

Дилшод Тагоймуродов  
Консорциум «ПИК»



# ОСНОВЫ SWOT-АНАЛИЗА

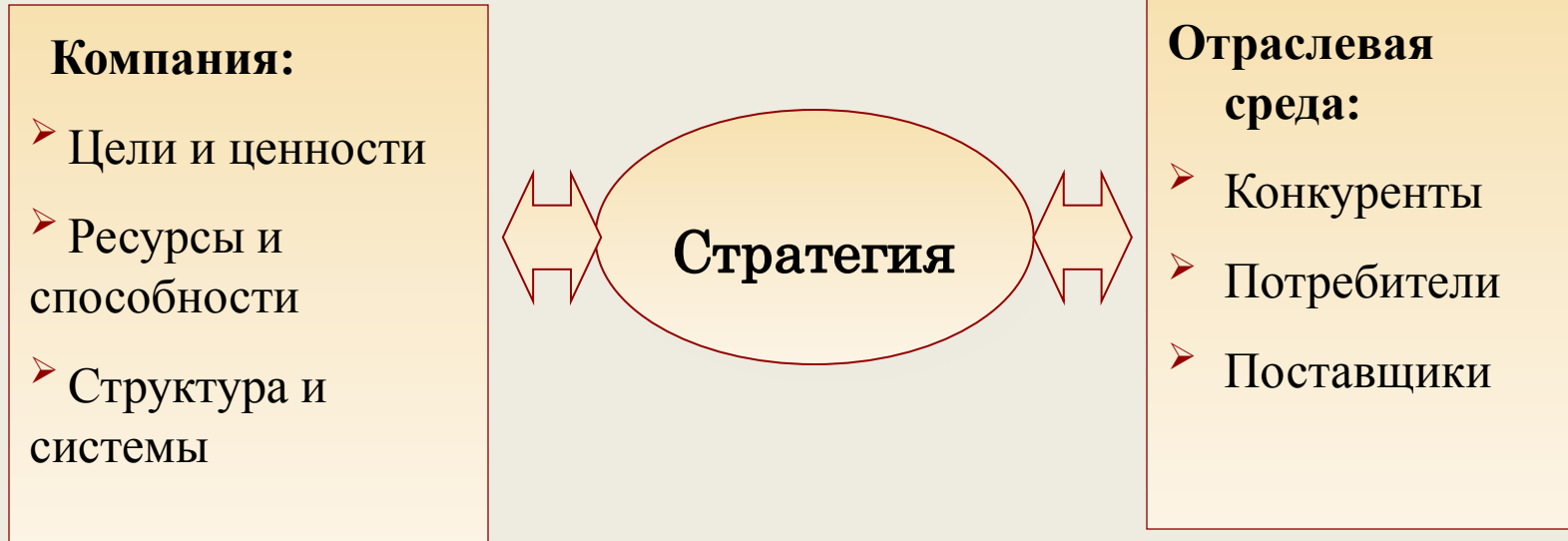


# SWOT как инструмент стратегического анализа

- Профессор Гарвардской школы бизнеса К.Эндрюс, 1963 г.
- **Strengths** – сильные стороны, **Weaknesses** – слабые стороны, **Opportunities** – возможности, **Threats** – угрозы)
- Анализ внутренней и внешней среды компании
- Поиск источников конкурентных преимуществ
- Внутренняя среда – сильные и слабые стороны
- Внешняя среда – исследование микросреды (отраслевой/конкурентной) и макросреды (PEST-анализ)



# Базовая модель: стратегия как связь между компанией и ее окружением



# SWOT-анализ

## Компания

- Ключевая компетенция:
  - Финансовая.
  - Управленческая.
  - Функциональная.
  - Организационная.
- Репутация.
- История.

## Отрасль

- Размеры.
- Привлекательность.
- Сегментация.
- Конкуренты.
  - Стратегия.
  - Потенциал.
  - Стратегическая ориентация.

## Макросреда

- Технологическая.
- Политическая.
- Социальная
- Экономическая.

**Сильные стороны.  
Слабости.**  
*Внутренние факторы*

**Эффективный  
баланс**

**Возможности.  
Угрозы.**  
*Внешние факторы*

**С  
Т  
Р  
А  
Т  
Е  
Г  
И  
Я**



# Когда полезны результаты SWOT

- Подготовка стратегии компании.
- Обзор стратегической ситуации, при занятии менеджером новой должности.
- При подготовке решений на проведении слияний и поглощений.
- При осуществлении изъятия капиталовложений, т.е. при подготовке к продаже части компании.



