**Содержание**

Введение

1. Методика использования swot-анализа при исследовании систем управления

1.1 Понятие маркетинговой среды организации как совокупности внутренней и внешней среды и необходимость ее анализа

1.2 SWOT-анализ как инструмент комплексного исследования внешней и внутренней среды

1.3 Методика SWOT-анализа

1.3.1 Методика анализа макросреды (STEP-анализ)

1.3.2 Анализ микросреды (методика «Пять сил Портера»)

1.3.3 Анализ внутренней среды

1.3.4 Методика SWOT-анализа

2. SWOT-АНАЛИЗ компании «Доктор Борменталь»(филиал г. Королев)

2.1 Краткая характеристика организации

2.2 Анализ макросреды

2.2 Анализ микросреды

2.3 Анализ внутренней среды организации

2.4 SWOT-анализ организации

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

Предприятие в процессе своей деятельности является открытой системой: оно тесно взаимодействует с окружающей его средой. Искать причины успехов и неудач фирмы только в ее внутренней организации было бы неправильно. Поскольку окружающая среда, являясь поставщиком ресурсов и потребителем готовой продукции, очень сильно влияет на деятельность фирмы. На первый план выходит анализ среды – маркетинг, и управление на основе этого анализа — маркетинговое управление.

По мнению А. Левитта, сама «маркетинговая концепция управления бизнесом предупреждает нас об опасности в мире постоянного изменения, где выживание требует изучения и реагирования на то, что люди хотят и оценивают, и быстрого приспособления к возможностям выбора… которые часто приходят извне бизнеса…» (Цит. по [3, с. 125]). Поэтому ключевыми факторами успеха будет прогнозирование динамики развития факторов внешней среды.

Исходя из тезиса о среде как источнике ресурсов, следует необходимость анализа факторов среды как объективного окружения фирмы с целью выяснения и предсказания возможностей и угроз с ее стороны. Этот анализ должен проводиться сквозь призму возможностей самого предприятия как носителя внутренней среды, чтобы в итоге этого анализа получить проверенные и средой, и бизнесом планы развития, стратегии.

Инструментом такого анализа является методика SWOT-анализа — инструмент комплексного исследования внутренней и внешней среды организации, который предоставляет возможность выработки гибкой стратегии организации, направленной на достижение баланса во взаимодействии со средой и позволяющей стабильно добиваться эффективности своей деятельности. Указанные положения определяют актуальность темы курсовой работы.

В соответствии с темой курсовой работы целью исследования является проведение комплексного исследования внутренней и внешней среды компании «Доктор Борменталь» на основе применения методики SWOT-анализа. Для реализации цели исследования необходимо решить следующие задачи:

* раскрыть содержание понятия «маркетинговая среда организации» как совокупности внутренней и внешней среды организации, обосновать необходимость ее анализа;
* описать цели, задачи и инструментарий SWOT-анализа при исследовании систем управления;
* последовательно и структурно описать методику SWOT-анализа, содержащую анализ макро-, микро- и внутренней среды организации, а также комплексный анализ внутренней и внешней среды;
* провести SWOT-анализ компании «Доктор Борменталь» и сделать соответствующие выводы.

Объектом исследования является компания «Доктор Борменталь», филиал в городе Королеве, предметом — рыночное положение организации в настоящий период времени.

**1. Методика использования swot-анализа при исследовании систем управления**

**1.1 Понятие маркетинговой среды организации как совокупности внутренней и внешней среды и необходимость ее анализа**

Маркетинговая среда предприятия — совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и внутри него и влияющих или имеющих возможность влиять на его рыночные решения [4, с. 68—72].

Маркетинговая среда делится на внутреннюю и внешнюю по отношению к предприятию. Исходя из возможностей влияния на предприятие, основными уровнями маркетинговой среды являются макросреда и микросреда, образующие внешнюю среду, а также внутренняя среда.

Внутренняя среда предприятия — это само предприятие, его цели, организационные структуры, которые определяют характер принятия решений, а также работники предприятия, частично собственники капитала и целый ряд других факторов. Особенностью факторов внутренней среды является то, что они контролируемы, так как само предприятие определяет их характеристики. Анализ внутренней среды необходим для достижения эффективности использования ресурсов, достижения поставленных рыночных целей в существующей внешней среде.

Макросредафункционирования предприятия состоит из демографических, экологических, экономических, технологических, политических, юридических, социальных и культурных факторов, т. е. факторов косвенного воздействия. На эти факторы отдельно взятое предприятие не может оказывать влияния. Анализ макросреды необходим для своевременного принятия управленческих решений и возможности подстроиться под действия макросреды, снизив ее негативное влияние и вовремя использовав предоставляемые ею возможности.

Микросреда функционирования предприятия состоит из разных групп потребителей, поставщиков ресурсов предприятия, посредников, всех типов конкурентов, контактных аудиторий, т. е. факторов прямого воздействия. Эти факторы являются для компании контролируемыми, т. к. предприятие само выбирает поставщиков, покупателей, посредников и т. д. Микросреду также принято называть рыночной. Анализ микросреды, прежде всего, необходим для формирования в ней всех видов связей и отношений, необходимых для рыночной деятельности и создания своего места в этой среде.

Схематически маркетинговая среда предприятия выглядит так (рисунок 1):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Технологическая среда | Демографическая среда | | | | Политическая среда |
|  | Потребители | | Поставщики | |  |
| Юридическая среда | Широкая публика | Внутренняя среда | | Конкуренты | Экологическая среда |
|  | Посредники | | Контактные аудитории | |  |
| Социальная среда | Экономическая среда | | | | Культурная среда |

Рис 1. Маркетинговая среда фирмы

Анализ маркетинговой среды — процесс оценки и интерпретации информации, собранной путем исследования внутренней и внешней среды предприятия с использованием различных методов. Они должны применяться на основе принципов системного подхода, комплексного и динамического анализа, принципов сравнительного анализа и учета специфики фирмы.

