

РАЗРАБАТЫВАЕМ ПЛАН МАРКЕТИНГА: SWOT-анализ

Если знаешь противника и знаешь себя, то не проиграешь. Если также знаешь подходящее время и поле боя, твоя победа будет полной.

Сун-Цзы
«Искусство войны»

Что Вы найдете в этой статье

В прошлый раз мы рассматривали процесс разработки миссии вашего предприятия. В этом номере журнала перейдем к следующему этапу разработки плана маркетинга – SWOT-анализу. Эта статья посвящена ответу на вопрос: «Что представляет собой ваше предприятие и его окружение в данный момент?».

SWOT-анализ: разведка перед боем

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 вы не оцените сильные и слабые стороны вашего предприятия, не определите рыночные возможности и угрозы (те самые неровности местности, которые приобретают огромное значение в разгар боя), ваши шансы на успех резко уменьшатся.

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

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

1. Сильные стороны (**S**trengths) - преимущества вашей организации;
2. Слабости (**W**eaknesses) - недостатки вашей организации;
3. Возможности (**O**pportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества Вашей организации на рынке;
4. Угрозы (**T**hreats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение вашей организации на рынке.

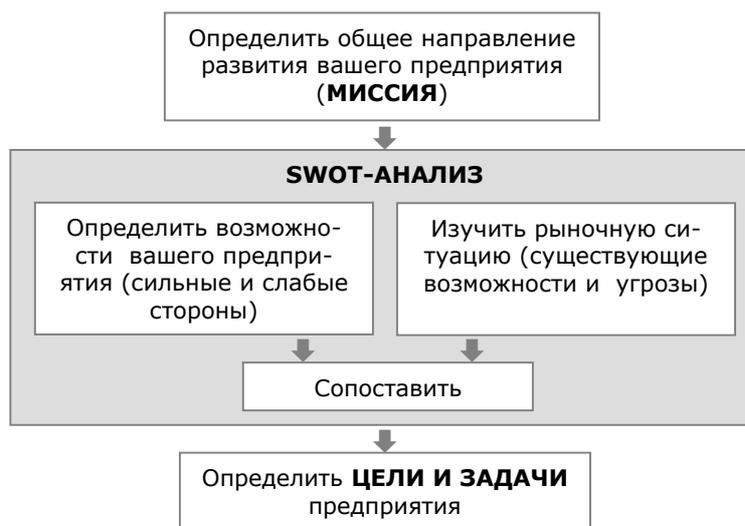
Применение SWOT-анализа позволит вам систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития вашего бизнеса.

SWOT-анализ в маркетинговом плане Вашего предприятия

SWOT-анализ - это промежуточное звено между формулированием миссии вашего предприятия и определением его целей и задач. Все происходит в такой последовательности (см. рисунок 1):

1. Вы определили основное направление развитие своего предприятия (его миссию)
2. Затем вы взвешиваете свои силы и оцениваете рыночную ситуацию, чтобы понять, сможете ли вы двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. После этого вы ставите перед своим предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей вашего предприятия, которому будет посвящена одна из следующих статей).

Рисунок 1. Место SWOT-анализа в маркетинговом плане предприятия



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

Даже если вы уверены, что и так прекрасно обо всем осведомлены, мы все же советуем вам 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.

Как провести SWOT-анализ

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

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности вашей торговой марки и т.п.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит вас 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.

Рисунок 2. Матрица SWOT-анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ва- шего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ – это благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций ваших конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства вашей 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 ваше предприятие.

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

Обратите внимание: 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-дискаунтера¹ тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Итак, мы определили, что должен представлять собой результат SWOT-анализа. Теперь поговорим о том, как прийти к этому результату.

От слов – к делу

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон Вашего предприятия

Первый шаг SWOT-анализа – оценка ваших собственных сил. Первый этап позволит вам определить, каковы сильные стороны и недостатки вашего предприятия.

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

1. Составить перечень параметров, по которому вы будете оценивать свое предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной вашего предприятия, а что – слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны вашего предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа (рисунок 2).

Проиллюстрируем эту методику **ПРИМЕРОМ**.

Для оценки своего предприятия Вы можете воспользоваться следующим списком параметров:

1. **Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т.п.)
2. **Производство** (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

¹ Дискаунтер – магазин, предлагающий ограниченный ассортимент товаров по низким ценам, например, «Дикси», «Пятерочка».

3. **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса и т.п.)
4. **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
5. **Маркетинг** (здесь можно оценивать качество ваших товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее вам следует заполнить таблицу 1. Делается это следующим образом: в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны вашего предприятия, которые существуют в этой области. Для вас мы привели в таблице 1 несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам «Организация» и «Производство».

