**Оглавление**

Введение

1. Теоретические основы SWOT-анализа на предприятии

1.1 Методика проведения SWOT-анализа

1.2 Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны

1.3 Элементы внешней среды: возможности и угрозы

1.4 Регистрация данных для SWOT-анализа

2. SWOT-анализ на примере представительства в г.Уфе иностранной лизинговой компании

Заключение

Библиографический список

**Введение**

При формулировании личной стратегии или разработке стратегии бизнес-единицы, компании, корпорации, концерна необходимо четко представлять возможности и угрозы на каждом из рынков. Необходимо уменьшить влияние слабостей. При анализе сильных и слабых сторон обязательно следует обратить внимание на сложившуюся корпоративную культуру компании и политику Собственников. Она определяет ограничения и возможности при выборе направлений развития. При анализе рынка и угроз необходимо провести детальный анализ ключевых конкурентов. Это поможет лучше понять сильные стороны компании и продумать возможные действия конкурентов при выборе новой стратегии или создании нового бизнеса. Любое сегментирование начинается со всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, и оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Отправной точкой для подобного обзора служит SWOT-анализ, один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Проще говоря, 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 делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

В этой работе будут рассмотрены сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по отношению к изучаемым сегментам или рынкам. Для определения относительной важности каждой из перечисленных составляющих SWOT необходим обширный ряд входных данных.

Целью данной работы является изучение возможностей SWOT-анализа на примере представительства в г.Уфе иностранной лизинговой компании.

Задачи:

Рассмотреть теоретические аспекты SWOT-анализа;

Изучить методы проведения SWOT-анализа;

Рассмотреть возможности SWOT-анализа на примере представительства в г. Уфе иностранной лизинговой компании.

**Глава 1. Теоретические основы SWOT-анализа на предприятии**

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;

Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;

Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

SWOT-анализ - это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: "Почему Вы так считаете?" или "Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?". При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход - сочетание SWOT-анализа и диагностического интервью - дает достаточно четкое представление о том: "Что представляет организация на самом деле?".

Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемные ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

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?

Итак, после проведения SWOT-анализа вы будете более четко представлять себе преимущества и недостатки своего предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволит вам выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в вашем распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

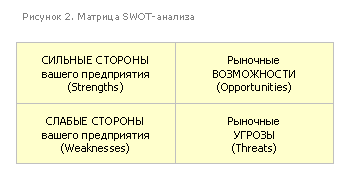
Даже если вы уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, лучше все же проводить SWOT-анализ, так как в этом случае он поможет структурировать имеющуюся информацию о предприятии и рынке и по-новому взглянуть на текущую ситуацию и открывающиеся перспективы.

Кроме того, результаты анализа и принятые на его основании решения должны фиксироваться и накапливаться, т.к. накопленный структурированный опыт («база знаний») является основой управленческой стоимости любой компании.

Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

**1.1 Методика проведения SWOT-анализа**

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.\



Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что предприятию пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Следует обратить внимание на то, что один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

SWOT-анализ должен проводиться при участии всех важнейших членов данной организации. Это касается общей идентификации слабых и сильных сторон, которые внутри организации должны быть хорошо видны. Однако этот анализ должен быть наиболее широким. Сложнее всего определить слабые стороны организации, которые могут проявиться потом, в атаках конкурирующих организаций. Сами члены организации говорят о них весьма неохотно.

SWOT-анализ может выполняться с применением техники "мозговой атаки". Однако если в задачи входит оценка руководства организации, эта техника окажется малоэффективной, поскольку члены организации могут опасаться высказывать свои настоящие взгляды в присутствии других лиц. Отсюда следует, что необходимо применять также и иные техники, обеспечивающие анонимность конкретным авторам анализа. С этой целью можно, прежде всего, собрать выполненный каждым членом организации анализ, а потом поддать результаты общей верификации и дискуссии. Каждый из пунктов во всех четырех направлениях анализа может оцениваться рядовыми членами организации по схеме: "да", "нет", должен корректироваться (как?).

