**Содержание**

Введение………………………………………………………………………...2

Глава 1. SWOT – анализ как часть стратегического планирования………..4

Глава 2. Методика проведения SWOT –анализа…………………………….9

Глава 3. Проведение SWOT – анализа на примере компании «Панда»……21

Заключение……………………………………………………………………..28

Список использованной литературы………………………………………….30

**Введение**

«Результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем, решения проблем. Сами же результаты должны происходить из использования возможностей: отыскать правильные пути и поступки и сконцентрировать на них ресурсы и усилия».

P. Drucker (1, стр.70)

Вы когда-нибудь задумывались о том, что делает перед боем хороший военачальник? Он изучает поле предстоящей битвы, выискивая все выигрышные возвышенности и опасные болотистые места, оценивает свои силы и силы противника. Если он этого не сделает, он обречет свою армию на поражение.

В бизнесе работают те же принципы. Бизнес — это нескончаемая череда мелких и крупных сражений. Если перед битвой фирма не оценит свои сильные и слабые стороны предприятия, не определит рыночные возможности и угрозы (те самые неровности местности, которые приобретают огромное значение в разгар боя), её шансы на успех резко уменьшатся.

Для того чтобы получить ясную оценку сил организации предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ. Именно эта технология и есть объект исследования данной курсовой работы. Предмет исследования – использование SWOT-анализа в современном бизнесе.

Действительно, сегодня интерес к проблемам стратегического управления обостряют неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления её конкурентоспособности.

Внешняя среда, в которой приходится действовать российским компаниям, становится качественно иной: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а, значит, появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями. Именно поэтому выбранная нами тема по-настоящему актуальна.

Но на одной теории далеко не уедешь. Исходя из этого, основной целью настоящей работы для нас является совершенствование практических навыков в сфере маркетинговых исследований.

Для достижения поставленной цели необходимо выполнить несколько задач:

- дать понятие SWOT-анализа

- дать понятие маркетинговых исследований

- определить место SWOT-анализа в маркетинговых исследованиях

- рассмотреть методику проведения SWOT-анализа

- разработать матрицу SWOT для компании «Морозко»

В работе используется разнообразная литература: журналы по менеджменту(большинство из которых были необходимы только на стадии подготовки), учебники, учебные пособия и статьи из Internet.

**Теория**

**Глава 1. SWOT – анализ как часть стратегического планирования.**

SWOT – анализ – это оперативный диагностический анализ организации и ее среды. Осуществляется с целью выявления в потенциале организации сильных и слабых сторон, угроз со стороны внешней среды, а также установления возможностей, предоставляемых фирме её внешней средой. (5, стр. 351)

Это неотъемлемый элемент стратегического планирования, сущность которого заключается в постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы: где сейчас находится организация; в каком направлении она должна развиваться в будущем; как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство.

Стратегический подход к управлению деловыми организациями начал использоваться во всем мире еще в 20-30 г.г. ХХ столетия. Но особенно интенсивно процесс перехода к управлению на основе развития начался в 60-е, когда обострилась конкуренция европейского и американского бизнеса с Японией и компании вынуждены были перестраивать свою деятельность с учетом новых реалий. Вот тогда-то и потребовался подход, который бы обеспечил возможность компаниям своевременно адаптироваться к внешним как благоприятным, так и неблагоприятным условиям, прогнозировать альтернативные варианты развития компании и управлять этим развитием, используя новые методологии предвидения и моделирования тенденций изменений макро- и микроокружения. Так в лексикон менеджмента вошло понятие стратегического менеджмента (или стратегического управления). Еще одним важным аспектом стратегического управления стало внимание к тенденциям изменения внутренней среды компании и, прежде всего, к интересам и устремлениям ее персонала.

По мнению большинства специалистов, современный стратегический менеджмент - «это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей и возможностей предприятия с интересами всех заинтересованных в его деятельности сторон. Он предполагает не только определение генерального курса развития предприятия и организацию дела на этой основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации…. Это предполагает постановку нового комплекса процессов, отражающих приоритетность целей и динамики развития, обеспечения своевременности решений и действий, предвидения будущего, анализа последствий управляющих воздействий и инноваций».

Очевидно, что необходима технология проведения постоянной диагностики как внутренних ресурсов и возможностей компании, так и внешней среды. Таким образом, упрощенно можно представить следующий алгоритм процесса стратегического управления:



Как видно, исходным пунктом процесса стратегического управления является формирование миссии компании. Это может быть философия деятельности организации – её предназначение, ценности и принципы деятельности либо миссия как представление главной цели деятельности фирмы.

