# SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации

К факторам внутренней среды относятся сильные стороны и слабые места. То есть это любые характеристики будущего проекта, которые добавляют шансов на успех и дают преимущества на рынке и то, чего не хватает проекту, но что есть у конкурентов. То есть в сильные стороны можно записать, к примеру, суперпрофессиональных членов команды, личные связи основателя с потенциальными заказчиками (покупателями) или наличие клиентской базы. Сюда же идет хороший финансовый ресурс, выгодный кредит или возможность использования инвестиционной подушки. Слабые места тоже нужно писать честно. Здесь могут появиться прямо противоположные факторы, например невозможность доработки продукта из-за малого количества финансовых средств или отсутствие клиентской базы.

К факторам внешней среды относятся категории возможности и угрозы. Это все то, что влияет на проект снаружи, дает дополнительные плюсы бизнес-идее или снижает ее шансы. К примеру, рост или спад сегмента рынка, на котором планируется начать работать, благоприятная экономическая ситуация в стране, повышенный интерес инвесторов к данному сегменту рынка или, наоборот, кризис и угасание внимания.

Факторы записываются в таблицу в следующей форме:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***Положительное влияние*** | ***Отрицательное влияние*** |
| ***Внутренняя среда*** | Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли) | Weaknesses (свойства, ослабляющие проект) |
| ***Внешняя среда*** | Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) | Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) |

То есть среди внешних факторов могут быть тенденции рынка, структура сбыта, конкурентная среда, барьеры входа на рынок. А также законодательство и политическая ситуация, экономическое положение страны, региона, социально-демографические факторы, изменение технологий, международная среда, экологическая среда.

Внутренние факторы следует искать в следующем списке: менеджмент, маркетинг, персонал, анализ системы сбыта компании, анализ продуктового портфеля, анализ активности конкурентов, наличие устойчивого конкурентного преимущества, анализ ценовой политики. SWOT-анализ не подразумевает обязательного использования особых финансовых или экономических категорий. Поэтому данный метод применим в самых разных ситуациях, для построения стратегий любого рода организаций.

# Практическое задание

Провести SWOT-анализ выбранной Вами социально-экономической системы и определить стратегии развития организации.

# Практическое задание

Провести SWOT-анализ выбранной социально-экономической системы и определить по результатам анализа стратегию развития организации.

# Пример №1 SWOT-анализа

Допустим, индивидуальный предприниматель планирует продавать домашние пирожки бабушкам мелким оптом, чтобы они потом перепродавали их в розницу.

SWOT-анализ этой бизнес-идеи может выглядеть следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
| Strengths (сильные стороны)   * В наличии проверенный рецепт пирожков. * Есть навык изготовления пирожков. * Есть духовка большой емкости. * Есть начальный капитал в размере 10 тыс. руб. * Имеется зарегистрированное юр. лицо (ИП). | Weaknesses (слабые стороны)   * Нет опыта продаж. * Нет знакомых бабушек. * Нет санитарной книжки. * Нет знакомых в регулирующих органах. * Нет сертификатов качества. |
| Opportunities (возможности)   * Спрос есть (проведен опрос соседей). * Потенциально бабушки заинтересованы (им сложно печь самим, пенсия маленькая). * Мука подешевела, порог входа в рынок невысокий. * Конкуренция невысокая. * Народный бренд «бабушкины пирожки» все еще пользуется лояльностью. | **Threats (угрозы)**   * Суровая санэпидстанция в районе. * Сложно получить сертификат на продукты питания (требуется много усилий и денежных средств). * Бизнес-идею легко скопировать. * Сезонные колебания спроса (летом меньше клиентов, люди уезжают на дачи). * Дистрибуторы работают нестабильно (бабушки болеют, им лень, забывают и т.д.) |

Важно отметить, что, если в качестве целевой аудитории будут не бабушки, а, к примеру, школьники и пирожки будут продаваться им лично, SWOT-анализ необходимо провести заново, так как факторы могут оказаться другими.