Анализ среды имеет ряд важных функций [7, с. 26]:

* 1. Обеспечение базы для определения миссии и целей фирмы, выработки стратегии поведения во взаимосвязи со средой.
  2. Создание актуальной базы информации об изменениях в бизнес-среде.
  3. Заблаговременное предупреждение менеджмента о том, что может произойти на рынке, в отрасли или где-то еще во вне.
  4. Распространение информации и результатов анализа среди ключевых лиц, принимающих решения и влияющих на решения в организации.

**1.2 SWOT-анализ как инструмент комплексного исследования внешней и внутренней среды**

Анализ маркетинговой среды в бизнесе играет огромную роль, т. к. на основе сначала ступенчатого, а затем комплексного анализа среды вскрываются закономерности развития события, факторов. Они являются императивными для бизнеса, но их прогнозирование обеспечивает гибкий подход к развитию предприятия и дает альтернативные возможности развития при разных условиях среды.

Одним из широко распространенных методов совместного анализа внешней и внутренней среды предприятия является SWOT-анализ. Термин «SWOT» — это аббревиатура от сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон предприятия, возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats) на рынке. В SWOT-анализ входят: изучение тенденций развития фирмы, анализ ресурсов, анализ возможностей использования преимуществ и недостатков фирмы, определение ее целей и задач, исследование макросреды для выявления исходящих от нее возможностей и угроз. Соответственно целью SWOT-анализа является определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз рынка, а сам метод становится инструментом согласования внутренних возможностей, ресурсов организации и условий внешней среды [5, с. 237—238].

В связи с этим в методике SWOT-анализа выделяют несколько последовательных этапов [8, с. 41]:

— анализ макросреды (STEP‑анализ);

— анализ микросреды организации («Пять сил Портера»);

— анализ внутренней среды организации;

— комплексный анализ внутренней и внешней среды (SWOT-анализ).

**1.3 Методика SWOT-анализа**

**1.3.1 Методика анализа макросреды (STEP-анализ)**

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения или макросреды (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения — микроокружения или микросреды (среда прямого воздействия).

Факторы макросреды являются внешними факторами, или т. н. неконтролируемыми переменными [2, с. 271]. Основными факторами макросреды являются социокультурные (социальные), технологические и природные (технологические), экономические и конкурентные (экономические), а также политико-правовые (политические) факторы (таблица 1).

Таблица 1Примеры факторов макросреды по группам факторов

|  |  |
| --- | --- |
| Социальные факторы | Технологические факторы |
| – демографические изменения;  – система ценностей общества;  – вкусы и предпочтения общества;  – уровень образования;  – образ жизни и культурное развитие. | – альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров;  – государственные приоритеты развития науки и техники;  – новые открытия;  – изменения коммуникационных технологий. |
| Экономические факторы | Политические факторы |
| – динамика ВВП, ВНП и чистого дохода населения;  – процентные ставки и уровень инфляции;  – соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов;  – уровень безработицы и ставок налогов;  – цены на энергоносители. | – влияние правительства на экономику;  – трудовое, налоговое, экологическое законодательство;  – лоббирование политическими группами;  – правовая культура страны;  – уровень государственного регулирования и политика правительства в отношениях собственности. |

Для результативного изучения этих компонент макроокружения на фирме создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система проводит сбор и анализ материалов, специальные наблюдения и исследования. Собранные данные подвергаются анализу для выявления тенденций их изменения и влияния на фирму.

Часто для анализа макросреды применяется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ маркетинговой макросреды, основывающийся на изучении социальных (Social), технологических (Technological), экономических (Economical) и политических (Political) факторов. В зависимости от приоритетности учета тех или иных групп факторов различают варианты этой методики:

* STEP-анализ: приоритетными считаются социальные и технологические факторы. Применима для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой.
* PEST-анализ: приоритетны экономические и политические факторы. Применима для стран со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды.

Существует две методики STEP-анализа: с использованием четырехпольной матрицы и табличного формата. Вторая более удобна ввиду возможности количественной оценки факторов и их числового ранжирования.

Рассмотрим **пошаговую методику STEP-анализа** с использованием табличного формата [11, с. 96].

1-й этап: определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения или безнес-единицы.

2-й и 3-й шаги: отбор экспертов, которые будут проводить анализ и выбор формата занесения результатов и итоговой формы анализа.

4-й шаг: заполнение формата STEP-анализа (таблица 2). Существует 2 формата таблица STEP-анализа.

Вариант 1.

Колонка 1: записываются по группам значимые факторы макросреды и важные события, которые могут повлиять на фирму.

Затем каждому фактору экспертным путем присваивается количественная оценка: колонка 2 — важность для отрасли (от 1 до 3); колонка 3 — важной для организации (от 0 до 3) и колонка 4 — направление влияния (+1 при положительном влиянии, -1 — при отрицательном). Итоговая оценка влияния фактора рассчитывается путем умножения значений колонок 2—4.

Таблица 2Табличная форма для проведения STEP-анализа

Вариант формата таблицы 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор среды | Важность для отрасли | Влияние на организацию | Направление влияния | Степень фактора |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Социальные факторы | | | | |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| 2. Технологические факторы | | | | |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| 3. Экономические факторы | | | | |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| 4. Политические факторы | | | | |
| 1 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |

Вариант формата таблицы 2

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группы факторов | Описание событий/ факторов | Опасность/ возможность | Оценка вероятности события или появления фактора | Оценка важности фактора или события | Общее влияние на компанию |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Социальные | 1  2  3… |  |  |  |  |
| Технологические | 1  2  3… |  |  |  |  |
| Экономические | 1  2  3… |  |  |  |  |
| Политические | 1  2  3… |  |  |  |  |

Вариант 2.

