

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

В практике маркетинговой деятельности широко используется SWOT-анализ

SWOT-анализ - группировка факторов маркетинговой среды на внешние и внутренние (относительно фирмы) и их анализ с позиции определения или негативного влияния на маркетинговую деятельность фирмы Термин \"S SWOT-анализ \"возник от сокращения первых букв английских слов\" сильные и слабые стороны, возможности и угрозы \"(Strength; Weaknesses; Opportunities; Threatsopportunities; Threats).

Аббревиатура SWOT означает:

Strengths – сильные стороны

Weakness – слабые стороны

Opportunities – возможности

Threats – угрозы

Иначе говоря,

- *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.*

Методология SWOT

предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности.

Слабость - это отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удастся (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п.

Угроза - это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существенных преимуществ.

Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляют список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей рынка и представляют его в матричном виде

Возможности и угрозы - это элементы внешней среды, они находятся вне зоны контроля фирмы. Чтобы принять верные маркетинговые решения, нужно рассмотреть ряд основных элементов

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.
...	...

Сильные и слабые стороны - это элементы внутренней среды.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности организации. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT-анализ уникален и может включать 1, 2 категории или все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Преимущества предложения товара Адекватные бизнесу способности или компетенции Конкурентные преимущества Уникальные точки продаж Достаточные активы, ресурсы (в том числе человеческие) Необходимые опыт, знание, данные Финансовые ресурсы и хорошая вероятная отдача Развитая маркетинговая структура Стойкая инновационность Удачное размещение и география связей Конкурентные: цена, ценность, качество Наличие аккредитации, сертификации Современные процессы, системы, информационные технологии (ИТ), коммуникации Позитивные корпоративная культура, отношения, поведение Обеспеченность менеджмента, преемственность Утвердившиеся ценности и философия</p>	<p>Недостатки предложения товара Нехватка конкурентной силы Слабые финансовые показатели Неразвитые репутация, представленность и область действия Систематические нарушения графика Проблемы непрерывности и надежности цепочек поставок Отвлечения от стержневой деятельности Проблемы надежности данных и предсказуемости выполнения плана Неразвитые: этика бизнеса, обязательность перед партнерами, лидерство Нехватка аккредитаций, сертификации и т.п. Устаревшие процессы и системы и т.п. Нехватка и непоследовательность менеджмента Прочие собственные зоны уязвимости</p>

Возможности и угрозы - это элементы внешней среды, они находятся вне зоны контроля фирмы. Чтобы принять верные маркетинговые решения, нужно рассмотреть ряд основных элементов

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Возможности	Угрозы
<p>Благоприятные сдвиги на рынке Промахи конкурентов Тренды отраслей или стиля жизни Появление доступных нужных новых технологий и инновационных товаров Глобальные воздействия Образование новых рынков или появление пригодных ниш Развитие географии экспорта и импорта Новые уникальные виды точек продаж Неожиданные важные контракты Полезные результаты бенчмаркинга бизнесов и товаров Появление полезной информации и данных исследований Новые партнерства, агентские и дистрибьюторские соглашения Благоприятное изменение макроэкономических показателей Позитивное влияние сезонности, погоды, моды</p>	<p>Политические и законодательные воздействия Развитие ИТ у конкурентов Эффектные действия конкурентов Падение рыночного спроса Появление новых технологий и идей у конкурентов Потеря жизненно важных контрактов и партнеров Встретившиеся бизнесу препятствия Сбой важной финансовой поддержки Неблагоприятные сдвиги в национальной и мировой экономике Негативное влияние сезонности, погоды, моды Прочие непреодолимые препятствия внешней среды</p>

Основными задачами SWOT-анализа являются:

- выявление маркетинговых возможностей, соответствующих ресурсам фирмы;
- определение маркетинговых угроз и разработка мероприятий по обезвреживанию их влияния;
- выявление слабостей фирмы и разработки стратегических направлений их преодоления;
- выявление сильных сторон фирмы и сопоставление их с рыночными возможностями;
- выявление конкурентных преимуществ фирмы и формирование ее стратегических приоритетов. Обобщающим элементом SWOT-анализа, на котором базируется формирование маркетинговой стратегии фирмы, является матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Сущность матрицы SWOT состоит в том, что она позволяет благодаря разнообразным комбинациям сильных и слабых сторон, возможностей и угроз формировать оптимальную маркетинговую стратегию фирмы в соответствии к условиям рыночной среды.

Согласно матрицы SWOT возможны четыре разновидности стратегии:

1. стратегия, которая использует сильные стороны фирмы для реализации маркетинговых возможностей желанная и самая перспективная стратегия;
2. стратегия, которая использует сильные стороны фирмы для обезвреживания маркетинговых угроз;
3. стратегия, направленная на минимизацию слабых сторон фирмы на основе использования маркетинговых возможностей;
4. стратегия, направленная на минимизацию слабости фирмы и потенциальных маркетинговых угроз.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы.