Качество анализа можно повысить, привлекая к его проведению лиц, не относящихся к организации. Правда, они могут выполнять лишь вспомогательные функции, поскольку не знают организации настолько, чтобы самостоятельно различить ее слабые и сильные стороны. Однако благодаря тому, что они не замешаны во внутренних "раскладах" организации, такие лица могут выступить беспристрастными арбитрами, которые в состоянии оценить предложения, а также, ставя особые вопросы, спровоцировать организацию к более обстоятельному переосмыслению своих положений и действий. Конечно же, эти лица должны пользоваться бесспорным доверием членов организации, ведь во время проведения анализа могут обнаружиться факты, огласка которых может быть очень опасной.

При проведении SWOT-анализа, а в особенности анализа шансов и угроз, должны использоваться ранее проведенные исследования общественного мнения. Связь организации с определенной проблемой, вопросом, приписывание ей компетентности в какой-либо сфере, может быть для нее хорошим шансом. Вместе с тем, с точки зрения организации оценка ее определенных действий как весьма непопулярных может стать значительной угрозой. Исследования общественного мнения могут также подтвердить выводы анализа, касающихся слабых и сильных сторон. Даже если организация имеет сильного лидера, но это личность весьма непопулярна в обществе, тяжело приписать ее наличие к сильным сторонам организации. Может оказаться, что такой лидер очень хорошо руководит организацией (и в этом смысле это сильная сторона), но именно его низкая популярность является угрозой для организации.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг SWOT-анализа — оценка ваших собственных сил. Первый этап позволяет определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, вам необходимо:

Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;

По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;

Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа (рисунок 2).

Проиллюстрируем эту методику примером.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

Организация (здесь может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)

Производство (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

Финансы (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса и т.п.)

Инновации (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

Маркетинг (здесь можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области. В таблице 1 приведено несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам «Организация» и «Производство».

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Организация | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 2. Производство |  Высокое качество выпускаемых товаров   Проверенный и надежный поставщик комплектующих |  Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам   Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и т.д. |  |  |

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2). Оптимально, если вы сможете ограничиться 5-10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что нужно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

– уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

– создают конкурентные преимущества на рынке,

– потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа — это своеобразная «разведка местности» — оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне вашего предприятия и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

Составляется перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;

По каждому параметру определяется, что является возможностью, а что — угрозой для предприятия;

Из всего перечня выбираются наиболее важные возможности и угрозы и заносятся в матрицу SWOT-анализа.

Рассмотрим пример.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

Факторы спроса (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (следует учитывать количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

Политические и правовые факторы (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

Научно-технические факторы (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

Социально-демографические факторы (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

Природные и экологические факторы (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.) И, наконец, международные факторы (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица (таблица 2): в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий — существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. В таблице приводятся примеры, которые помогают разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3. и т.д. |  |  |

После заполнения таблицы 2, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на предприятие?». Выбираются те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес. Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз заносятся в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2).

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволяет вам ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, следует больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется матрица SWOT,которая имеет следующий вид (рис. 3). Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь 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 с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, 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 угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 4).

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Полученные внутри матрицы десять 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. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Рис. 3. Матрица SWOT

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  **1.**  **2.**  **3.** | Угрозы  **1.**  **2.**  **3.** |
| Сильные стороны  **1.** | **ПОЛЕ**  **«СИВ»** | **ПОЛЕ**  **«СИУ»** |
| **2.** |
| **3.** |
| Слабые стороны | ПОЛЕ  **«СЛВ»** | **ПОЛЕ**  **«СЛУ»** |
| **1.** |
| **2.** |
| **3.** |

**1.2 Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны**

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

Маркетинг.

Продукт

Ценообразование

Продвижение

Маркетинговая информация/разведка

Сервис/персонал

Распределение/дистрибьюторы

Торговые марки и позиционирование

Инжиниринг и разработка новых продуктов. Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы. Например, прочная взаимосвязь между командой разработки нового продукта и отделом маркетинга позволяет напрямую использовать обратную связь от покупателей в проектировании новых изделий.

Оперативная деятельность.

Производство/инжиниринг

Сбыт и маркетинг

Обработка заказов/сделки

Персонал.