Колонка 1: выбирается группа, к которой относится фактор;

Колонка 2: записываются значимые факторы макросреды и важные события, которые могут повлиять на фирму;

Колонка 3: анализируется влияние каждого фактора; выявляется, создает ли он опасность или возможность для предприятия. Если фактор может создавать и возможность и опасность одновременно, то рассматриваются оба варианта. В колонке проставляется либо «+» (возможность), либо «-» (опасность);

Колонка 4: оценивается каждый фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления (либо количественна шкала: от 0 до 100 %; либо качественная: низкая — средняя — высокая);

Колонка 5: оценивается важность факторов по мере ее возрастания — по шкале от 1 до 10;

Колонка 6: рассчитывается влияние каждого фактора как полная вероятность события (перемножаются колонки 4 и 5), взятая со знаком из колонки 3;

5-й шаг: подготавливаются единые формы оценок влияния факторов макросреды, составленные каждым экспертом; на этой основе сотрудниками предприятия разрабатывается программа действий по каждой группе факторов и отдельным событиям;

6-й шаг: использование результатов анализа в процессе стратегического и тактического планирования;

7-й шаг: проведение оценки запланированных действий по окончании планового периода; выявление эффективности применения этих действий.

**Резюме:** STEP-анализ позволяет выявить тенденции развития факторов макросреды и определить уровень возможных изменений, а также динамику их влияния на предприятие. В итоге получается модель реакции конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды, что, в конечном счете, позволяет повысить качество принятия управленческих решений предприятия.

**1.3.2 Анализ микросреды (методика «Пять сил Портера»)**

Микросреда (рыночная среда) — это область прямого влияния факторов внешней среды на деятельность предприятия. Основными элементами микросреды являются [10, с. 45]:

* потребители — это отдельные лица, домохозяйства, корпоративные потребители (предприятия), которые используют товары или услуги предприятия-производителя для удовлетворения своих потребностей;
* поставщики — источник всех видов ресурсов, необходимых для осуществления бизнеса;
* конкуренты — как прямые и косвенные, так и существующие и потенциальные;
* посредники — это компании, с которыми предприятие непосредственно сталкивается в процессе продвижения товаров и услуг потребителям;
* контактные аудитории — это любые группы, которые проявляют или могут проявлять интерес к предприятию, а также оказывать влияние на способность предприятия достигать цели.

Анализ этих рыночных сил, которые могут влиять как позитивно, так и негативно на предприятие, можно проводить с помощь методики **«Пять сил Портера».** Она было предложена профессором Майклом Портеров около 40 лет назад и рассматривает воздействие по пяти силам среды:

* существующие конкуренты;
* клиенты, покупатели;
* поставщики;
* новые конкуренты и рыночные новички;
* товары-заменители или товары-субституты.

Графически эту модель можно изобразить так (рисунок 2):

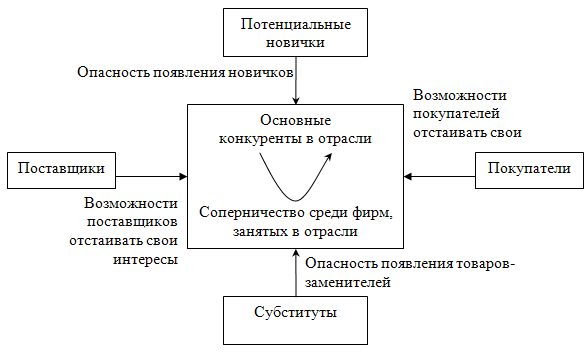


Рис. 2. Модель «Пять сил Портера»

* Затем оценивается возможная сила влияния для каждой группы факторов в бальной системе от 0 до 6 согласно следующей таблице (таблица 3):

Таблица 3 Критерии бальной оценки внешних сил

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Количество баллов | | Критерий оценки |
| 0 | баллов | — давления не ощущается, вполне возможно собственное давление; |
| 1 | балл | — минимальное и нерегулярное давление, не представляющее никакой опасности; |
| 2 | балла | — давление есть, можно отслеживать его динамику, серьезных угроз нет; |
| 3 | балла | — нормальная конкурентная среда, отслеживать ситуацию нужно регулярно; |
| 4 | балла | — активные и агрессивные конкуренты, быстрее анализируемого предприятия, демпингуют, отбивают клиентов и пытаются диктовать условия; |
| 5 | баллов | — очень сильное конкурентное давление, происходит быстрая потеря позиций; |
| 6 | баллов | — полное влияние конкурентов, невозможно сделать какие-либо действия, ожидания бесперспективны; |

Следующим этапом происходит определение суммарного влияния сил внешней среды и прогнозирование возможных действий (таблица 4):

Таблица 4 Оценка давления «Пять сил Портера и рекомендуемые действия»

|  |  |
| --- | --- |
| Согласованная сила давления в баллах | Рекомендуемые действия |
| 0-1 | — надо «давить» дальше; |
| 2-3 | — ничего не делать, проводить мониторинг ситуации; |
| 4-5 | — нужны спецпрограммы с назначением ответственных и соответствующими бюджетами; |
| 6 | — уже поздно, надо уходить из бизнеса: отдаваться или продаваться. |

**Резюме:** анализ микросреды на основе методики «Пять сил Портера» позволяет выявить возможные пути развития сил рыночной среды и на основе полученных данных построить стратегию взаимодействия фирмы с этой средой, основанную на максимальном извлечении прибыли из этих изменений.

**1.3.3 Анализ внутренней среды**

Анализ внутренней среды предприятия вскрывает те возможности, тот потенциал, на которые может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели фирмы, более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы [13, с. 282]. Исключительно важно помнить, что фирма не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим сотрудникам, давая им работу, обеспечивая их социальными гарантиями. В процессе этого анализа необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим задачам обеспечения и поддержания конкурентных преимуществ фирмы, задачам удовлетворения будущих потребностей рынка. Такая логика планирования «от ресурсов — к стратегии» весьма эффективна.

