация проекта может быть прекращена случаи:</p> <p>0,1 – 0,3 - слабое влияние</p> <p>0,4 – 0,6 - среднее влияние</p> <p>0,7 – 0,9 - сильное влияние</p>
<p>Сильные стороны</p> <p>А – оценка преимущества по сравнению с существующими технологиями/конкурентами</p> <p>оценка 5 – отличительное преимущество;</p> <p>оценка 4 – 3 – потенциальные возможности четко выше, чем у существующих технологий/конкурентов;</p> <p>оценка 2 – 1 – потенциальные возможности инновации вероятно выше, чем у существующих технологий/конкурентов</p>	<p>Реализация возможностей за счет сильных сторон</p>	<p>Устранение угроз за счет использования сильных сторон</p>
<p>Слабые стороны</p> <p>А – оценка слабых сторон по сравнению с существующими технологиями/ конкурентами</p> <p>оценка 5 – явное преимущество существующих технологий/ конкурентов;</p> <p>оценка 4, 3 – позиция по этому фактору слабее, чем у технологий/ конкурентов;</p> <p>оценка 2, 1 – позиция по этому фактору возможно слабее, чем у технологий/ конкурентов</p>	<p>Преодоление слабых сторон за счет возможностей</p>	<p>Преодоление слабых сторон для отражения угроз</p>

ПРИМЕР: SWOT- анализ состоятельности концепции технологического трансферта с точки зрения привлечения дополнительных финансовых ресурсов по сравнению с широко распространенными традиционными технологиями такими как оказание платных образовательных услуг, участие в государственных и иных программах (гранты, субсидии, финансирование проектов и пр.)

1. Идентификация потенциальных возможностей

Сравним потенциал предложенной инновации в привлечении дополнительных средств и решении стратегических задач с уже существующими и широко распространенными технологиями – такими как оказание платных образовательных услуг, участие в государственных и иных программах (гранты, субсидии, финансирование проектов и пр.).

Данные представим в виде таблицы, где A_i – интенсивность влияния потенциальных возможностей инновации в привлечении целевых средств и решению стратегических задач по сравнению с существующими технологиями, и оценивается по шкале:

- оценка 5** – отличительное преимущество;
- оценка 4 – 3** – потенциальные возможности инновации четко выше, чем у существующих технологий;
- оценка 2 – 1** – потенциальные возможности инновации вероятно выше, чем у существующих технологий

Потенциальные возможности инноваций	A_i
Повышение финансовой самостоятельности образовательного учреждения	4
Повышение эффективности управления финансовыми активами учреждений ВПО	4
Свободные средства для реализации инновационных процессов и программ развития учреждений ВПО	4
Установление долгосрочных взаимоотношений с благотворителями и стейкхолдерами	5
Долгосрочное планирование деятельности образовательного учреждения	4
Интеграция учреждений ВПО с бизнес-структурами (внедрение технологий, созданных в результате научной деятельности учреждений ВПО, получение прибыли от их реализации, выпуск инновационной продукции, кадровый обмен)	5

Потенциал развития концепции технологического трансферта **содержит ряд существенных преимуществ** по сравнению с традиционной схемой привлечения дополнительных средств, а именно:

- ✓ при ответственном подходе привлекаемые инвестиции носят долгосрочный характер
- ✓ во многом привлечение дополнительных средств зависит от научного потенциала и предпринимательских способностей вуза, а не от государственной инициативы
- ✓ позволяет повысить эффективность управления финансовыми активами
- ✓ способствует установлению формальных и неформальных взаимоотношений с бизнес-партнерами

2. Идентификация недостатков

Сравним выделенные недостатки инноваций в привлечении дополнительных средств и решении стратегических задач с недостатками уже существующих и широко распространенных технологий (оказание платных образовательных услуг, участие в государственных и иных программах).

Данные представим в виде таблицы, где A_i – оценка слабых сторон инновации и внутренних препятствий их институционального обеспечения по сравнению с существующими технологиями

оценка 5 – явное преимущество существующих технологий;

оценка 4, 3 – позиция по этому фактору слабее, чем у существующих технологий;

оценка 2, 1 – позиция по этому фактору возможно слабее, чем у существующих технологии

Слабые стороны инноваций	A_i
Трудности в привлечении первоначального инвестиционного капитала и риск неопределенности в прогнозировании результатов	5
Необходимость создания и содержания дополнительных организационных структур и внедрение отличительно новых принципов функционирования управляющих структур	4
Необходимость создания эффективной системы коммуникаций и информационного сопровождения процессов управления системой ВПО	2
Необходимость высокого уровня качества научных разработок учреждений ВПО и заинтересованность со стороны бизнеса	3
Строгий аудит качества научно-исследовательских и образовательных услуг учреждений ВПО	3

3. Идентификация благоприятных тенденций внешней среды

Определим тенденции внешней среды, которые, являются благоприятными для реализации концепции технологического трансферта и Оценим вероятность появления конкретных благоприятных возможностей и их степень влияния на внедрение инноваций . Данные представим в виде таблицы, где:

P_j - вероятность появления конкретных благоприятных возможностей (**в пределах от 0 до 1**);

K_j - коэффициент влияния на ситуацию внедрения инноваций конкретных благоприятных возможностей