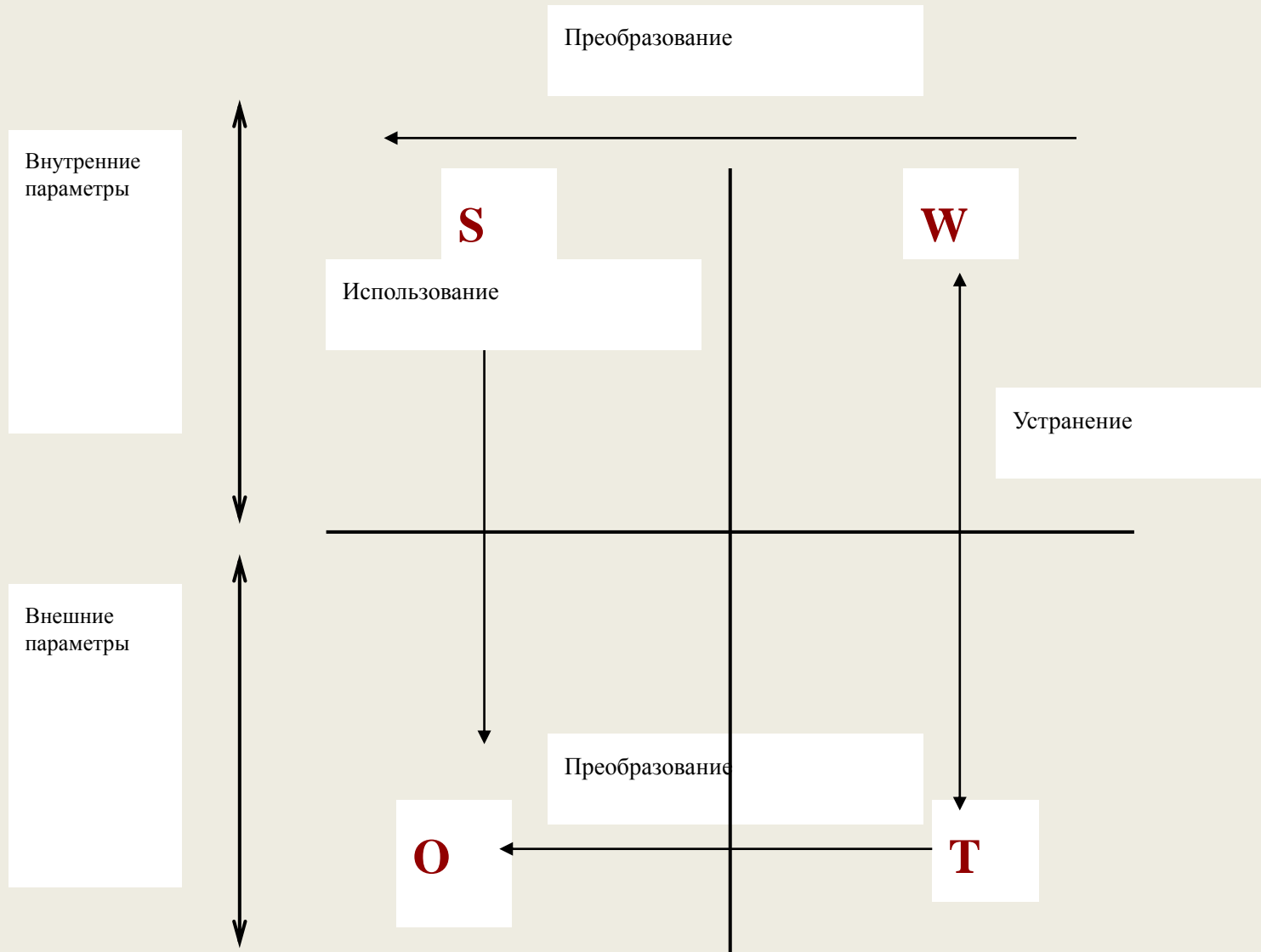
# При проведении SWOT-анализа

## ВОЗМОЖНО ОЦЕНИТЬ:

- направлена ли текущая стратегия компании на использование имеющихся возможностей;
- учитывают ли текущая стратегия и средства ее реализации выявленные угрозы;
- устойчива ли конкурентная позиция компании.