Выделяются различные факторы внутренней среды фирмы и системы ее оценки: структура, цели, задачи, технология, персонал, совместные ценности, стиль организации, финансовая и информационная системы, стратегия, навыки персонала, бизнес-процессы, власть, культура организации и др. По мнению М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [9, с. 417], основные внутренние переменные фирмы — это цели, структура, задачи, технология и люди. Несколько иначе построена известная модель 7-С компании «МакКинси» (Т. Питерс, Р. Уотермен) [6, с. 63]: совместные ценности, стратегия, структура, системы, стиль, сотрудники, способности.

Т. о. внутренняя среда предприятия образуется из нескольких подсистем:

* кадры — персонал, его мораль и квалификация, кадровая политика, система выплат и мотивации, текучесть кадров, опыт;
* организация общего управления — организационная культура, организационная структура, престиж и имидж фирмы, система контроля, квалификация, способности и интересы высшего руководства;
* производство — местонахождение, состояние и оснащенность производственных помещений, экономия от масштаба производства, чистая продукция и прибыль, контроль качества и процесса производства, величина издержек, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара;
* маркетинг — продукты и услуги, производимые фирмой, необходимая информация о рынке, доля рынка, номенклатура товаров и возможность его расширения, жизненный цикл продуктов, ценовая политика и послепродажное обслуживание.
* финансы и учет — возможность привлечения кратко- и долгосрочного капитала, отношение к налогам, акционерам и инвесторам, система контроля, учета и снижения издержек.

Анализ внутренней среды, выявление сильных и слабых ее сторон, включен в методику комплексного анализа среды — SWOT-анализ.

**1.3.4 Методика SWOT-анализа**

Методика SWOT-анализа включает следующую последовательность шагов [1, с. 59]

1-й шаг: обозначение цели. SWOT-анализ всегда делается всегда под некие цели, он не бывает абстрактным. Силы и слабости, возможности и угрозы — понятия относительные и зависят от времени, места, характера действий субъектов. Кроме того, описание цели компании будет служить линзой, сквозь которую можно рассматривать внешнюю среду.

2-й шаг: определение объекта исследования. Анализу может подвергаться предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т. д.) или бизнес-единицы.

3-й шаг: выявление сильных и слабых сторон с точки зрения заданной цели [14, с. 30].

Сила — это некоторая специфическая особенность, выгодно отличающая предприятие среди своих конкурентов. Сила в чем-либо дает предприятию дополнительные возможности. Важно также, что речь идет не о благоприятной рыночной конъюнктуре, которая может придавать силу не только конкретной фирме, а может, и еще нескольким (например, некоторые льготы и права), а о внутренней мощи организации — опыте, финансовой обеспеченности, конкурентоспособности, лидерстве руководителя.

Слабость — это отсутствие или недостаток важного элемента функционирования организационной системы. Слабость не обязательно означает уязвимость данного предприятия, — это зависит от того, насколько важен тот фактор, который находится в недостатке, в конкурентной борьбе или в материальной обеспеченности предприятия. Сила и слабость могут быть потенциальными факторами развития либо упадка предприятия. Так как стратегия формулируется на будущее, то следует помнить, что за время до завершения реализации стратегического плана потенциальные слабые стороны бизнеса могут перерасти в серьезные опасности.

М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури [9, с. 354—355] предлагают простую классификацию внутренних по отношению к организации характеристик: три базисные управленческие функции — маркетинг, производство, финансы, и еще две: человеческие ресурсы и имидж компании (таблица 5).

Таблица 5 Примеры сильных и слабых сторон предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| — хорошая репутация фирмы у постоянных покупателей;  — высокая квалификация сотрудников;  — известность на рынке;  — наличие финансовых ресурсов;  — защищенность от сильного конкурентного воздействия;  — техническое превосходство;  — преимущества в области издержек;  — отлаженная система получения заказов. | — наличие устаревшего оборудования;  — низкая прибыльность основной продукции;  — слабое отслеживание процесса выполнения стратегии;  — внутрипроизводственные проблемы;  — отставание в области исследований и разработок;  — недостаточное знание рынка и новинок рынка. |

4-й шаг: определение рыночных возможностей и угроз с точки зрения заданной цели [5, с. 238—239].

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными, изменяясь от очень привлекательных (абсолютно необходимо их использовать) до интересующих фирму в последнюю очередь (в самом конце списка приоритетов компании).

К потенциальным внешним возможностям, выявленным в процессе анализа внешней среды, можно отнести способность обслуживать дополнительные группы клиентов или выходить на новые рынки, расширять ассортимент выпускаемой продукции, использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции, осуществлять вертикальную интеграцию (вперед или назад), а также возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса, снижение барьеров вхождения на привлекательных рынках, слабые позиции фирм-конкурентов и т.д.

Зачастую на благосостояние фирмы отрицательно влияют весьма определенные факторы внешней среды. Угрозу могут представлять: появление более дешевых технологий, внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта, выход на рынок новых конкурентов с низкими издержками, неблагоприятная политика государственного регулирования при спадах и колебаниях уровня деловой активности, возможность поглощения более крупной фирмой, неблагоприятные демографические изменения, неблагоприятные изменения курсов иностранных валют; политические перемены (переворот) в стране, где компания осуществляет свою деятельность; растущая степень влияния поставщиков и покупателей, замедление темпов роста рынка и т. п.

Оценивая возможности отрасли, необходимо помнить, что интересы отрасли и интересы компании — это не всегда одно и то же [15, с. 131]. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности — некоторые компании являются более конкурентоспособными, чем другие, а некоторые могут быть вообще безнадежно выбывшими из борьбы или ограничиваться более скромной ролью.