## В чем удобство SWOT-анализа?

Удобство SWOT-анализа состоит в том, что, сформулировав потенциальные проблемы для бизнеса, можно скорректировать стратегию и устранить мешающие факторы. К примеру, прежде чем начать печь пирожки, можно месяц отвести на знакомство с бабушками, желающими заработать. Также можно поискать знакомых, имеющих связи с органами надзора. То есть важно рассматривать помехи не как окончательный приговор, а как задачи, которые нужно решать. Конечно, если объективно внешняя среда не оставляет шансов бизнес-идее, то, скорее всего, придется менять задумку. Влиять на законодательство, таможенные пошлины или правила контроля отрасли могут только крупные корпорации и ассоциации представителей конкретных индустрий. Малому бизнесу, к сожалению, это не под силу.

# Пример №2 SWOT-анализа строительного предприятия

## Сильные внутренние стороны: Преимущества компании

Лидерство на рынке за счет клиентоориентированности компании- гибкость в отношениях с Заказчиками - наличие проектного подразделения позволяет обеспечивать многовариантность решения инженерных задач за счет использования инновационных технологий, оборудования, ноу-хау.

Узнаваемый брэнд.

Команда высококвалифицированных специалистов.

Опыт работ в грунтовых условиях Санкт-Петербурга, высокая компетентность. Наличие патентов.

Широкая производственная (продуктовая) линейка геотехнических работ и услуг.

Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.

Наличие у компании утвержденных Госстроем России Стандартов организации (СТО).

Программа социальной ответственности.

Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений (постпродажное сервисное обслуживание).

Многолетнее партнерство с лидерами на мировом и европейском рынках: фирмами Bauer (Германия), SoilMec (Италия), что обеспечивает доступ к прогрессивным технологиям и обеспечивает быстрое нахождение инновационных решений.

## Сильные внешние стороны: Возможности рынка

Растущий рынок.

Общенациональная программа «Доступное жилье».

Возможности быстрого роста.

Наличие новых привлекательных географических рынков.

Появление новых технологий высотного строительства и освоения подземного пространства.

Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль.

Вхождение в ВТО как снижение торговых барьеров для входа на привлекательные иностранные рынки.

## Слабые внешние стороны: Угрозы рынка

Доступность финансов привела к снижению и разрушению входных барьеров в отрасли.

Высокая конкуренция при превалировании ценовых показателей.

Развитие альтернативных технологий (аналогов), появление на рынке аналогов оборудования.

Изменение системы контроля в строительстве.

Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.

Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий.

Дефицит специалистов.

Угроза поглощения более крупной компанией.

# Первичный SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ*** | ***СЛАБЫЕ СТОРОНЫ*** |
|  | ***ВОЗМОЖНОСТИ "O" — OPPORTUNITIES*** | ***УГРОЗЫ "T" — THREATS*** |
| ***В Н Е Ш Н Я Я  С Р Е Д А*** | 1. Растущий рынок.  2. Общенациональная государственная программа «доступное жилье».  3. Возможности быстрого роста.  4. Наличие новых привлекательных географических рынков.  5. Появление новых технологий в строительстве.  6. Приток частного и иностранного капитала в строительную отрасль.  7. Вхождение в вто как снижение торговых барьеров для входа на иностранные рынки. | 1. Низкая доступность финансов.  2. Высокая конкуренция.  3. Развитие альтернативных технологий и аналогов оборудования.  4. Изменение системы контроля в строительстве.  5. Высокая степень контроля бизнеса со стороны государства.  6. Отсутствие нормативов по стандартизации новых технологий.  7. Дефицит специалистов.  8. Угроза поглощения более крупной компанией. |
|  | ***ПРЕИМУЩЕСТВА "S" — STRENGTH*** | ***НЕДОСТАТКИ "W" — WEAKNESS*** |
| ***В Н У Т Р Е Н Н Я Я   С Р Е Д А*** | 1. Лидерство на рынке.  2. Узнаваемый брэнд.  3. Команда высококвалифицированных специалистов.  4. Опыт.  5. Широкая производственная линейка.  6. Система профессионального обучения и повышения квалификации.  7. Наличие у компании утвержденных сто.  8. Программа социальной ответственности.  9. Послепостроечный мониторинг за осадками зданий и сооружений.  10. Многолетнее партнерство с лидерами мирового рынка. | 1. Недостаток финансовых средств (оборотных и для осуществления стратегических инициатив).  2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности.  3. Низкая рентабельность производственной деятельности из-за слабой организации снабжения и технического сервиса механизмов.  4. Высокие издержки производства.  5. Громоздкость организационной функциональной структуры из-за отсутствия формализации процессов управления.  6. Слабая маркетинговая политика. |

