**SWOT-анализ.**

Широкую известность в мире и в России получил так называемый SWOT-анализ. Он используется в конкуретное разведке в зарубежных компаниях. В 55,2% случаев выявления конкурентной разведки был использован SWOT-анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

На первом этапе SWOT-анализа исследуются *конкурентные преимущества компании* в следующих областях: цена товаров; патентоспособность выпускаемых товаров; прогрессивность технологии; квалификация и стоимость кадров; стоимость ресурсов, применяемых компанией; возраст основных производственных фондов; географическое расположение компании; инфраструктура и так далее.

На втором этапе SWOT-анализа изучаются *слабости компании*. Один из методов проведения такого анализа – построение древа показателей конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам: на нулевом уровне – комплексный показатель конкурентоспособности конкретного товара; на первом – полезный эффект (интегральный показатель качества), совокупные затраты, условия применения товара; на втором – конкретные показатели и т.д. Рассчитываются показатели в соответствии с построенным деревом. Далее собираются или прогнозируются аналогичные показатели по конкурирующим товарам. Таким образом определяются слабые стороны в изученных на первом этапе конкурентных преимуществах компании.

На третьем этапе SWOT-анализа исследуются *факторы макросреды компании* (политические, экономические, рыночные и т.д.) с целью прогнозирования стратегических и тактических угроз макросреды и своевременного предотвращения убытков от них.

На четвертом этапе изучаются *стратегические и тактические возможности компании* (капитал, активы и др.), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.

На последнем, пятом, этапе SWOT-анализа *согласуются силы с возможностями* для формирования проекта отдельных разделов стратегии компании.

**Ориентировочные факторы** **SWOT-анализа.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Примерные варианты факторов в SWOT-анализе** | **Преимущества** | **Недостатки** |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Внешняя среда** | 1. Новые виды продукции 2. Новые технологии 3. Новые потребности, мода, в том числе потребности неосознанные 4. Захват смежных сегментов – изучение ситуаций переключений потребителей 5. (Пере) Определение целевой аудитории 6. Дополнительные услуги 7. Тенденции спроса 8. Сотрудничество с другими компаниями 9. Увеличение рекламы на целевую аудиторию 10. Формирование уникального торгового предложения 11. Хорошие связи с общественностью 12. Государственная поддержка | 1. Продукты-заменители 2. Новые игроки на рынке 3. Слабость поставщиков 4. Жизненный цикл товара на спаде 5. Смена тенденций спроса/моды 6. Законодательное регулирование:   а) Новые таможенные барьеры  б) Новые законодательные акты   1. Лоббирование конкурентов 2. Активность конкурентов:   а) программы продвижения  б) дополнительные услуги   1. Сезонный спад 2. Экономический спад |
|  | **Преимущества** | **Угрозы** |
| **Внутренняя среда** | 1. Большой опыт 2. Высокое качество продукции. 3. Высокая известность компании. 4. Высокие продажи 5. Лидерство в отрасли/сегменте. 6. Инновационные технологии, патенты 7. Низкая себестоимость. 8. Удовлетворенность клиентов. 9. Отработанные бизнес процессы. 10. Сплоченный коллектив. 11. Качественное оборудование, 12. Широкий ассортимент. 13. Обученный персонал 14. Потенциал маркетинга. 15. Быстрая обработка заказов. 16. Каналы дистрибьюции | 1. Мало оборотных средств. 2. Слабый имидж продукции. 3. Низкая репутация компании. 4. Слабая дистрибьюция, продвижение. 5. Слабый маркетинг. 6. Нет корпоративной культуры. 7. Отсутствие стратегии. 8. Внутриполитические проблемы, 9. Узкая продуктовая шейка. 10. Низкая квалификация сотрудников. 11. Низкая мотивация сотрудников 12. Неизвестная торговая марка 13. Нет послепродажного обслуживания. 14. Мало дополнительных услуг |

**SWOT-анализ группы компаний Danone, выполненный внешними экспертами**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 1. Достоверный анализ рынка 2. Стабильное благоприятное финансовое положение 3. Разработка и внедрение новинок 4. Постоянный контроль качества 5. Активное продвижение продукции 6. Известность на мировом рынке 7. Разнообразие предлагаемой продукции 8. Забота о здоровье потребителей 9. Высококвалифицированный персонал | 1. Наблюдается падение акций компании 2. Стратегия компании может стать частично-неосуществимой 3. Продукция компании имеет более высокую стоимость в сравнении с конкурентами на местных рынках, что вызвано уникальностью технологий |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1. Расширение ассортимента, внедрение новых разработок 2. Относительно локальные позиции конкурентов 3. Большая доступность ресурсов при использовании местных ресурсных баз каждой страны 4. Рост уровня спроса на продукцию 5. Снижение цен за счет совершенствования технологий производства | 1. Послабление роста рынка, обусловленное его насыщением 2. Существование большого числа иностранных конкурентов на местных рынках с товарами низкой стоимости 3. Негативный сдвиг в курсах валют 4. Быстрое развитие сильно отстающих конкурентов |