Таблица 1. Определение сильных и слабых сторон вашего предприятия

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

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

Итак, вы уже проделали значительную часть работы по SWOT-анализу своего предприятия. Перейдем ко второму шагу – определению возможностей и угроз.

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

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

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

1. Составьте перечень параметров, по которому вы будете оценивать рыночную ситуацию;

2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что – угрозой для вашего предприятия;
3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа (рисунок 2).

Перейдем к **ПРИМЕРУ**.

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

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)
2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него², распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)
3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)
4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)
5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)
6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)
7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.)
8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)
9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)
10. И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, как и в первом случае, вы заполняете таблицу (таблица 2): в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. Примеры в таблице помогут вам разобраться с составлением списка возможностей и угроз вашего предприятия.

² Барьеры входа на рынок – это факторы, затрудняющие новым фирмам проникновение на данный рынок, например, необходимость значительных капиталовложений на первом этапе работы. Барьеры выхода с рынка – факторы, мешающие фирмам, работающим на рынке, покинуть его в случае неудачи, например, отсутствие возможности продать ненужное оборудование.

Таблица 2. Определение рыночных возможностей и угроз

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

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

Итак, матрица SWOT-анализа заполнена, и вы видите перед собой полный перечень основных сильных и слабых сторон своего предприятия, а также открывающиеся перед вашим бизнесом перспективы и грозящие ему опасности. Однако это еще не все. Теперь вам нужно сделать последний шаг и сопоставить имеющиеся у вашего предприятия сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

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

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

1. Как я могу воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут мне в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, мне нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей вашего предприятия условиям рынка применяется немного видоизмененная матрица SWOT-анализа (таблица 3).

Таблица 3. Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	1. Как воспользоваться возможностями <i>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</i>	2. За счет чего можно снизить угрозы <i>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</i>
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями <i>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</i>	4. Самые большие опасности для фирмы <i>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</i>

Заполнив эту матрицу (в чем, мы надеемся, вам помогут предложенные нами примеры), вы обнаружите, что:

1. определили **основные направления развития вашего предприятия** (ячейка 1, показывающая, как Вы можете воспользоваться открывающимися возможностями);
2. сформулировали **основные проблемы вашего предприятия**, подлежащие скорейшему решению для успешного развития вашего бизнеса (остальные ячейки таблицы 3).

Теперь вы готовы к постановке целей и задач вашего предприятия. Однако об этом мы поговорим в одной из следующих статей, а сейчас остановимся на наверняка интересующем вас вопросе:

Откуда взять информацию для проведения SWOT-анализа?

На самом деле большая часть необходимой для проведения SWOT-анализа информации уже имеется в вашем распоряжении. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах вашего предприятия. Все, что вам нужно сделать – это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с вашими работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. Будет лучше, если вы сможете привлечь к сбору и анализу данной информации нескольких ключевых сотрудников вашего предприятия, так как в одиночку легко упустить какую-либо важную деталь.

Конечно, информацию о рынке (возможностях и угрозах) получить несколько сложнее. Но и здесь положение не безвыходное. Вот несколько источников, из которых вы можете почерпнуть полезные сведения:

1. результаты маркетинговых исследований, обзоры вашего рынка, которые иногда публикуются в некоторых газетах (например, «Деловой Петербург», «Ведомости» и др.) и журналах (например, «Практический маркетинг», «Эксклюзивный маркетинг» и т.п.);

2. отчеты и сборники Госкомстата и Петербургкомстата (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные);
3. наконец, всю необходимую информацию вы можете получить, заказав маркетинговое исследование у специализированной компании.

Подробнее об источниках и методах сбора информации, которая может вам понадобиться для проведения SWOT-анализа, мы расскажем в следующих статьях. А теперь – подведем итог всему вышесказанному.

Резюме

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

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

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет вам определить, какие шаги могут быть предприняты для развития вашего предприятия, а также какие проблемы вам необходимо срочно решить.

Дополнительные материалы к статье:

1. Форма для анализа внутренней среды предприятия
2. Форма для анализа внешней среды предприятия
3. Матрица SWOT-анализа и инструкция по ее заполнению

При подготовке статьи были использованы следующие материалы:

1. Завгородняя А.В., Ямпольская Д.О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер. 2002. – 352с.
2. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. – СПб, Питер Ком, 1998. – 896с.
3. Соловьева Д.В. Электронный курс лекций по моделированию. 1999.