После формирования миссии, фирма разрабатывает для себя цели, которые должны дать ясное представление о направлении развития. По определению, «стратегические цели - это основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии».

Следующий важнейший этап - стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (и потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

На основе этого анализа и должен происходить рациональный выбор стратегий из возможного множества вариантов. И затем – реализация наиболее эффективной стратегии и её корректировка, если существует такая необходимость.

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Однако, в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами» (Э. Деминг).

Поэтому как основной инструмент регулярного стратегического управления многие компании выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа, которую еще называют матрицей SWOT (аббревиатура начальных букв английских слов: Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы)

Эта матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Самое привлекательное в этом методе то, что информационное поле формируется непосредственно самими руководителями, а также наиболее компетентными сотрудниками компании на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации.

При этом отпадает необходимость в использовании мощных дорогостоящих систем «количественного» анализа и привлечении не менее дорогих экспертов, которые, хуже зная специфику конкретного рынка и конкретного предприятия, могут в условиях ограничений по времени и неполной информации «навязать» неоптимальное решение. Но и ценность любого тщательно просчитанного «оптимального» решения, если оно появляется слишком поздно, становится равной «нулю».

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Отметим, что стратегические решения не всегда связаны с большим временем планирования, а скорее характеризуются их влиянием на глубину перестройки бизнеса, его структуры, направлений развития, что может, например, в периоды кризисов или технологических «скачков», изменяться достаточно быстро.

Кроме того, стратегические решения связаны скорее с внешними, чем с внутренними проблемами компании - в особенности решения, связанные с выбором номенклатуры продукции и сегментов рынка. Причем на эти «стратегические решения» могут влиять как факторы ближнего, так и дальнего «окружения компании».

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

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. (7)

После проведения SWOT-анализа руководитель более четко представляет себе преимущества и недостатки фирмы предприятия, а также ситуацию на рынке. Это позволяет выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями. (6)

**Глава 2. Методика проведения SWOT –анализа**

Как мы выяснили, SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии организации предприятия и определением наиболее эффективной стратегии развития фирмы, предприятия. 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 предприятияпредприятия, а также рыночные возможности и угрозы.



Рис.2. Матрица SWOT – анализа.

Сильные стороны организации — то, в чем она преуспела 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 фирмы — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит 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 можно 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 данная организация предприятие.

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

При этом 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. (8)

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные.(7)

Шаг 1. Анализ внешней среды.

Этот этап предполагает анализ двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Здесь важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Изучение политической составляющей должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Изучение социальной компоненты направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства и т.п.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Совокупность вышеперечисленных элементов - это PEST-анализ, который рекомендуется проводить перед составлением матрицы SWOT.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определять для себя допустимы границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Здесь важно обращать внимание на действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Для того, чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Она включает: анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников организации; проведении внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Анализ покупателей в первую очередь имеет задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя

- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)

- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и др.)

- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и др.)

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя его торговую силу (соотношение степени зависимости покупателя от продавца и наоборот; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене).

Анализ поставщиков включает изучение его конкурентной силы (уровень специализированности поставщика, величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж), стоимости и гарантии качества поставляемого товара, временного графика поставок, пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. При этом играют роль специальность и квалификация, уровень образования, возраст, пол и стоимость рабочей силы. (2, стр. 189-196)

Полученные данные являются основой для определения возможностей и угроз фирмы.

Шаг 2. Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации и имеет несколько срезов.

Кадровый срез – взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез – коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез – все те процессы, которые связаны с реализацией продукции (стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения).

Финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.)

Изучение организационной культуры – как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах, существуют ли в компании устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия и т.п., насколько об этом осведомлены сотрудники и насколько серьезно к этому относятся. (2, стр. 196-198)

Полученные данные – основа для определения сильных и слабых сторон организации.

Шаг 3. Формулирование сильных и слабых сторон фирмы.

К сильным сторонам организации можно отнести:

более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;

активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);

лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);

более гибкая ценовая политика;

вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;

менее дорогое сырье и материалы;

хорошая репутация у покупателей;

высокое качество выпускаемых товаров.