**Пример расширения матрицы для ее применения в разработке стратегии развития компании.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**   1. Рост регионов 2. Слабые конкуренты 3. Спрос 4. Виртуализация 5. Легализация | **Угрозы**   1. Кризис 2. Консолидация российских участников 3. Конкуренция СПО 4. Квалификация 5. Пиратство |
| **Сильные** **стороны**   1. Лидер 2. Стабильность 3. Партнерская сеть 4. Ассортимент 5. Присутствие 6. HR | SO – стратегия наступления.  Активно использовать партнерскую сеть, войти в регионы, информировать клиентов о продуктах, чтобы удовлетворить спрос. | ST – стратегия приспособления.  Через партнерскую сеть увеличить свое присутсвие, с помощью партнерской программы повысить квалификацию партнеров. |
| **Слабые стороны**   1. «Лишние» позиции 2. Нет разработки 3. Лицензии 4. Госструктуры | WO – стратегия обороны.  Выходить в регионы на волне легализации ПО. Сообщать в СМИ о продуктах, поднять тему виртуализации. | WT – стратегия выживания.  Противостоять консолидации российских участников, налаживая отношения с гос. структурами. |

**Методика проведения конкурентного анализа М. Портера.**

Свою теорию проведения конкурентного анализа Майкл Портер начинает со следующего определения: «Сущность формулирования конкурентной стратегии состоит в сопоставлении компании и ее окружения». «Состояние конкуренции в отрасли зависит от пяти основных конкурентных сил».

**Шесть основных источников возникновения барьеров для вхождения в отрасль:**

1. Экономию на масштабе.
2. Дифференциацию продукта.
3. Издержки переключения, которые несет покупатель при переходе от одного поставщика товара к другому.
4. Доступ к оптовым и розничным каналам сбыта.
5. Стоимостные препятствия, не связанные с масштабом.
6. Государственную политику.

**Группа поставщиков приобретает значительную рыночную власть при выполнении следующих условий:**

1. «В не доминируют незначительное число компаний и уровень концентрации выше, чем в отрасли, которой она продает/поставляет».
2. «При обслуживании данной отрасли она не конкурирует с другими продуктами-субститутами».
3. «Отрасль не играет существенной роли как потребитель продукции группы поставщиков».
4. «Продукт поставщиков является важным исходным ресурсом в бизнесе покупателя».
5. «Продукция группы поставщиков дифференцирована или создает издержки переключения».
6. «Группа поставщиков выдвигает реальную угрозу вертикальной интеграции последующих стадий производства».

**Три потенциально успешных базовых стратегических подхода, с помощью которых осуществляется противодействие пяти конкурентным силам:**

1. Абсолютное лидерство в издержках, что обеспечивается созданием производственных мощностей экономически эффективного масштаба.
2. Дифференциация, т.е. создание такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные.
3. Фокусирование «на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка».

**Значимые условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегий компании по противодействию пяти конкурентным силам.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Базовая стратеги | Общие требования к ресурсам и квалификации | Общие требования к организационным условиям |
| Абсолютное лидерство в издержках | Реальные инвестиции и доступ к капиталу | Жесткий контроль за уровнем издержек |
| Навыки технологической разработки процессов | Частые и детальные контрольные отчеты |
| Тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами | Четкая организационная структура и ответственность |
| Конструирование изделий, облегчающее производство | Стимулирование на основе четких количественных показателей |
| Низкозатратная система распределения и сбыта |  |
| Дифференциация | Высокий потенциал маркетинга | Тесная функциональная координация НИОКР, конструирования изделий и маркетинга |
| Конструирование изделий |
| Творческие способности | Субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей |
| Высокий потенциал фундаментальных исследований |
| Высокая репутация качества продукции или технологическое лидерство фирмы | Возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала |
| Значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях |  |
| Тесная кооперация с каналами сбыта |  |
| Фокусирование | Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижений конкретной стратегической цели | Сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижений конкретной стратегической цели |

Что движет конкурентом Что делает конкурент

БУДУЩИЕ ЦЕЛИ и что он способен делать

На всех уровнях управления ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИЯ

и по множественным параметрам Как компания осуществляет

конкуренцию в настоящее время

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕАКЦИЯ КОНКУРЕНТОВ

Удовлетворен ли конкурент своей текущей позицией?

Какие вероятные действия или изменения стратегии может предпринять конкурет?

Каковы уязвимые места конкурента?

Что может вызвать наиболее сильные и эффективные ответные меры со стороны конкурента?

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Допускаемые относительно себя Преимущества и слабые стороны

и отрасли

рис. 3.5. Методика анализа конкурентов компании.