оценка 0 - никак не влияет на ситуацию внедрения инноваций

оценка 1- создает коренные новые возможности

промежуточные случаи: **0,1 – 0,3** - слабое влияние

0,4 – 0,6 - среднее влияние

Благоприятные возможности	P_j	K_j
Повышение эффективности управления образовательными учреждениями за счет их перевода в организационно-правовые формы, характерные для хозяйствующих субъектов	1	0,8
Распространение информационно-коммуникационных технологий	0,5	0,7
Недостаток государственного финансирования	1	1
Усиление конкуренции в сфере образовательных услуг	0,9	0,8
Угроза обострения демографической ситуации	0,8	0,3

3. Идентификация неблагоприятных тенденций внешней среды

Определим тенденции внешней среды, которые, являются неблагоприятными для реализации концепции технологического трансферта и оценим вероятность появления неблагоприятных возможностей (угроз) и их степень влияния на внедрение инноваций в сфере дополнительного финансирования учреждений ВПО. Данные представим в виде таблицы, где:

- P_j** - вероятность появления конкретных угроз (в пределах от 0 до 1);
- K_j** - коэффициент влияния на ситуацию внедрения инноваций конкретных угроз
- оценка 0** - никак не влияет на ситуацию внедрения инноваций
- оценка 1** - внедрение инновации может быть прекращено
- промежуточные случаи: **0,1 – 0,3** - слабое влияние
- 0,4 – 0,6** - среднее влияние
- 0,7 – 0,9** - сильное влияние

Угрозы	P_j	K_j
Большое количество недоработок и противоречий текущего законодательства в сфере образования	1	0,9
Существенное отставание материально-технической базы вузов в области образовательной и научной деятельности от современных требований	0,7	0,5

	A _i	Благоприятные возможности (opportunities)				Угрозы (threats)		
		Усиление конкуренции в сфере образовательных услуг	Переход образовательных учреждений в новые организационно-правовые формы	Недостаток государственного финансирования	Распространение информационно-коммуникационных технологий	Отставание материально-технической базы	Несовершенство законодательства	
P _j	к	0,9	1	1	0,5	1	1	
K _j	к	0,8	0,8	1	0,7	1	0,9	
Потенциально сильные стороны (strengths)	4	<ul style="list-style-type: none"> повышение эффективности управления разработка плана привлечения инвестиций, которые должны носить долгосрочный характер разработка стратегии по поиску и установлению формальных и неформальных взаимоотношений с бизнес-партнерами 				<p>Представленные сильные стороны не дают в полной мере возможности нейтрализовать действие угроз.</p>		
	4							1. Повышение финансовой самостоятельности образовательного учреждения
	4							2. Повышение эффективности управления финансовыми активами учреждений ВПО
	4							3. Свободные средства для реализации инновационных процессов и программ развития учреждений ВПО
	5							4. Установление долгосрочных взаимоотношений со стейхолдерами
5	4	5. Долгосрочное планирование финансовой деятельности образовательного учреждения						
	5	Интеграция учреждений ВПО с бизнес-структурами						
Недостатки (weaknesses)	5	<ul style="list-style-type: none"> развитие научного потенциала и предпринимательских способностей вуза создание новых организационных структур аудита качества научно-исследовательских работ разработка и внедрение системы коммуникаций и информационного сопровождения процессов внедрения инноваций и управления 				<p>формирование межрегиональных университетских сетей по наиболее важным дисциплинам (концепция технологического трансферта и трансфертных цен в рамках университетских</p>		
	4							1. Трудности в привлечении первоначального инвестиционного капитала и риск неопределенности в прогнозировании результатов
		2. Необходимость создания и содержания дополнительных организационных структур и внедрение отличительно новых принципов функционирования управляющих структур						

Можно сделать следующие выводы:

- ✓ большое количество недоработок и **противоречий текущего законодательства в сфере образования может существенно снизить эффективность внедрения инновации**. В настоящее время наиболее актуальными проблемами в сфере правового регулирования порядка формирования и использования целевого капитала для некоммерческих организаций являются: введение льгот по налогообложению для потенциальных жертвователей; расширение списка разрешенных законом источников для формирования имущества целевого капитала; регулирование финансовых инструментов, используемых управляющими компаниями при доверительном управлении имуществом; расширение списка целей формирования и использования дохода от целевого капитала.
- ✓ Серьезной негативной тенденцией является **также и отставание материально-технической базы большого количества отечественных вузов**. Как уже отмечалось выше формирование эффективной системы коммуникаций и информационного сопровождения процессов управления системой ВПО и повышение инвестиционной привлекательности отрасли невозможно без необходимого уровня распространения информационно-коммуникационных технологий. Однако достаточно эффективным средством может стать формирование межрегиональных университетских сетей по наиболее важным дисциплинам (концепция технологического трансферта и трансфертных цен в рамках университетских комплексов), где необходимо развивать эффективный академический обмен и обеспечивать модульные программы и стажировки в ведущем вузе или партнерской бизнес-структуре.
- ✓ Из анализа также видно, что внедрение инноваций представляет собой эффективный механизм для преодоления такой неблагоприятной тенденции сферы образования в целом как **недостаток государственного финансирования, перевод образовательных учреждений в организационно-правовые формы, характерные для хозяйствующих субъектов, усиление конкуренции в сфере образовательных услуг**.