Слабые и сильные стороны компании, а также ее способность конкурировать позволяют ей лучше использовать одни возможности, чем другие.

Наиболее выгодными для фирмы являются те возможности отрасли, которые обеспечивают компании максимальный рост прибыли, т. е. при которых фирма приобретает наибольшие конкурентные преимущества, а также те, которые являются приемлемыми для компании в финансовом отношении (таблица 6).

5-й шаг: сведение данных в одну четырехпольную таблицу SWOT-анализа результатов исследования. Ранжирование, уточнение формулировок сильных и слабых сторон. Выборка 3-5 (это наиболее оптимальное количество) самых важных сильных и слабых сторон, составление для них краткого названия — «ярлычков».

Таблица 6 Примеры рыночных возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| — выход на новые рынки, регионы;  — расширение ассортимента продукции;  — выпуск сопутствующих товаров;  — более глубокая сегментация рынка и глубокая ценовая политика;  — использование кредитных ресурсов для развития;  — использование дружественных СМИ для продвижения товаров;  — отсутствие товаров-субститутов;  — большая емкость рынка;  — появление новых поставщиков. | — реальная возможность появления новых конкурентов из других отраслей;  — рост продаж замещающего товара;  — замедление роста рынка;  — неблагоприятная для рынка политика властей;  — возрастание роли поставщиков в связи с их укрупнением;  — изменение потребностей и вкусов покупателей;  — неблагоприятные демографические изменения. |

6-й шаг: Ранжирование, уточнение формулировок возможностей и угроз. Выборка 3-5 (это наиболее оптимальное количество) самых важных возможностей и угроз, составление для них краткого названия — «ярлычков».

На этом же этапе должны быть разработаны и обозначены компенсирующие мероприятия для каждой из угроз, чтобы нейтрализовать ее или преобразовать в возможность.

7-й шаг: сведение избранных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в четырехпольную матрицу граничных стратегий [4, с. 97—99] (таблица 7).

Таблица 7 Четырехпольная матрица граничных стратегий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| 1  2  3  … | 1  2  3  … |
| Сильные стороны | Стратегическое действие 1 | Стратегическое действие 3 |
| 1  2  3  … | СИВ  «Сила» для реализации «возможностей» | СИУ  «Сила» для устранения «угроз» |
| Слабые стороны | Стратегическое действие 2 | Стратегическое действие 4 |
| 1  2  3  … | СЛВ  Минимизация «слабостей» за счет выявления «возможностей» | СЛУ  Минимизация «слабостей» и предотвращение «угроз», если это возможно |

Стратегическое действие 1 — **агрессивная стратегия** или **стратегия предельного оптимизма**. Предполагается реализация возможностей, опираясь на сильные стороны (в предположении, что нет ни слабых сторон, ни угроз).

Стратегическое действие 2 — **конкурентная стратегия**. Предполагаются только возможности и слабые стороны (сильные стороны и угрозы не учитываются).

Стратегическое действие 3 — **консервативная стратегия**. Сильные стороны используются для защиты от внешних угроз (без учета возможностей и слабых сторон).

Стратегическое действие 4 — **парадоксальная стратегия**. Предполагается, что есть только слабые стороны и угрозы, нет ни возможностей, ни сильных сторон, т. е. условия близки к катастрофическим.

Для каждой стратегии отрабатывается система прогнозирования и планирования, структура компании и штатное расписание, система мотивации персонала и система учета ресурсов и затрат (по проектам и направлениям бизнеса).

А. Томпсон и А. Стрикленд [12, с. 91] ищут аналогии SWOT-анализа со стратегическим балансом: «Внутренние сильные стороны компании представляют конкурентные активы, ее внутренние слабые стороны представляют конкурентные пассивы». Хотя и здесь, в отличие от любого баланса, бросается в глаза основной недостаток SWOT-анализа: качественная, а не численная характеристика бизнесс-процессов. В то же время, — говорят Томпсон и Стрикленд, — «SWOT-анализ является необходимым компонентом оценки стратегического положения». На основе данных SWOT-анализа делаются «выводы о состоянии компании и необходимости стратегических изменений».

8-й шаг: формулировка критериев. Необходимо определить условия, при которых та или иная стратегия запускаются на реализацию; выбрать базовую стратегию достижения цели на текущий момент.

9-й шаг: анализ базовой стратегии на основе тех, которые не были выбраны. Например, выбираются некоторые мероприятия, которые необходимо провести до того, чтобы облегчить и ускорить переход — в случае необходимости при изменении условий — на другую базовую стратегию.

Итоговая стратегия будет состоять из базовой с добавлением некоторых элементов других стратегий, которые будут запущены при определенных условиях или которые придется запустить в случае наступления «часа Х».

10-й шаг: примерная оценка стоимости реализации выбранной стратегии, подразумевающей не только финансовые и материальные затраты, но и временные затраты первых лиц (часто этот фактор – определяющий).

11-й шаг: подготовка и утверждение плана-графика (с ответственными лицами и ожидаемыми результатами) и бюджета (включающего затраты на компенсацию основных рисков и на мотивацию менеджеров).

На этом же шаге собственником, собранием акционеров или советом директоров утверждается стратегия, а также порядок ее изменения (периодические коррекции через определенный срок) и публикации (основных положений или фрагментов («стратегических легенд»)).

**Резюме:** SWOT-анализ позволяет произвести комплексное тестирование маркетинговой среды для осуществления выбранной стратегии, согласно целям собственника, бюджету и наличию материальных и человеческих ресурсов. Также он определяет границы ее применимости, а также условия перехода на другие стратегии.

