

SWOT-АНАЛИЗ

Особенности применения и
методология проведения

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые **внутренние стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы, существующие во **внешней** среде**

*Анализ был представлен профессором
Эндрюсом визуально в виде SWOT
матрицы*



внутренний анализ

внешний анализ

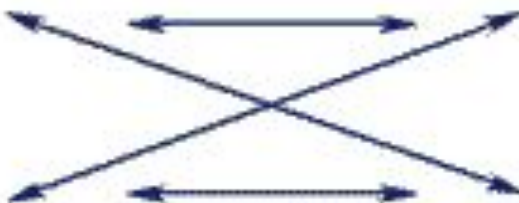
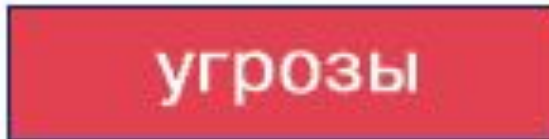
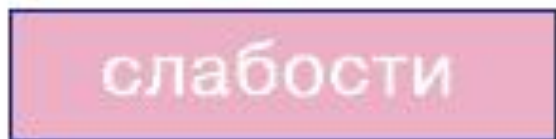
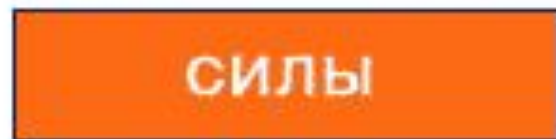
СИЛЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

слабости

угрозы

стратегия



Основные направления развития SWOT-анализа

- **отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды**
- **учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования**
- **разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке**

Правила SWOT-анализа

- 1. Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа**
- 2. Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами**
- 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели**
- 4. Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию**
- 5. Избегайте пространных и двусмысленных формулировок**

Этапы SWOT-анализа

- 1. Обозначение цели SWOT-анализа**
- 2. Определение сильных и слабых сторон**
- 3. Определение рыночных возможностей и угроз**
- 4. Ранжирование и уточнение формулировок сильных и слабых сторон**
- 5. Ранжирование и уточнение формулировок рыночных возможностей и угроз**
- 6. Формирование матрицы SWOT**
- 7. Формулировка критериев выбора стратегии**
- 8. Анализ «отвергнутых» стратегий**
- 9. Примерная оценка стоимости выбранной стратегии**
- 10. Утверждение стратегии**

Этап 1. Обозначение цели

- **SWOT-анализ всегда делается под какие-то цели**
- **SWOT-анализ не должен быть абстрактным**
- **SWOT-анализ – это качественная оценка сегодняшнего состояния организации и возможных направлений движения в будущее**

Сильные стороны могут выглядеть так:

-
- **Хорошая репутация фирмы у постоянных клиентов**
 - **Высокая квалификация работников**
 - **Известность на рынке**
 - **Компетентность руководства**
 - **Наличие финансовых ресурсов**
 - **Защищённость от сильного конкурентного давления**
 - **Технологическое превосходство**
 - **Преимущества в области издержек...**

Формат матрицы SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка		
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи Этап		

Основные вопросы для формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i>	<i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i>
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i>	<i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i>

Пример формирования поля граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск партнёров в регионах • Проведение межрегионального семинара • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка специальных цен для новых регионов • Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов • ...
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • Организация большого склада, закупки сырья «впрок» • Переход на контрактную систему с ведущими специалистами • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Поиск альтернативных поставщиков • Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка • ...

Этап 7. Формулировка критериев

- **Определить на каких условиях стратегия запускается в реализацию**
- **Определить базовую стратегию достижения цели на текущий момент**
- **Зафиксировать причину выбора стратегии**

Этап 8. Отвергнутых стратегий

Цель – определить мероприятия необходимые для перехода на другую базовую стратегию («запасной аэродром»)

Этап 9. Оценка стоимости стратегии

**Примерная оценка не только
финансовых затрат
и материальных ресурсов, но
И
времени первых лиц
организации**

SWOT-анализ позволяет провести тестирование стратегии

- **целями собственника**
- **бюджетом, сметой (надо оценить реализуемость за счёт собственных и заёмных средств)**
- **наличием необходимых для реализации стратегии материальных и человеческих ресурсов (собственных и вновь привлекаемых)**

SWOT-матрица компании «Аэрофлот»

Strengths			Weaknesses		
№		анг	№		анг
1	Географическое положение	0	1	Отсутствие единой информационной системы	0
2	Разветвленная инфраструктура	0	2	Старый авиапарк	0
	самый высокий уровень безопасности полетов в России	0		Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	
	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	5	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	
	экономически эффективный и адекватный себе парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	
Opportunities			Threats		
№		анг	№		анг
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	0
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	9
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	5
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	0
6			6	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	0

Этап

Матрицы возможностей и угроз компании «Аэрофлот»

Х У	сильное влияние		умеренное влияние		малое влияние	
	высокая вероятность	О 7	Т 1	О 1	Т 8	О 9
средняя вероятность	О 4	Т 7	О 2	Т 4	О 6	Т 2,
низкая вероятность	О 8	Т 10	О 5	Т 3, Т9	О 7, О10	Т 6

Итоговая SWOT-матрица «Аэрофлот»

№	Strengths Сильные стороны компании	Ранг	№	Weaknesses Слабые стороны компании	Ранг
1	Географическое положение	10	1	Отсутствие единой информационной системы	10
2	Разветвленная инфраструктура	10	2	Старый авиапарк	10
3	самый высокий уровень безопасности полетов в России	10	3	Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	1
4	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	5	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	1
5	экономически эффективный и адекватный сети парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	1
№	Opportunities Возможности среды	Ранг	№	Threats Угрозы среды	Ранг
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	10
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	9
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	5
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	10

Этап

Стратегии на базе SWOT матрицы «Аэрофлот»

SO			WO		
№	Стратегии наступления	P	№	Стратегии развития	P
1	География продаж	0	1	Отсутствие единой информационной системы	0
	Разветвленная инфраструктура	0	2	Старый авиапарк	1
	самый высокий уровень безопасности полетов в России	5	3	Необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк	1
	лидирующее положение по доле рынка гражданской авиации России	0	4	Неэффективная эксплуатация некоторых линий	0
	экономически эффективный и адекватный сети парк воздушных судов	5	5	Дороговизна билетов	1
ST			WT		
№	Стратегии защиты	P	№	Стратегии сдерживания	P
1	Регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики	5	1	Низкая покупательная способность населения России	0
2	Увеличение потребности в авиаперевозках в мире	5	2	Рост цен на традиционных курортах	9
3	наличие эффективной системы транспортных узлов	4	3	Конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков	0
4	наличие развитой дальнемагистральной сети	8	4	Низкая покупательная способность населения России	9
5	лидирующие позиции по качеству продукта	6	5	Рост цен на традиционных курортах	5

Вывод

Проанализировав слабые и сильные стороны деятельности организации, можно сказать, что компания Аэрофлот имеет некоторые внутренние противоречия и проблемы, которые тормозят ее деятельность, мешают развиваться. Но есть и сильные стороны, благодаря которым она и является лидером на авиарынке. К основным ее сильным качествам относят хорошую структуру и грамотное ведение бизнеса. В данный момент компания считается стратегически важной, поэтому она выполняет определенную социальную роль. Проводит политику поддержания отечественного спорта, социальную помощь детям и ветеранам.