Слабыми сторонами организации могут быть:

старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;

расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;

дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);

более низкая прибыльность из-за высоких издержек;

низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии.

После этого из всего списка сильных и слабых сторон пренеобходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. (рисунок 2). Чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе, рекомендуется ограничиться 5-10 сильных и таким же количеством слабых сторон.

Шаг 4. Формулирование рыночных возможностей и угроз.

Возможностями фирмы могут быть:

наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка;

наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования;

наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья;

расширение производственной линии;

необходимость получать лицензию на занятие данным видом деятельности.

К угрозам компании можно отнести:

возможность появления новых конкурентов;

возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;

растущее конкурентное давление;

ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента;

нестабильность курса доллара;

банкротство.

Затем, 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: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на организацию предприятие?». Выбранные 5-10 возможностей и угроз, которые произойдут с большей долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес, следует занести в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (рисунок 2).

Шаг 5. Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами.

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

Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороныпредприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонамипредприятия, нужно больше всего опасаться? (9)

Результатом проделанной работы и является матрица SWOT.

До перехода к следующему шагу мы хотим дать некое обобщение.

Итак, правила проведения SWOT – анализа:

Правило 1. Следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Нужно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Следует быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. (9)

Шаг 6. Определение стратегии развития организации.

В ходе описанного выше анализа группа экспертов заполняет SWOT – матрицу. (рисунок 2) С её помощью формируются 4 группы парных стратегий:

1. SO («силы – возможности») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации.

2. ST («силы – угрозы») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении.

3. WO («слабости – возможности») – стратегии, связанные с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.

4. WT («слабости – угрозы») – стратегии, связанные с попытками минимизировать как слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем окружении. (3, стр. 389)

Для того, чтобы определить наиболее эффективные направления, создаётся корреляционная SWOT – матрица (рисунок 3).



Рис.3. Матрица корреляционного SWOT – анализа.

Стратегии компании определяются, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы выбираются свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса.

Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы, их использования для укрепления своих позиций. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой. Это дает некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации и ничего не упущено.

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.(7)

**Практика**

**Глава 3. Проведение SWOT – анализа на примере компании «Панда»**

В этой главе мы на практике покажем суть SWOT – анализа, используя приведенный выше теоретический материал. Объектом исследования будет являться фирма «Панда».

Это организация, занимающаяся компьютерной вышивкой и термопереносом. На рынке Санкт-Петербурга находится 1 год. Так как фирма появилась в результате расширения компании «Нинта», то на данный момент специфика работы «Панды» следующая: услуги по термопереносу компания оказывает, используя собственный цех, а заказы на компьютерную вышивку выполняются в цехе «Нинты» (установка собственных швейных машин запланирована на декабрь). Исходя из вышесказанного, получаем следующую штатную раскладку. Непосредственно к «Панде» относятся: начальник предприятия, PR – специалист, программист, 2 рабочих, водитель. Но в производственном процессе также участвуют и сотрудники «Нинты»: начальник швейного цеха, программист, 5 рабочих. У обеих организаций – одни и те же учредители.

Генеральная цель организации – выход на мировые рынки. Для осуществления поставленной задачи руководство «Панды» планирует следующее:

- упрочить свои позиции на рынке Санкт-Петербурга

- выйти на рынок Финляндии

- наладить производство на рынках других стран

Перед SWOT – анализом рекомендуется проводить PEST – анализ. Но мы не будем исследовать политические, экономические, социокультурные и технологические параметры в рамках PEST – анализа. Данная позиция обусловлена тем, что по этим же аспектам дается характеристика внешнего окружения организации в SWOT – анализе.

Итак, теперь, зная, что представляет собой рассматриваемая компания, мы можем приступить непосредственно к исследованию.

1. Анализ внешней среды.

С экономической точки зрения на фирму влияют следующие факторы:

• уровень инфляции

• курс доллара

• уровень цен на пленку и нитки

• уровень развитости конкурентов

Политические факторы, действующие на компанию:

• отношение Правительства РФ к региону Санкт-Петербург

• политические реформы (например, земельная, в результате проведения которой может увеличиться/уменьшиться арендная плата)

• налоговая политика

• государственное регулирование лёгкой промышленности

Социальные факторы:

• модные тенденции

• отношение людей к качеству жизни

• реакция людей на изменение цен

Среди технологических факторов можно выделить следующие:

• появление новых технологий в области вышивки и термопереноса (более совершенные вышивальные машины, термопрессы)

• совершенствование программного обеспечения

Что касается, покупателей (заказчиков), то это люди 20-60 лет, проживающие и работающие в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Представители этой категории озабочены продвижением своей фирмы, поэтому отслеживают новые методы, использующиеся для построения имиджа компаний. Они обращают внимание на качество продукции и уровень цен. При принятии решений эти люди могут опираться на существующие модные тенденции.