Исследования и разработки

Дистрибьюторы

Маркетинг

Сбыт

Послепродажное обслуживание/сервис

Обслуживание/сервис покупателей

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии.

Менеджмент. Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе.

Ресурсы компании. Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

**1.3 Элементы внешней среды: возможности и угрозы**

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды. Анализ среды, который к данному моменту уже должен быть проведен, может послужить отличной отправной точкой для этой части SWOT-анализа. Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

законодательные/регулирующие/политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;

общественные силы (культура). Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;

технологические силы. Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;

экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:

Интенсивность конкуренции

Угроза появления новых конкурентов

Потребности покупателей на рынке

Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков

Конкурентоспособность

Давление со стороны товаров-заменителей

**1.4 Регистрация данных для SWOT-анализа**

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы (см. табл. 3). В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей стройте отдельную таблицу. Нет смысла перечислять все возможное и невозможное: ограничьтесь лишь теми элементами, что оказывают наибольшее влияние на вашу компанию. Будьте объективны. Сможете ли вы подкрепить свои заявления доказательствами (цитатами, письмами, статистикой по отрасли, отчетами в прессе, правительственными публикациями, сведениями от дилеров, комментариями покупателей)? Помните, что анализ должен быть ориентирован на покупателя, а не внутрь организации. Рассматривая очередное заявление, полезно задать себе следующие вопросы.

Уверены ли мы, что это на самом деле так?

Насколько мы уверены?

Откуда мы знаем?

Возможно ли, что вскоре это изменится?

Имеет ли это заявление отношение/значение/смысл для наших покупателей?

Рассмотрели ли мы эту позицию по отношению к конкурентам?

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

*Таблица 3. SWOT-анализ*

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Угрозы |

Что нужно сделать:

Проранжировать заявления в порядке возможности.

Включить только основные заявления/аспекты.

Иметь доказательства в их поддержку.

Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам.

Сильные и слабые стороны — это внутренние аспекты.

Возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

**Глава 2. SWOT-анализ на примере представительства в г.Уфе иностранной лизинговой компании**

В 2009г. Компания намерена начать освоение российского рынка лизинговых услуг, зарегистрировав юридическое лицо в форме. Головной офис Компании будет располагаться в г.Уфе - столице Башкортостана. Выбор данного региона был сделан с учетом ряда факторов:

1) Инвестиционной привлекательности региона

2) Наличия банка Материнской Компании в г.Уфе.

В том же году Компания намерена открыть еще одну лизинговую Компанию в г.Москве -столице Российской Федерации, крупнейшем финансовым, административным и культурным центром с населением более 10 млн.человек. Компанией будет вестись активная работа по привлечению средств на внутренних финансовых рынках. В качестве источников финансирования могут быть рассмотрены кредиты российских банков, коммерческие кредиты поставщиков, авансы, бюджетное финансирование, векселя.

В г.Уфе конкурентная среда развита не так сильно как в Москве в силу того, что не у всех лизинговых компаний имеются представительства в регионах России. Но также нельзя сказать, что в регионах конкуренции нет совсем или рынок лизинговых услуг не развит. Рынок развит, но имеется огромный потенциал развития. Примером тому могут служить изменения, которые в последнее время происходят в России. Регионам уделяется все большее внимание. Так, например, Приморский край и в частности Владивосток будут перестроены практически заново. То же самое произойдет с городом Сочи. На это требуются значительные производственные мощности. Позиционирование лизинговых услуг иностранной компании «BFG» в регионах должно быть основано на широком спектре услуг и доступности в получении. Позиционирование лизинговой компании «BFG» должно строиться на том, что Компания выступает стабильным и надежным финансовым партнером. Тем самым обозначаются: опыт, наработанный сотрудниками компании; широта сферы влияния компании; большие возможности компании.