# Логика SWOT-анализа



# Преимущества матрицы SWOT

- Простота и логичная взаимосвязь компонентов матрицы
- Отражает качественную и количественную информацию
- Разнообразные варианты применения
- Широкий спектр явлений, факторов, функциональных сфер
- Удобная схема для оценки ресурсов и компетенций компании
- Основа для дискуссии внутри компании
- Выводы о соответствии текущей стратегии изменениям в окружающей среде





# Этапы SWOT-анализа

- Первичный SWOT-анализ – выделение ключевых элементов матрицы
- Поэлементный SWOT-анализ – построение четырех комбинаций стратегических альтернатив



# Матрица первичного SWOT-анализа

<p><b>S</b> (Сильные стороны)</p> <p>1.... 2.... 3...</p>	<p><b>W</b> (Слабые стороны)</p> <p>1... 2... 3...</p>
<p><b>O</b> (Возможности)</p> <p>1... 2... 3...</p>	<p><b>T</b> (Угрозы)</p> <p>1... 2... 3...</p>



# Сильные стороны компании

- Позитивные характеристики компании
- Виды деятельности, в которых компания превосходит конкурентов
- Отличительные особенности, источники конкурентного преимущества фирмы
- Специфические навыки или объединение различных ресурсов компании



# Примеры сильных сторон

<b>Организация и стратегический менеджмент</b>	Гибкость организационной структуры Продуманная функциональная стратегия Лидерство на рынке Высокий уровень корпоративной культуры
<b>Технология</b>	Технологические ноу-хау Быстрое внедрение инноваций
<b>Маркетинг и продажи</b>	Взаимоотношения с поставщиками и потребителями Узнаваемый бренд
<b>Финансы</b>	Устойчивое финансовое положение компании Умение привлекать финансовые средства для реализации проектов компании
<b>Управление персоналом</b>	Высокая мотивация персонала Командный дух, общность целей
<b>Производство</b>	Преимущества в низких издержках Высокое качество производимых конечных продуктов



# Слабые стороны компании

- Риски, которым подвержена компания
- Внутренняя неспособность компании справиться с поставленными стратегическими задачами
- Ситуация, которая может препятствовать достижению целей
- Отсутствие или недостаточность существенных для конкуренции ресурсов
- Недостаток навыков или опыта
- Виды деятельности, в которых компания уступает конкурентам



# Примеры слабых сторон

<b>Организация и стратегический менеджмент</b>	Отсутствие четко сформулированной стратегии Плохие коммуникации Незначительное делегирование
<b>Технология</b>	Отставание в НИОКР Отсутствие технологических возможностей совершенствования продуктов
<b>Маркетинг и продажи</b>	Чрезмерная зависимость от одного клиента Неспособность находить новые рынки сбыта Слабый бренд
<b>Финансы</b>	Низкая прибыльность Недостаток финансовых средств для осуществления необходимых стратегических инициатив
<b>Управление персоналом</b>	Низкая мотивация персонала
<b>Производство</b>	Высокие издержки производства Устаревшие производственные мощности Низкое качество конечных продуктов



# Возможности

- **Внешние** факторы, которые способствуют реализации стратегии компании
- Благоприятные возможности, имеющиеся в отрасли и во внешней среде
- Реалистичные и объективные
- Зависят от специфики отрасли



# Примеры возможностей

<b>Стратегический менеджмент</b>	Быстрый рост отрасли Изменения в законодательстве
<b>Технология</b>	Появление новых технологий
<b>Маркетинг и продажи</b>	Рост новых географических рынков Увеличение разнообразия потребностей
<b>Производство</b>	Появление новых производственных технологий





# Угрозы

- Внешние факторы, которые могут привести к неудаче фирмы в достижении ее стратегических целей
- Препятствуют усилиям компании достигнуть стратегической конкурентоспособности



