

Тема 4: SWOT –анализ

1. Анализ рыночной ситуации.

2. Сильные и слабые стороны фирмы, потенциальные ее возможности и угрозы рыночного окружения.

3. Постановка стратегических целей.

4. Оценка состояния бизнеса и их характеристики

1. Анализ рыночной ситуации. Любая работа над стратегией начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой действует компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора может послужить SWOT-анализ. Этот метод анализа получил свое название от английских терминов Strengths (Силы), Weaknesses (Слабости), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы). Такой анализ проводится путем сравнения главных показателей деятельности данной фирмы с конкурентами, присутствующими на этом же целевом рынке. Процедуру сравнения аналогичных основополагающих показателей у конкурирующих между собой фирм на Западе принято именовать термином бенчмаркинг (benchmarking). Сопоставление основных показателей экономической эффективности дает возможность выявить уязвимые и наиболее сильные стороны в деятельности фирмы в сравнении с конкурентами и мировыми лидерами в аналогичной области бизнеса. Это позволяет найти незанятые рыночные ниши, определить вероятных партнеров по производственно-технической кооперации и рассчитать преимущества от возможного слияния с другими фирмами.

При этом важно понимать следующее:

-сильные (S) и слабые (W) стороны — это те составные части деятельности компании, которые она может контролировать;

-возможности (O) и угрозы (T) — это те факторы, которые находятся вне контроля компании и могут повлиять на процесс ее развития.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, они делают вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном счете определяют распределение ресурсов.

SWOT-анализ является промежуточным звеном между формулированием миссии компании и определением конкретных стратегических целей и задач. Конкретизация целей и задач невозможна без получения ясной оценки потенциала предприятия и ситуации на рынке. Методология SWOT-анализа предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к показателям стратегически важных конкурентов.

SWOT-анализ призван обнаружить, определить и отобрать основные приоритеты, проблемы и возможности, исходящие из внешней среды, в пределах которой функционирует компания, а также непосредственно связанные с развитием компании и ее внутренней жизнью. Для проведения SWOT-анализа формируется специальная таблица размерностью два столбца на две клетки. В нее записывают преимущества компании, которые она должна развивать и использовать на рынке, и ее слабые стороны, которые следует ликвидировать либо превратить в преимущества. В нижней строке таблицы указывают шансы, предоставляемые рынком, а также возможности, а порой и угрозы, которые связаны с изменением положения текущих дел на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и увидеть ясную картину «поля боя». При этом анализ можно осуществлять как для организации в целом, так и для отдельных подразделений, товарной линии или конкретного продукта, т.е. для любых областей, например, для услуг или для сравнения с конкурентами.

2. Сильные и слабые стороны фирмы, потенциальные ее возможности и угрозы рыночного окружения. Рассмотрим отдельные элементы SWOT-анализа. *Сильные стороны.* При разработке стратегии компании сильные стороны имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ. Они дают шанс использовать благоприятные рыночные обстоятельства, помогают добиться лидерства в рыночной конкуренции. К сильным сторонам компании можно отнести:

- адекватные финансовые источники;
- высокую компетентность и квалификацию персонала;
- высокое искусство конкурентной борьбы;
- высокое качество продукции;
- доступ к уникальным ресурсам;
- известность торговой марки;
- лучшие производственные мощности;
- надежную сеть распределения;

- наиболее эффективную в отрасли рекламу;
- уникальную и передовую технологию;
- проверенное надежное управление;
- проверенного и надежного поставщика;
- современное оборудование;
- хорошее понимание потребителей;
- ценовое преимущество;
- четко сформулированную стратегию и др.

Слабые стороны. При анализе слабых сторон компании следует иметь в виду, что они при определенных обстоятельствах могут превратиться в сильные. Так, лишние производственные мощности порой рассматриваются как слабость, но если есть планы расширения предприятия, то это уже является преимуществом компании. К слабым сторонам компании можно отнести:

- высокую себестоимость продукции;
- высокую степень износа оборудования;
- высокую стоимость продукции в сравнении с основными конкурентами;
- недостаток финансирования;
- недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии;
- низкую заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия;
- низкий уровень сервиса;
- отсутствие анализа информации о потребителях;
- отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации;
- плохую репутацию компании на рынке;
- потерю глубины и гибкости управления;
- потерю некоторых аспектов компетентности у персонала;
- рыночное искусство ниже среднего;
- слабую политику продвижения на рынок;
- слабую сеть распределения;
- узкий ассортимент выпускаемой продукции;
- устаревшие технологии и оборудование и др.

