SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

*SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.*

А3.1. Введение

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 главе 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. Изучив эту главу, вы построите SWOT-анализ для каждого из своих сегментов.

Объекты в рамках каждого элемента (например, сильные стороны) будут проранжированы по значимости: первой будет идти самая важная сила, затем вторая и так далее.

А3.2. Правила проведения SWOT-анализа

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена на рис. А3.1: перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как « эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

*Рис. А3.1. SWOT-анализ*

Чтобы избежать указанных ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, следуйте следующим несложным правилам.

Правило 1. Тщательно определите 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. Поймите 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. Помните, что 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. Будьте объективны и используйте 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. Избегайте 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. Подтверждением тому служит рис. А3.2. К примечасть покупателей воспримет как плохо определенное, лишенное смысла заявление. Этот элемент нужно разбить на несколько более значимых с точки зрения покупателя составляющих:современное оборудование…

Аналогичным образом можно проанализировать и другие заявления из рис. А3.2. Некоторые из полученных составляющих будут иметь отношение к покупателям, некоторые нет. Суть в том, что включать нужно только те из них, что воспринимаются рынком и покупателями как важные.

А3.3. 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.

А3.4. 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 (см. анализ 2), 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

А3.5. 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. А3.1). 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 А3.1 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.

Какие основные выводы можно сделать из этого?

А3.6. Резюме

В этой главе мы рассмотрели проведение SWOT-анализа для каждого рассматриваемого рынка или сегмента. Данный подход прост, и вместе с тем он позволяет компании изучить существующие на рынке возможности и взвесить свои способности по их преследованию. Также при этом изучаются угрозы, способные подорвать позиции фирмы. Сильные и слабые стороны рассматриваются с позиции покупателей, что подводит реальную основу под решения о распределении ресурсов и помогает компании извлечь максимум пользы из имеющихся у нее возможностей.

Контрольный список: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

Рекомендуем прочесть и заполнить следующий контрольный список.

1. Что вы должны узнать

Перед тем как переходить к следующей главе, вы должны составить SWOT-анализ для каждого рынка. Для этого необходимо изучить внутренние сильные и слабые стороны компании и определить возможности и угрозы, существующие в ее внешней рыночной среде. Элементы каждой из четырех категорий должны быть проранжированы. Результатом анализа должны стать выводы для компании. Если вы обслуживаете более чем один рынок, необходимо заполнить соответствующие формы для каждого из них.

Если вы еще не собрали необходимую для этого информацию, мы настойчиво советуем вернуться к этой главе при первой же возможности и уж точно до того, как выбирать целевые сегменты и составлять стратегии позиционирования.

2. Должна быть заполнена таблица

Отметьте свой прогресс: заполнили ли вы таблицу?

*А 3.1: SWOT-анализ*

|  |  |
| --- | --- |
|  | Состояние анализа |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Полностью заполнена  | Частично заполнена | Не заполнена |

Будьте готовы к тому, что к таблице придется вернуться, если/когда появится дополнительная информация.

3. Собрана информация

Для данной главы необходимы следующие виды информации. Укажите, в какой стадии сбора соответствующих сведений вы находитесь.

|  |  |
| --- | --- |
|  | Информация |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Собрана  | Собирается  | Не собрана |

ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Маркетинг

Инжиниринг и разработка продукта

Оперативная деятельность

Персонал

Менеджмент

Ресурсы компании

Прочее

ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Законодательные силы

Регулирующие силы

Политические силы

Общественные (культурные) силы

Экономические силы

Технологические силы

Конкуренция

Влияние и власть поставщиков

Покупательная способность потребителей

Прочее