1. Использует компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции или просто не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? (Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей.)

4. Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера, и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Чтобы избежать ошибок и извлечь максимальную пользу из SWOT-анализа, необходимо выполнить ряд правил:

Правило 1. Следует четко определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности продвижения своих продуктов на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а потому более полезно для формирования или уточнения маркетинговой политики фирмы.

Правило 2. Необходимо осознавать, в чем различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, следовательно, они ей подконтрольны. Возможности и угрозы, напротив, связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации. Компания может только в выводах определить, как использовать выделенные возможности и как избежать негативных последствий угроз рынка.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Кроме того, они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок, и прежде всего потребители.

Правило 4. В работе с методом SWOT необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Нельзя поручать проведение анализа одному человеку, а нужно основывать его результаты на групповой дискуссии и обмене идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ - это не просто перечисление подозрений или гипотез менеджеров; он должен в возможно большей степени учитывать объективные факты и данные исследований. Поэтому работа по выявлению факторов внешней среды должна проводиться экспертной группой из числа сотрудников компании, дилеров и других экспертов рынка.

Правило 5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Часто полезность SWOT-анализа снижается именно тем, что в него включают малоконкретные утверждения, которые скорее всего ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Внутренние элементы компании, напрямую относящиеся к рассматриваемым покупателям

ВОЗМОЖНОСТИ

УГРОЗЫ

Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким, как политика, законодательство, общество, экономика, технология, конкуренция

Наряду со SWOT-анализом в последние годы все шире используется метод GAP-анализа.

GAP-анализ - это вид комплексного аналитического исследования, изучающего несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны («бутылочное горлышко»), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

В качестве подобного рода разрывов могут выступать:

- разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса;
- разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками и видением того, как это должно быть в идеале или с точки зрения руководства;
- разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и ее сотрудников, с одной стороны, и теоретически необходимыми целями и задачами - с другой;
- разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (*benchmarks*).

Под GAP-анализом, как правило, понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях.

Это могут быть, например, несоответствие планов руководства пониманию исполнителей, ассортимента структуре спроса, продукции компании аналогичной продукции конкурентов, восприятия продукции и ее отдельных качеств восприятию продукции конкурентов. Можно говорить также о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием.

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить рыночные возможности и возможности данной компании, которые могут стать для нее эффективными рыночными преимуществами.

Разрыв	Описание
GAP ассортимента	Разрыв между восприятием продукции компании клиентами и реальными характеристиками продукта
Имиджевый GAP	Разрыв между имиджем компании и восприятием продуктов
GAP ценности	Разрыв между ожиданиями от продукции клиентов и их восприятием реальной продукции компании
GAP выполнения	Разрыв между планами высшего руководства и восприятием продукции клиентами
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ	
GAP понимания клиентов	Разрыв между ожиданиями клиентов от продукта или услуги и восприятием менеджеров ожиданий клиентов
Производственный GAP	Разрыв между фактическим производством: имеющимися резервами (неполная занятость сотрудников, наличие свободных мощностей и производственных площадей и т.д.); потенциальными ресурсами (реорганизация структуры, обучение персонала, переналадка оборудования, повышение эффективности работы оборудования, повышение экономичности и т.д.)
GAP вовлеченности	Разрыв между планами высшего руководства и реальной ситуацией
GAP отношения	Разрыв между видением, планами, установками высшего руководства и пониманием исполнительного звена компании
GAP планирования	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и реальной ситуацией
GAP понимания	Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиентов
GAP стандартизации	Разрыв восприятия менеджментом ожиданий клиентов и внутренних стандартов оказываемых услуг, производимых товаров
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ	
GAP стратегия – реализация	Разрыв между стратегическими планами и их реализацией
GAP нормативов	Разрыв между планами высшего руководства и ожиданиями от продукции клиентов

Разрыв	Описание
РЫНОЧНЫЕ РАЗРЫВЫ	
GAP коммуникаций	Разрыв между фактически оказанной услугой, купленным товаром и коммуникацией по поводу качества услуги или товара
GAP оценки клиентом качества услуги	Ожидания основываются на собственном опыте и знаниях клиента и сравниваются с результатом – восприятием фактически оказанной услуги, купленного товара
GAP реализации	Разрыв между стандартами обслуживания и фактически оказываемой услугой, продаваемым товаром
Рыночный GAP	Разрыв между производимой продукцией или оказываемыми услугами, с одной стороны, и неудовлетворяемыми потребностями и ожиданиями клиентов с другой. А также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и ее отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов: можно говорить также о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием
Конкурентный GAP	Разрыв между текущими преимуществами компании и возможностями конкурентов, сравнение характеристик продуктов и компаний конкурентов с учетом важности факторов

Спасибо за внимание!