Возможности SWOT-анализа. Позволяет провести инвентаризацию существующих возможностей и узких мест компании, которые должны быть учтены в процессе стратегического планирования. При этом рыночные возможности анализируют, например, в связи с продвижением нового товара или планируемыми продажами существующего.

К возможностям компании можно отнести:

- благоприятный сдвиг в курсах валют;
- возможность обслуживания дополнительных групп потребителей;
- доступность ресурсов;
- низкую активность конкурентов;
- ослабление ограничивающего законодательства;
- появление новых технологий;
- расширение ассортимента возможных товаров;
- рост спроса;
- рост уровня доходов населения;
- снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки;
- стабилизацию внешних условий бизнеса;
- уменьшение числа конкурентов за счет появления барьеров входа на рынок и др.

Угрозы. Угрозы могут исходить от рыночного окружения, конкурентов, в связи с внедрением новой технологии, появлением законов или возникновением каких-либо других существующих или возможных проблем, препятствующих достижению поставленных целей. Выявление угроз дает возможность своевременно принять необходимые меры защиты.

К угрозам компании можно отнести:

- замедление роста рынка;
- изменение вкусов покупателей;
- неблагоприятный сдвиг в курсах валют;
- ожесточение конкуренции;
- появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости;
- появление на рынке альтернативных товаров;
- появление на рынке новых конкурентов;
- появление новых законодательных ограничений;
- рост налогового бремени;
- снижение рождаемости;
- ужесточение требований поставщиков;
- чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса и др.

SWOT-анализ может проводиться по:

- компании в целом;
- отдельным бизнес - направлениям;
- отдельным рынкам, на которых компания функционирует;

-отдельным товарно-рыночным комбинациям и т.д.

3. Постановка стратегических целей. При проведении SWOT-анализа следует определить период исследования: текущий, краткосрочная или долгосрочная перспектива. При этом важно учитывать временной интервал, для которого осуществляется SWOT-анализ. Ведь то, что в настоящий момент считается нашей слабостью, может дать преимущества в будущем, и наоборот.

Например, для постановки стратегических целей можно построить таблицу по фактам и задаваемым вопросам (см. табл. 2.1).

Табл. 2.1. Постановка стратегических целей

ФАКТОР	СПОСОБ ПОСТАНОВКИ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЦЕЛИ
Слабые стороны	Как нейтрализовать воздействие своей слабой стороны? Как обратить свою слабость в преимущество? Как развить компанию, чтобы стать лидером в рассматриваемом вопросе?
Сильные стороны	Как развивать и использовать свои сильные стороны?
Дифференцирующие факторы	Как развивать свои дифференцирующие факторы, чтобы максимально выгодно выделяться в глазах клиентов и поставщиков?
Возможности	Как максимально эффективно использовать предоставляющиеся возможности?
Угрозы	Как избежать угрозы со стороны внешней среды или рынка? Как минимизировать потери, создаваемые угрозой? Как превратить угрозу в предоставляющуюся возможность?

При анализе текущего периода изучаются существующие силы и слабости компании, текущая рыночная ситуация. Для отдельных периодов следует выделить и проанализировать сильные и слабые стороны компании с точки зрения их потенциала и определить возможности и трудности будущего развития компании или предмета SWOT-

анализа (направления, виды продукции). При этом также производится прогнозная оценка развития рыночной ситуации.

Сильные стороны компании — это шанс использовать благоприятные рыночные возможности. При разработке стратегии сильные стороны компании имеют приоритетное значение в достижении конкурентных преимуществ.

Слабые стороны компании — это то, что делает организацию уязвимой, но знание этих факторов поможет создать стратегию защиты от угроз, исходящих, как уже было сказано, от рыночного окружения, конкурентов, рисков внедрения новой технологии, ужесточающихся законов и т.д. Выявление угроз позволяет заранее принять необходимые меры защиты.



Рис. 2.1. Процедура оценки состояния компании и тенденций ее развития

При сопоставлении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами рынка сначала рассматривается сочетание наиболее существенных характеристик фирмы и факторов внешней среды, а затем сочетание менее существенных.

При поиске возможных вариантов решения задач удобно воспользоваться данными рис. 2.1.