Существуют некоторые модификации этой методики:

* Для оценки важности и силы влияния факторов на предприятие используются количественные методики SWOT-анализа: 1). балльного SWOT-анализа с использованием четырехпольной матрицы (оценивается балльная возможность связи факторов по группам стратегических действий, с анализом их негативного (от -3) до позитивного (+3) воздействия); 2). балльного SWOT-анализа с использованием табличной формы (ранжирование каждого фактора среды количественно (например от 1 до 10, разбитых по оценкам — низким, средним и высоким). Затем предлагаются варианты улучшения каждого фактора, не удовлетворяющего видению цели).
* Отдельно разбираются матрицы возможностей (отражающие вероятность использования возможности и ее влияние) и матрицы угроз (отражающие вероятность реализации угрозы и ее возможное последствие) для определения их (возможностей и угроз) важности и необходимости изучения.

**2. SWOT-АНАЛИЗ компании «Доктор Борменталь»(филиал г. Королев)**

**2.1 Краткая характеристика организации**

Международное медико-психологическое объединение "Доктор Борменталь включает около 85 центров, из них 12 имеют развернутую реабилитационную программу.

16 февраля 2009 года в городе Королеве открылся филиал копании «Доктор Борменталь» . В нем созданы все условия для людей, желающих обрести стройность.

Центр снижения веса «Доктор Борменталь» расположен на ул. Калинина ("Подлипки"), ТДЦ "Сигма" (дом 6б) в арендуемом офисе.

Финансирование развития центра осуществляется за счет его прибыли.

Стратегическое управление осуществляется учредителями, один из которых является директором Центра и осуществляет оперативное управление.

**Список услуг, предоставляемые Центром**:

— Коррекция избыточной массы тела в рамках группового тренинга,

— [Поддерживающая программа в течение года,](http://www.doctorbormental.ru/Default.aspx?tabid=266)

— Индивидуальное консультирование по вопросам, связанным с коррекцией излишнего веса,

— Школа стройности,

— [Трансперсональная психология (холотропное дыхание)](http://www.doctorbormental.ru/Моиуслуги/Психология/Трансперсональнаяпсихология.aspx),

— Индивидуальное психологическое консультирование,

— [Экспресс-поддержка](http://www.doctorbormental.ru/Моиуслуги/Психология/Экспрессподдержка.aspx),

— Продажа книг, пищевых весов, дисков

У организации сложился стабильный круг постоянных клиентов, устойчивые связи с поставщиками.

**2.2 Анализ макросреды**

Анализ макросреды проводится посредством применения STEP-анализа, позволяющего выявить и оценить влияние на организацию социальных, технологических, экономических и политических факторов (таблица 8).

Таблица 8 STEP-анализ салона красоты «Шёлк»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор среды | Важность для отрасли | Влияние на организацию | Направление влияния | Степень фактора | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | |
| Социальные факторы | | | | | | | | |
| Благоприятная динамика соотношения классов и социальных групп в обществе | 2 | 2 | 1 | 4 | | | | |
| Изменение образа жизни в направлении западных традиций | 2 | 2 | 1 | 4 | | | | |
| Повышение уровня образования | 2 | 1 | 1 | 2 | | | | |
| Повышение уровня культурного развития и его динамики | 1 | 1 | 0 | 1 | | | | |
| Укрепление традиций и культурных ценностей | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Взаимоотношения внутри общества (индивид—индивид, индивид—общество) | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Принятие—неприятие частного предпринимательства | 1 | 0 | -1 | 0 | | | | |
| Улучшение отношений компания — общественные организации | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Улучшение отношения к иностранным инвестициям | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Повышение уровня миграции населения | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Усиление профсоюзной активности и влияния профсоюзов на формирование общественного мнения | 2 | 1 | -1 | -2 | | | | |
| Технологические факторы | | | | | | | | |
| Положительные тенденции развития новых подходов к производству услуг | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Благоприятные тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий | 1 | 1 | 1 | 1 | | | | |
| Появление технологических прорывов | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Повышение удельного веса наукоемких технологий в производстве | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| Повышение требований к научно-техническому уровню конкурентоспособной продукции | 1 | 0 | 0 | 0 | | | | |
| 1 | | | 2 | 3 | | 4 | | 5 |
| Государственные приоритеты развития науки и техники | | | 1 | 0 | | 0 | | 0 |
| Повышение мирового уровня исследований и разработок в отрасли | | | 1 | 0 | | 0 | | 0 |
| Сокращение жизненного цикла технологий | | | 2 | 2 | | -1 | | -4 |
| Ужесточение требований к квалификации кадров | | | 2 | 2 | | -1 | | -4 |
| Экономические факторы | | | | | | | | |
| Увеличение размеров и темпов изменения сегментов рынка в соответствии с интересами компании | | | 3 | 3 | 1 | | 9 | |
| Повышение уровня экономического развития | | | 3 | 2 | 1 | | 6 | |
| Повышение качества экономического законодательства | | | 3 | 2 | 1 | | 6 | |
| Укрепление курса национальной валюты | | | 2 | 2 | 1 | | 4 | |
| Повышение уровня и динамики реальных и номинальных доходов населения | | | 2 | 2 | 1 | | 4 | |
| Повышение уровня потребления и сбережения доходов населения | | | 2 | 2 | 2 | | 4 | |
| Увеличение размеров и темпов изменения размеров рынка | | | 3 | 1 | 1 | | 3 | |
| Улучшение общей конъюнктура национального рынка | | | 2 | 1 | 1 | | 2 | |
| Увеличение уровня дефицита государственного бюджета | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | |
| Повышение уровня инфляции, безработицы, ставок налогов | | | 1 | 1 | 1 | | 1 | |
| Повышение правительственной поддержки отрасли | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Улучшение состояния фондового рынка | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Активизация инвестиционных процессов | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Повышение уровня централизованного регулирования цен | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Повышение уровня ставки рефинансирования ЦБ РФ | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Повышение уровня и динамики инвестиций в экономику | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Повышение ставки банковского процента | | | 3 | 1 | -1 | | -3 | |
| Повышение ставок импортных пошлин | | | 2 | 2 | -1 | | -4 | |
| Повышение уровня развития конкурентных отношений | | | 3 | 2 | -1 | | -6 | |
| Увеличение цен на энергоносители | | | 2 | 3 | -1 | | -6 | |
| 1 | | | 2 | 3 | 4 | | 5 | |
| Повышения уровня налоговой нагрузки | | | 3 | 3 | -1 | | -9 | |
| Повышение стоимости земли | | | 3 | 3 | -1 | | -9 | |
| Политические факторы | | | | | | | | |
| Улучшение отношения государства к собственности | | | 2 | 1 | 1 | | 2 | |
| Повышение политической стабильности в государстве | | | 2 | 1 | 1 | | 2 | |
| Совершенствование законов и нормативно-правовых актов | | | 2 | 1 | 1 | | 2 | |
| Повышение эффективности правовой системы | | | 2 | 1 | 1 | | 2 | |
| Улучшение характера отношений государства к отрасли | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Проведение политики государства в подготовке кадров для отрасли | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Усиление практической реализации законодательства | | | 2 | 1 | 0 | | 0 | |
| Усиление лоббистских усилий различных групп, объединений, отраслевых ассоциаций и союзов | | | 1 | 0 | 0 | | 0 | |
| Ужесточение таможенной политики государства | | | 2 | 1 | -1 | | -2 | |
| Повышение степени неукоснительности действий всех правовых норм | | | 2 | 1 | -1 | | -2 | |
| Ужесточение законодательных ограничений отдельных видов деятельности | | | 2 | 1 | -1 | | -2 | |
| Повышение уровня регулирования и контроля со стороны государства | | | 2 | 2 | -1 | | -4 | |