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  Опыт работы в таких сегментах как сельское хозяйство, транспорт и спецтехника  Сильная команда профессионалов в главном офисе.  Опыт в построении бизнес-процессов, клиентоориентированность персонала  Наличие устойчивых связей с поставщиками в таких сегментах как сельское хозяйство, транспорт и спецтехника  Косвенная причастность к материнскому банку (для г.Уфы) | Слабые стороны  Неизвестность бренда «BFG-Лизинг»  Отсутствие опыта в самостоятельном привлечении финансовых ресурсов на зарубежных рынках  Недостаток отраслевого опыта и отсутствие налаженных связей с контрагентами (в новых отраслях) самолеты, подвижные составы, производственное оборудование  Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения.  Недоверие со стороны клиентов и партнеров в первое время по причине осторожности, занятие выжидательной позиции.  Незнание специфики ведения лизингового бизнеса в каждом регионе в отдельности. |
| Возможности  Выход на новые рынки или сегменты рынка  Освоение новых направлений (вагоны, самолеты, оборудование, легковой, общественный транспорт, коммунальная техника)  Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях (самолеты, подвижные составы)  Успешное самостоятельное привлечение на зарубежных рынках, предложение конкурентоспособных условий финансирования  Закрепление на рынке, признание, вытеснение конкурентов.  Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов | Угрозы  Возрастающее конкурентное давление, попытки вытеснения с рынка  Долгое налаживание работы в регионах присутствия, «раскачивание» (аренда офисов, подбор персонала и т.п.)  Ограничения возможности вхождения в отдельные отрасли |

**Заключение**

Таким образом, в качестве основных факторов, SWOT-анализа выделяют:

· *Потенциальные внутренние сильные стороны (S):* четко проявляемая компетентность, адекватные финансовые источники, высокое искусство конкурентной борьбы, хорошее понимание потребителей, четко сформулированная стратегия, использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество, собственная уникальная технология, надежная сеть распределения, высокое искусство НИОКР и др.

· *Потенциальные внутренние слабости(W):* потеря некоторых аспектов компетентности, недоступность финансов, отсутствие анализа информации о потребителях, слабый участник рынка, отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации, высокая стоимость продукции, устарелая технология, потеря глубины и гибкости управления, слабая сеть распределения, слабые позиции в НИОКР и др.

· *Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):* обслуживание дополнительных групп потребителей, ввод новых рыночных сегментов, расширение диапазона товаров, благодушие конкурентов, снижение торговых барьеров, благоприятные экономическая, политическая и социальная обстановки, доступность ресурсов и др.

· *Потенциальные внешние угрозы (Т):* ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения, 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 и др.

Хорошая стратегия требует опоры на сильные стороны: уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства, создают конкурентные преимущества на рынке, потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии. С другой стороны, необходимо вмешательство в слабые стороны организации.

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости, строя стратегию на сильных сторонах и предпринимая действия по устранению ситуации со слабостями. В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее. Если компания имеет конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

В результате проведенной работы, можно сделать следующие выводы:

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды) для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени.

Таким образом, в данной работе рассмотрена методика проведения SWOT-анализа, приведены некоторые примеры, поясняющие порядок заполнения таблиц, на которых строится анализ, даны практические советы по его проведению и применению, а также приведен пример.

**Библиографический список**

1. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И.С. Березин. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Вершина, 2008.- 480 с.: ил., табл.
2. Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М.: 2002.
3. Глазов М.М. Функциональная диагностика промышленного предприятия: Учебное пособие. СПб.: РГГМУ, 2003. – 311 с.
4. Журнал "Аналитика" № 2, 2004.
5. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер. 2002. — 352с.
6. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. — СПб, Питер Ком, 2005. — 896с.
7. Муравьев А.И. Общая теория инновационных технологий. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2002. – 84 с.
8. Орлов А.И. Менеджмент. М.: 2004.
9. Предпринимательство: [учебник для вузов] / Под ред. проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Г.Б. Полякова, проф. В.А. Швандара. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.- 735 с.
10. Симкин Л., Дибб С. "Практическое руководство по сегментированию рынка", 2003.
11. Токарев Владимир. «Русский менеджмент», статья «Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы», Издательский дом «РЦБ», 2004.
12. Уилсон Р.Ф. Планирование стратегии Интернет-маркетинга / Ральф Ф. Уилсон – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003.- 264 с.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. - М.: 2006.
14. Фомин Я.А. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 349 с.