При этом необходимо сопоставить внутренние особенности деятельности организации (сильные и слабые стороны) с ее внешними аспектами (возможности и угрозы), для того чтобы сфокусироваться и найти решение поставленных стратегических задач.

4. Оценка состояния бизнеса и их характеристики. В зависимости от сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз можно оценить состояние бизнеса (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2

Состояния бизнеса и их характеристики

СОСТОЯНИЕ	ХАРАКТЕРИСТИКА
Идеальный бизнес	В высшей степени благоприятные возможности и низкие угрозы, способность фирмы воспользоваться условиями внешней среды, сильные стороны существенны, слабые — отсутствуют или незначимы
Рискованный бизнес	Благоприятные возможности при больших опасностях, значительное влияние на фирму внешних угроз, сильные стороны уравниваются слабыми, что ставит под сомнение способность фирмы воспользоваться благоприятными возможностями
Белый бизнес	В равной мере присутствуют возможности и угрозы, выраженные не слишком сильно (степень влияния на фирму не выше средней), фирма обладает достаточными силами, чтобы противостоять опасностям
Проблемный бизнес	Низкая оценка благоприятности ситуации при высоких опасностях, фирма практически не способна противостоять внешним опасностям, поскольку слабые стороны преобладают над сильными

Матрица SWOT. Как было отмечено, после того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей целесообразно составлять матрицу SWOT, которая изображена в виде табл. 2.3.

Таблица. 2.3

Матрица SWOT

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле СИВ	Поле СИУ
Слабые стороны		

1.		Поле СЛВ	Поле СЛУ
2.			
3.	...		

В табл. 2.3 слева выделяется два блока (Сильные стороны, Слабые стороны), в которые соответственно вписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (Возможности и Угрозы), в которые вписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются четыре поля: **СИВ** (сила и возможности); **СИУ** (сила и угрозы); **СЛВ** (слабость и возможности); **СЛУ** (слабость и угрозы). На каждом поле менеджер-аналитик должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны на поле СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ею воспользуется конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Матрица возможностей и угроз. Матрица возможностей. Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (см. табл. 2.4).

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали располагаются степени влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали размещаются степени вероятности того, что организация сможет воспользоваться возможностью (Высокая, Средняя, Низкая). Полученные внутри матрицы

девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Таблица 2.4

Матрица возможностей

Вероятность возможности	использования	Влияние		
		сильное	умеренное	Малое
Высокая		ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя		ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая		ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

Матрица угроз. Похожую матрицу целесообразно составлять для оценки угроз (см. табл. 2.5). Сверху по горизонтали располагаются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (Высокая, Средняя, Низкая).

Таблица 2.5

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля ВТ,СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в плановом порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их устранения в первую очередь. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Составление профиля среды. Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для отдельного составления профиля макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы среды (см. табл. 2.6). Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

-важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умеренная, 1 — слабая;

-влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;

-направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Таблица. 2.6

Шаблон таблицы профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на организацию, В	Направленность влияния, С	Степень важности, D=A*B*C
1.				
2.				
3.				
...				

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке

руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

При применении SWOT-анализа существует риск как недооценки, так и переоценки некоторых факторов, что, в свою очередь, приводит к трудностям при реализации стратегии компании. При анализе внутреннего потенциала особенно велик риск, создаваемый субъективизмом сотрудников фирмы. Просчеты при анализе или недооценка любой из составляющих бизнеса могут в дальнейшем повлиять на выполнение всего стратегического плана.

Выделяют следующие узкие места рассматриваемого метода:

-проблемы с первичной информацией, характеризующей фирму и внешнюю среду (полнота, актуальность, достоверность);

-проблемы с экспертными оценками (субъективность, недостаточная компетентность);

-излишнее увлечение количественным анализом в ущерб качественному;

-акцентирование внимания на общих оценках и недостаточное внимание рассмотрения частных параметров, что необходимо для подробного анализа компании, среды и стратегического планирования и др.

Вопросы для самопроверки:

1. Назовите методы стратегического анализа.
2. Раскройте содержание SWOT-анализа.
3. Раскройте методику составления матрицы SWOT.
4. Раскройте методику составления матрицы возможностей.
5. Раскройте методику составления матрицы угроз.
6. Раскройте методику составления профиля среды.
7. Раскройте содержание, цель и основные задачи факторного анализа.