Поставщики – следующая категория, безусловно, оказывающая влияние на деятельность «Панды». Фирма находится в большой зависимости от них, так как пленка, нитки и ткани – основа исследуемого производства. Важно отметить, что компаний, занимающихся производством пленок, в Санкт-Петербурге, всего 3. Поэтому все организации, занимающиеся термопереносом, работают с одними и теми же поставщиками. Для «Панды» важны стоимость, регулярность и, естественно, качество поставок.

Еще один немаловажный слой населения, воздействующий на работу фирмы – конкуренты. Это довольно сильные, давно функционирующие на рассматриваемом рынке организации – «Зиг Заг», «Арт Райс», «ODR» и другие. Некоторые из них имеют более совершенное оборудование, которое позволяет расширить спектр предлагаемых услуг. Так, например, может осуществляться не только термоперенос, но и шелкография.

С другой стороны, на производство влияет такой фактор, как рабочая сила. Здесь следует учитывать высокие запросы в отношении заработной платы и соответствующий уровень квалификации. В городе находится очень много студентов, которые всегда готовы подработать. Следовательно, вакансия рабочего вряд ли будет открытой долгое время. Помимо того, сегодня ВУЗы выпускают в большом количестве программистов, поэтому здесь тоже проблем не должно быть.

2. Анализ внутренней среды.

Мы уже начали разговор о сотрудниках предприятия. Теперь продолжим его в рамках кадрового среза. Следует дополнить, что взаимоотношения руководителя и остального коллектива - дружеские, но не панибратские. Так как часть функций выполняют студенты, то одним из способов стимулирования высокой работоспособности является повышение зарплаты.

Кадровый срез тесно связан с организационным. Здесь следует сказать, что, несмотря на описанные отношения в коллективе, в «Панде», конечно же, существует иерархия: руководитель – подчиненные. Еще один момент: отсутствует жесткий график работы для студентов, что позволяет совмещать деятельность в компании с учебой.

Маркетинговый срез. Цены образуются путём суммирования стоимости исходных материалов и небольшой наценки. На данном этапе новые клиенты появляются, благодаря обзвонке и рекламе. Масштабные акции по продвижению фирмы не организуются.

И, наконец, финансовый срез. Компанией ежемесячно готовятся отчеты, показывающие, что «Панда» работает «в плюс». С клиентами ведется наличный и безналичный расчеты, с поставщиками – только наличный.

Учитывая влияние вышеописанных факторов, можно выделить следующие сильные и слабые стороны фирмы, её возможности и угрозы.

3. Сильные стороны:

• небольшой штат организации

• молодой и перспективный коллектив

• гибкая политика руководства

• сравнительно недорогие исходные материалы

• хорошая репутация у клиентов

4. Слабые стороны:

• нехватка собственного оборудования

• нехватка собственной рабочей силы

• небольшой офис

• отсутствие единого цеха

• дополнительные транспортные издержки

• недостаточно высокая прибыль

5. Возможности:

• расширение производственной линии

• выход на новые рынки

• налаживание работы с поставщиками других регионов

6. Угрозы:

• появление новых конкурентов

• увеличение цен на материалы

• растущее конкурентное давление

• снижение репутации

• банкротство

7. Стратегии развития.

На основе полученных данных мы определим стратегии, которые может использовать «Панда» для успешного развития.

На поле SO («силы – возможности») такими стратегиями могут быть:

Стратегия концентрированного роста. Мы предлагаем выход на новые рынки. Например, целесообразно открыть производство в Финляндии.

Стратегия интегрированного роста, а именно обратной вертикальной интеграции. Мы считаем, что достаточно эффективным будет приобретение производств настоящих поставщиков. Подобная политика снизит в дальнейшем расходы компании.

На поле ST («силы – угрозы») возможны следующие

действия:

Стратегия концентрированного роста. Но в данном случае предпочтительнее начать оказывать еще одну услугу. Таковой может быть шелкография.