Итак, на основе анализа были выявлены основные факторы макросреды организации (таблица 9).

Таблица 9 Основные факторы макросреды для компании «Доктор Борменталь» (филиал г. Королев)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Позитивное влияние | Степень важности | Негативное влияние | Степень важности |
| Социальные факторы | Благоприятная динамика соотношения классов и социальных групп в обществе | 4 | Усиление профсоюзной активности и влияния профсоюзов на формирование общественного мнения | -2 |
| Изменение образа жизни в направлении западных традиций | 4 |
| Повышение уровня образования | 2 |
| Технологические факторы | Положительные тенденции развития новых подходов к производству услуг | 1 | Сокращение жизненного цикла технологий | -4 |
| Благоприятные тенденции развития новых процессов и оборудования, технологий | 1 | Ужесточение требований к квалификации кадров | -4 |
| Экономические факторы | Увеличение размеров и темпов изменения сегментов рынка в соответствии с интересами компании | 9 | Увеличение цен на энергоносители | -6 |
| Повышение уровня экономического развития | 6 | Повышения уровня налоговой нагрузки | -9 |
| Повышение качества экономического законодательства | 6 | Повышение стоимости земли | -9 |
| Политические факторы | Улучшение отношения государства к собственности | 2 | Повышение степени неукоснительности действий всех правовых норм | -2 |
| Совершенствование законов и нормативно-правовых актов | 2 | Ужесточение законодательных ограничений отдельных видов деятельности | -2 |
| Повышение эффективности правовой системы | 2 | Повышение уровня регулирования и контроля со стороны государства | -4 |

**2.2 Анализ микросреды**

Анализ микросреды проводится посредством применения методики «Пять сил Портера».

Модель конкурентных сил Портера подразумевает анализ рыночных сил, которые могут влиять как позитивно, так и негативно на предприятие. Анализ ведется по 5 факторам (таблица 10).

Таблица 10 Анализ факторов макросреды для компании «Доктор Борменталь» (филиал г. Королев)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Фактор | Количественная оценка | Критерий оценивания |
| Потенциальные новички | 0 | — давления не ощущается, вполне возможно собственное давление (барьер входа на рынок достаточно высок, особенно в условиях ограниченности кредитования, высокой стоимости недвижимости и нестабильной экономической ситуации); |
| Поставщики | 0 | — давления не ощущается, вполне возможно собственное давление (налажены устойчивые взаимоотношения с поставщиками); |
| Товары-заменители | 1 | — минимальное и нерегулярное давление (возможен переход части клиентов в более низкий ценовой сегмент); |
| Покупатели | 2 | — давление есть, следует отслеживать его динамику (потребители очень требовательны как к качеству услуги, так и ко всему процессу ее оказания); |
| Конкуренты | 1 | — специфика и уникальность используемой методики обеспечивает компании низкую конкуренцию (узкоспециализированный рынок; но необходимо отслеживать появление новых конкуренто, анализ их действий; выявление ключевых факторов успеха); |
| Сумма баллов | 4 | Выводы:  — нужны спецпрограммы развития бизнеса;  — постоянный мониторинг потребностей потребителей и анализ действий конкурентов;  — маркетинговые программы, переход к программам лояльности потребителей;  — использование технических и дизайнерских инноваций;  — выявление ключевых факторов успеха;  — отслеживание появления новых конкурентов. |

**2.3 Анализ внутренней среды организации**

Анализ внутренней среды организации включен в методику SWOT-анализа и будет проиллюстрирован в п. 2.4.

**2.4 SWOT-анализ организации**

SWOT-анализ компании «Доктор Борменталь» (филиал г. Королев) проводится относительно цели расширения бизнеса. В результате анализа внешней и внутренней среды были выявлены и проанализированы наиболее важные факторы, влияющие на развитие организации. Проведем их попарный анализ (таблица 11).