# Поэлементный SWOT-анализ

Сопоставим полученные факторы для выделения возможных частных стратегий и их последующего анализа.

Конкурентные активы. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для освоения рыночных возможностей (S-O)

Конкурентные пассивы. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для нивелирования угроз (W-T)

Узкие места. Преодоление недостатков компании (слабых сторон) для освоения возможностей (W-O)

Безопасность и защита. Использование преимуществ компании (сильных сторон) для нивелирования угроз (S-T)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ***S - ПРЕИМУЩЕСТВА*** | ***W - НЕДОСТАТКИ*** |
| ***O*** | **Конкурентные активы: поле S-O**(СИВ)  Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для освоения возможностей?  **Стратегия:** Максимизация использования сильных сторон и благоприятных возможностей | **Узкие места: поле W-O**(СЛВ)   Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для освоения возможностей? **Стратегия:**Минимизация влияния слабых сторон и максимизация использования благоприятных возможностей |
| ***В О З М О Ж Н О С Т И*** | **1.** Стратегия быстрого роста(S1S3S1O1O3O4O6O7) **2.** Стратегия укрупнения посредством слияния или поглощения(S1S2S3S4S5S10O1O6O7) **3.** Стратегия диверсификации по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д.(S1S3S5S6S10O1O2O4O5O7 ) **4.** Стратегия функционального лидерства(S1S2S3S4O3O4O6) **5.** Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга(S2S3S4S10O1O2O4O6O7) | **1.**Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры(W3W4W5O1O2O5) **2.** Стратегия географического расширения(W1W4W6O1O2O4O7) **3.** Стратегия освоения смежных рынков(W1W2W4W6O1O5O6) **4.** Стратегия внедрения менеджмента качества (W2W3W4W5O1O5O6O7) **5.** Увеличение объема НИОКР(W1W3W4W6O1O4O5) |
| ***T*** | **Безопасность и защита: поле S-T** (СИУ)  Как КОМПАНИЯ может использовать свои сильные стороны для нивелирования угроз? **Стратегия:**Максимизация использования сильных сторон и минимизация возможных угроз | **Конкурентные пассивы: поле W-T**(СЛУ) Как КОМПАНИЯ может преодолеть свои слабые стороны для нивелирования угроз? **Стратегия:**Минимизация влияния слабых сторон и минимизация возможных угроз. |
| ***У Г Р О З Ы*** | **1.** Стратегия реорганизации с изменением организационной структуры(S1S3S5S6S8S10T2T3T4T5T7T8) **2.** Стратегия укрепления организационной культуры (S1S2S3S4S6S8S10 T2T4T7T8) **3.** Стратегия отраслевой диверсификации с целью минимизации рисков(S1S3S4S5S10T2T3T5T6) **4.** Стратегия внедрения менеджмента качества (S1S3S4S6S7S9S10T2T3T4T5T6) **5.** Участие в консорциумах, вхождение или создание холдинга (S2S3S4S10T2T5T8) **6.** Наступательная маркетинговая политика(S1S2S3S4S5S7S10T2T3T6) | **1.** Стратегия лидерства по издержкам(W1W2W3W4T2T3T8) **2.** Стратегия внедрения менеджмента качества (W3W4W5W6T2T3T4T6) **3.** Интеграция «назад»:открытия бетонного завода и арматурного цеха(W1W2W3W4T2T8) **4.** Стратегия долгосрочного привлечения финансового капитала (W1W2W3T1T2T3T8) **5.** Интеграция «вперед»: генподряд, девелопмент, инвестиции в строительство(W1W2W4W6T1T2T3T5T8) |