Подобный шаг повысит конкурентоспособность, а, соответственно, увеличится количество клиентов.

Стратегия интегрированного роста, а именно горизонтальной интеграции. Мы предлагаем приобретение предприятий конкурентов. Например, можно соединиться с «Нинтой». Это улучшит производственную базу, повысит мощности фирмы.

И, в конце, концов, на одного конкурента станет меньше.

На поле WO («слабости – возможности») предлагаем использовать следующие стратегии:

Стратегия концентрированного роста. Так как слабостей у «Панды» всё же больше, чем сильных сторон, то наиболее эффективными, на наш взгляд, являются действия по усилению позиций на рынке. Сюда относится создание положительного устойчивого имиджа в регионе Санкт-Петербург и Ленинградская область, увеличение количества клиентов и другое.

Стратегия сокращения расходов также является целесообразной, так как прибыль у компании невелика, а цены на материалы растут.

Предполагаемые затраты потребуют больших финансовых вложений, поэтому сейчас необходимо снизить планку расходов. Например, используя возможность начала работы с другими поставщиками, существует вероятность покупки более дешевых материалов.

На поле WT («слабости – угрозы») необходимо осуществить следующее:

Стратегия диверсифицированного роста, а именно горизонтальной диверсификации. Мы считаем, что «Панде» необходимо наладить работу по предоставлению новой услуги. Это может быть пошив одежды, так как данное производство очень тесно связано с компьютерной вышивкой и термопереносом. Таким образом снизятся расходы на закупку футболок, спец.одежды и т.д.

Стратегия центрированной диверсификации. На наш взгляд, компания «Панда» может начать предоставлять новую услугу на базе уже существующих. Речь идёт о сублимированной печати. Здесь используются также термопресс и пленки, но сложность выполнения заказа гораздо выше. Такие действия приведут к увеличению прибыли без затрат на новое оборудование.

Конкурентоспособность также повысится.

Наиболее предпочтительной для компании «Панда» на данном этапе развития является стратегия усиления позиций на рынке Санкт – Петербурга и Ленинградской области. Это обусловлено тем, что у фирмы еще не хватает мощности для выхода на новые рынки, такие как Финляндия, например. Но при этом у компании все-таки существует ряд преимуществ, благодаря которым она является довольно сильным конкурентом в своем регионе. Поэтому следует укрепить свои позиции перед таким значительным шагом, как выход на новые рынки.

В то же время генеральная цель фирмы – выход на мировые рынки. А выбранная стратегия, безусловно, частично ведет к достижению поставленной планки.

При этом соотношение результатов с риском тоже говорит в пользу выбранной стратегии, так как приданной раскладке фирма практически ничего не «ставит на карту», а, наоборот, уменьшая свои слабости, улучшает сильные стороны, минимизирует угрозы и расширяет возможности.

Пожалуй, единственный минус такой стратегии – постепенное улучшение состояния фирмы, а не скачковое. Но, как говорится, «поспешишь – людей насмешишь».

**Заключение**

Итак, мы рассмотрели такой элемент стратегического планирования как SWOT – анализ.

Подводя итог, выскажем гипотезу, что главный риск прямого применения SWOT-анализа заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти, на первый взгляд, очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции.

Поэтому необходимо учитывать следующее:

Не нужно буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не «прогореть». Необходимо помнить, что предложенные модели придумали обычные люди, поэтому не следует ограничиваться прочитанным – нужно смелее развивать изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых различными авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, - на свободную фантазию.

Даже если сотрудники уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, все же стоит провести 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.

Другими словами, применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», сотрудники смогут принимать взвешенные решения, касающиеся развития рассматриваемого бизнеса.

SWOT-анализ позволит выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.

**Список использованной литературы.**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. // М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004 г.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. // М.: Гардарики, 2003 г.

3. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен Н. Паблик рилейшнз: Теория и практика: Учебное пособие – 8-е изд. // М.: Изд. дом «Вильямс», 2003 г.

4. Мараданова Э.У. «Организация работы с информацией с целью принятия управленческих решений» // Маркетинг и маркетинговые исследования, гл. ред. Скоробогатых И.И. - М.: Изд. дом Гребенникова, № 4 (70) июль 2007 г.

5. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник, 3-е изд., М.: ИНФРА-М, 2004 г.

6. Advertology.ru

7. Big.spb.ru

8. Marketing-Art.ru

9. Marketing.Spb.ru