Таблица 11 SWOT-анализа компании «Доктор Борменталь» (филиал г. Королев)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности  1. Изменение образа жизни и потребностей в услугах компании, повышение их популярности;  2. Совершенствование правовой среды в коммерческой сфере. | Угрозы  1. Возможное сокращение спроса в связи с экономическим кризисом.  2. Повышение налоговой нагрузки на фонд оплаты труда; |
| Сильные стороны  1. Устойчивое финансовое состояние;  2. Квалифицированные кадры;  3. Современное оборудование. | Агрессивная стратегия  «Сила» для реализации «возможностей» | Консервативная стратегия  «Сила» для устранения «угроз» |
| Слабые стороны  1. Малый размер фирмы.  2. Узкоспециализированная отрасль; | Конкурентная стратегия  Минимизация «слабостей» за счет выявления «возможностей» | Парадоксальная стратегия  Минимизация «слабостей» и предотвращение «угроз», если это возможно |

В текущей ситуации предприятию необходимо придерживаться консервативной стратегии: использовать сильные стороны организации для нивелирования или смягчения угроз внешней среды.

Основные конкурентные мероприятия стратегии могут быть следующими:

* учет затрат и издержек;
* постоянный мониторинг потребностей потребителей и анализ действий конкурентов;
* маркетинговые программы, переход к программам лояльности потребителей;
* использование технических и дизайнерских инноваций;
* выявление ключевых факторов успеха;
* развитие существующих услуг в направлении преимуществ перед конкурентами.

Конечно, данную стратегию следует дополнить мероприятиями граничных стратегий:

* оценка возможностей наращивания доли рынка посредством расширения спектра услуг (агрессивная стратегия);
* умеренная реклама и совершенствование качества услуг (конкурентная стратегия).

**Заключение**

В рамках курсовой работы было проанализировано положение организации в маркетинговой среде, выявлены основные факторы, влияющие на деятельность фирмы, определено направление и степень их влияния.

На уровне макросреды основные факторы лежат в экономико-политической сфере. Бизнес организации сильно зависит от текущей экономической ситуации, уровня жизни населения, а также условий ведения бизнеса. Услуги салона красоты традиционно относят к ценовому сегменту выше среднего. В связи с этим в условиях экономического кризиса возможно сокращение спроса. С другой стороны, в связи с кризисом планируется изменение налоговой системы. Однако планы по увеличению налогообложения фонда оплаты труда могут отрицательно сказаться на прибыльности. Увеличение цен на энергоносители и повышение стоимости аренды помещений вносит существенные коррективы в структуру себестоимости услуг. Кроме того, возможности развития бизнеса ограничены высокой стоимостью кредитования.

В результате анализа микросреды было выявлено, что организация находится в секторе сильного действия рыночных сил. Особое давление оказывают:

* потребители: они очень требовательны как к качеству услуги, так и ко всему процессу ее оказания
* конкуренты: узкоспециализированный рынок; но необходимо отслеживать появление новых конкурентов, анализ их действий; выявление ключевых факторов успеха;
* товары-заменители: возможен переход части клиентов в более низкий ценовой сегмент.

К сильным сторонам организации следует отнести устойчивое финансовое состояние, квалифицированные кадры и современное оборудование. К слабым — недостаточную известность в городе и узкоспециализированность отрасли.

Результаты SWOT-анализа показывают, что в текущей ситуации предприятию необходимо придерживаться консервативной стратегии: использовать сильные стороны организации для нивелирования или смягчения угроз внешней среды.

Основные конкурентные мероприятия стратегии могут быть следующими:

* учет затрат и издержек;
* постоянный мониторинг потребностей потребителей и анализ действий конкурентов;
* маркетинговые программы, переход к программам лояльности потребителей;
* использование технических и дизайнерских инноваций;
* выявление ключевых факторов успеха;
* развитие существующих услуг;
* оценка возможностей наращивания доли рынка посредством расширения спектра услуг (агрессивная стратегия);
* умеренная реклама и совершенствование качества услуг (конкурентная стратегия).

В заключение следует отметить, что реализация схемы оценки маркетинговой среды компании позволяет определить вектор ее развития, так как она показывает приоритеты и способы достижения рыночных целей. Системный и комплексный анализ способствует выработке оптимальных решений как на уровнях гипотезы и планирования (посредством выявления ключевых потребностей), так и на уровне реализации и учета (так стратегия согласуется с внешними факторами и внутренними возможностями предприятия).

**Список использованной литературы**

1.Альтшулер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. / И. Г. Альтшулер. — М.: Вершина, 2006. — 232 с.;

2.Армстронг, Г. Введение в маркетинг. / Г. Армстронг, Ф. Котлер. — М.: Вильямс, 2007. — 824 с.;

3.Бейкер, М. Теория маркетинга. / М. Бейкер. — М.: Питер, 2002. — 464 с.;

4.Гайденко, Т. А. Маркетинговое управление. Принципы управленческих решений и российская практика. / Т. А. Гайдаенко. — М.: Эксмо, 2006. — 496 с.;

5.Зайцев, Л. Г. Стратегический менеджмент: учебник. / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М.: Экономистъ, 2007. — 416 с.;

6.Итан, М. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов. / М. Расиел Итан. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 192 с.;

7.Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. — М.: Питер, 2008. — 813 с.;

8.Маркетинг: Классика Harvard Business Review. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 174 с.;

9.Мескон, М. Основы менеджмента. / М. Мексон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Вильямс, 2008. — 672 с.;

10.Портер, М. Конкуренция. / М. Портер. — М.: Вильямс, 2006. — 608 с.;

11.Соловьев, Б. А. Маркетинг: учебник для программы МВА. / Б. А. Соловьев. — М.: Инфра-М, 2008. — 379 с.;

12.Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. — М.: Вильямс, 2007. — 928 с.;

13.Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Дело, 2008. — 447 с.;

14.Фомин, Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учебное пособие для вузов. / Я. А. Фомин. — М.: Юнити-Дана, 2003. — 349 с.;

15.Ющук, Е. Конкурентная разведка. Маркетинг рисков и возможностей. / Е. Ющук. — М.: Вершина, 2006. — 238 с.

**маркетинговый среда swot анализ**