**Пояснение.** Каждая выдвигаемая гипотеза частной стратегии в той или иной степени удовлетворяет ряду факторов первичной матрицы SWOT. Эти факторы перечисляются в скобках в краткой форме. Например (S1W4O1T7):

**S1** => **S**trength №**1** => Преимущество №**1** => "Лидерство на рынке"

**W4** => **W**eakness №**4** => Недостаток №**4** => "Высокие издержки производства"

**O1** => **O**pportunity №**1** => Возможность №**1** => "Растущий рынок"

**T7** => **T**hreat №**7** => Угроза №**7** => "Дефицит специалистов"

# Частные стратегии

На основе выше перечисленных факторов можно выделить частные стратегии, которые позволят реализовать рыночные возможности и избежать рыночных угроз, используя сильные стороны компании и нивелируя свои слабые стороны. Стратегические альтернативы отсортированы по важности, начиная с наиболее востребованной стратегии в текущей ситуации.

## Наступательная маркетинговая политика

Большой потенциал, учитывая отсутствие систематизированных усилий по организации продаж до сих пор и возросшую конкуренцию. Причем не надо бояться продать больше объемов работ, чем можно реально выполнить на имеющемся оборудовании. Рыночный момент настолько благоприятен, что растущие цены, скорее всего, позволят привлекать на работы субподрядчиков из других регионов и возможно конкурентов (или бывших заказчиков со своим оборудованием). Главная задача в таких условиях - закрепиться на рынке в новых условиях и расширить свою долю, расширить список компаний-заказчиков;

Важно понимать, что только сильная маркетинговая стратегия - защита от ценовых войн. Ценовой рычаг - путь к демпингу и нулевой рентабельности.

## Быстрый рост

Возможен, в краткосрочной перспективе это общая рыночная тенденция в Санкт-Петербурге на ближайшие 3 года;

## Диверсификация по отраслям: жилищное, транспортное, подземное и т.д

Вынужденно применяется с 2005 года. Необходимо продолжить эту стратегию, так как закупленное оборудование должно работать и окупать инвестиции;

## Географическое расширение

Большой потенциал учитывая наработанный опыт, компетенции и высокую квалификацию компании;

## Стратегия контроля над издержками

Низкая рентабельность предприятия последних лет, в том числе, вызвана высокой себестоимостью. В таких условиях контроль над издержками - важный фактор не только повышения рентабельности, но и конкурентоспособности компании в целом. Принимая во внимание факт возросшей конкуренции в рамках данного сегмента рынка, в качестве целей развития фирмы необходимо ставить интегративный рост как способ сокращения издержек;

## Укрепление организационной культуры

Возможно, большой потенциал;

## Внедрение менеджмента качества

В перспективе неизбежно, так как все больше и больше конкурентов внедряют СМК. В настоящих рыночных условиях компания не может быть признанным Брендом на рынке, не обладая при этом безупречным качеством своих услуг;

## Функциональное лидерство

Возможно, но требует значительных инвестиций в НИОКР. В условиях, когда компания только что выходит из кризиса это будет преждевременно. Необходимо более полно использовать текущие ресурсы и технологии, несущие в себе функциональное лидерство;

# Вывод: выбор стратегии

Наиболее эффективными в сложившейся ситуации представляются 2 стратегии:

**1. Расширение на рынке: географическая экспансия.**Исходя из благоприятной рыночной ситуации, необходимо развивать свое присутствие на рынке СПб и Ленинградской области

**a.** Именно на рынке СПб и Ленинградской области услуги компании  априори наиболее востребованы и адекватны рынку

**b.** Необходимо расширять долю компании на наиболее перспективных сегментах:

**i.**Жилищное строительство;

**ii.**Промышленно-складское строительство;

**iii.** Торгово-развлекательные комплексы;

**2. Развитие рынка.**Необходимо воспользоваться передовыми технологиями и наработанными компетенциями для продвижения в регионы России