# Примеры угроз

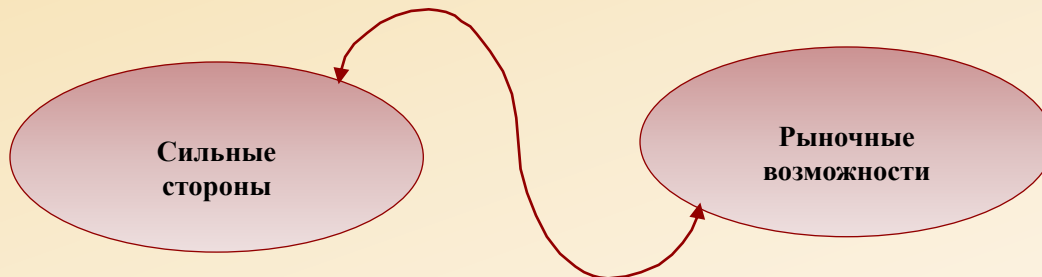
<b>Стратегический менеджмент</b>	<p>Неблагоприятные изменения в макросреде (демографические, социальные, экономические, политические)</p> <p>Угроза появления новых конкурентов</p> <p>Повышение процентных ставок</p> <p>Выход на рынок конкурентов с более низкими издержками</p>
<b>Технология</b>	<p>Появление более дешевых технологий</p> <p>Устаревание технологии</p>
<b>Маркетинг и продажи</b>	<p>Замедление роста рынка</p> <p>Рост продаж товаров-субститутов</p> <p>Снижение спроса на товары компании</p> <p>Изменения во вкусах и предпочтениях покупателей</p>



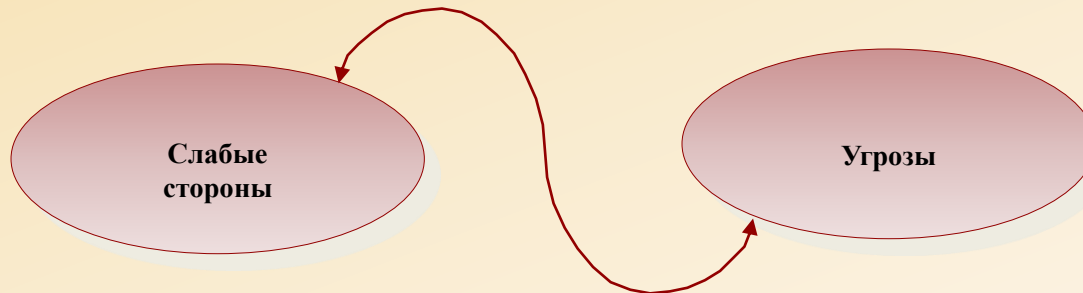
# Особенности стратегического анализа.

## II этап — поэлементный анализ.

Поиск положительной синергии



Устранение отрицательной синергии



# Особенности стратегического анализа

## Особенности стратегического анализа

### SO

Как за счет своих сильных сторон я могу использовать имеющиеся возможности?  
Какие возможности могут сделать мои сильные стороны еще сильнее?

### WO

За счет каких возможностей я могу улучшить свои характеристики (устранить недостатки)?  
Как мои слабые стороны могут помешать мне воспользоваться имеющимися возможностями?

### ST

Каким образом, используя свои сильные стороны, я могу противостоять угрозам?  
Какие угрозы могут лишить меня моих сильных сторон?

### WT

Какие мои слабые стороны могут помешать мне должным образом противостоять угрозам?  
Какие угрозы могут еще более усугубить мои недостатки?



# Основной вопрос

Каким образом можно изменить текущую стратегию компании (описанную при помощи элементов первичной матрицы SWOT) для использования возможностей во внешней среде?

Иными словами, какие направления по реализации имеющихся во внешней среде возможностей можно предложить на базе уже существующей стратегии и идентифицированных сильных сторон, слабых сторон и угроз?



# Завершение SWOT-анализа

- Анализ стратегических альтернатив
- Выбор наиболее перспективной
- Ответы на вопросы:
  - Как превратить слабые стороны компании в сильные?
  - Как конкурент может воспользоваться нашими слабыми сторонами?
  - Каких угроз необходимо опасаться в большей степени?
  - Как угрозы можно превратить в возможности?



# Типичные трудности

- Сложно определить к какому элементу матрицы относится фактор
- Какие факторы действительно являются ключевыми
- Сложность четких и лаконичных формулировок
- Относительность конкурентных преимуществ



# Возможные ошибки

- Слишком длинный список факторов
- Неумение выделить главное из выбранных факторов
- Неспособность расставить приоритеты
- Не аналитический, а описательный характер исследования
- Неправильная трактовка факторов возможностей или угроз.





# Как выйти из затруднений?

- Акцент на сравнительный анализ по отношению к компаниям-конкурентам
- Оценка каждого фактора с точки зрения его влияния на текущую стратегию компании
- Ограничение максимум 5-7 факторами по каждому элементу матрицы
- Ранжирование факторов по степени важности для реализации стратегии
- Лаконичные формулировки
- Аналитический (а не повествовательный подход)



Первичный и поэлементный этапы SWOT- анализа  
помогают идентифицировать особенности текущего  
стратегического положения и возможности перспективы  
развития компании в будущем.



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**

