

Анализ слабых и сильных сторон компании, угроз и возможностей рынка (SWOT-анализ). Определение стратегий развития

В Таблице 1.6.1 приведены результаты первичного SWOT-анализа, проведённого на основе интервью с ведущими сотрудниками компании, регламентирующих документов и результатов деятельности за прошлый период.

Таблица 1.6.1. Первичный SWOT анализ

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Собственное производство с большим количеством технологий 2. Готовность производства к сжатым срокам 3. Готовность к нестандартным и сложным задачам 4. Наличие собственной Дизайн студии 5. Собственный офис в Гонконге 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокие издержки 2. Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация) 3. Отсутствие средне- и долгосрочного планов развития компании 4. Слабая мотивация персонала 5. Существенная зависимость финансового состояния от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей 6. Рост долговой нагрузки
<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Демпинг и возрастающая активность конкурентов 2. Снижение объемов заказов в крупных городах 3. Возможное увеличение таможенных пошлин 4. Интервенция аналогичной продукции из КНР и ЮВА 5. Ужесточение требований к пожаробезопасности 	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Потенциал увеличения известности компании 2. Продолжающийся рост ритейла в регионах 3. Появление новых форм POSM 4. Использование для POSM новых материалов и технологий 5. Планы выхода на российский рынок некоторых мировых брендов ритейла 6. Расширение выставочной деятельности (НАНО, экономические форумы)

Сильные стороны (S)

Собственное производство с большим количеством технологий

«***» владеет большим количеством современных станков, способных выполнять точно и эффективно разные задачи. Хорошая производственная база даёт широкие возможности для реализации в короткие сроки разнообразных заказов

Готовность производства к сжатым срокам

Часто бывает так, что заказчику нужно в короткие сроки получить свой заказ (в данном случае POSM). За счёт не полной загрузки производства «***» способна выполнять срочные заказы

Готовность к нестандартным и сложным заказам

Хорошая производственная база и квалифицированные специалисты позволяют выполнять разнообразные заказы

Собственный офис в Гонконге

Это позволяет закупать качественные и недорогие материалы, контролировать размещённый заказ на всех этапах, выстраивать эффективную логистику

Слабые стороны (W)

Высокие издержки и цены

Разумеется, высокие цены рождены высокими издержками. Они в свою очередь появляются из-за плохой системы учёта на складе и большому проценту производственного брака (который приходится переделывать).

Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация)

В прошлом были случаи не соблюдения срока производства POSM. Это серьёзно отразилось на репутации компании.

Отсутствие средне- и долгосрочного планов развития компании

Компания продолжает плыть по течению. Привлечение новых клиентов, стимулирование старых носят хаотичный характер

Слабая мотивация персонала

Эта проблема является логичным следствием отсутствия плана развития. Когда нет целей, к которым должна двигаться компания, сотрудники не знают, чего от них ждут, поэтому они не эффективны.

Малое количество бюджетобразующих клиентов

Два заказчика формируют 60% портфеля заказов «***». Если они пересмотрят свои программы закупки POSM, или захотят сменить поставщика, это очень серьёзно скажется на «***».

Наиболее выгодно работать с крупными сетями. Их заказы регулярны и большие по объёму. Но компания «***», к сожалению, не смогла заполучить таких крупных клиентов, поэтому её портфель заказов распределён между мелкими

заказчиками, чей спрос не постоянен, а привлечение новых занимает много времени и сил.

Рост долговой нагрузки

Чтобы сохранить компанию, учредители прибегают к всё новым займам. Это порождает очень шаткое финансовое состояние компании. Помимо долгов перед банками, в бухгалтерском балансе мы видим большой долг перед поставщиками (см. финансовый анализ).

Угрозы (Т)

Демпинг и возрастающая активность конкурентов

Как мы уже писали, на рынке POSM происходит стагнация. Поэтому усиливается конкуренция. Ценовые войны идут полным ходом. В 2010 году участилось давление со стороны фирм «однодневок»: они не платят налоги, поэтому у них ниже затраты и, разумеется, и цены. С такими конкурентами по цене не возможно соревноваться.

Снижение объемов заказов в крупных городах

В крупных городах практически закончилось строительство гипермаркетов, поэтому рынок больше не испытывает такой большой потребности в POSM.

Возможное увеличение таможенных пошлин

Хотя эта угроза коснётся всех участников рынка, возможно, предпринять некоторые действия по её компенсации

Интервенция аналогичной продукции из КНР и ЮВА

Угроза связана с ожидаемым вступлением России в ВТО и будет также влиять на весь рынок в целом. Однако, для участников рынка, принявших превентивные меры, последствия будут не столь ощутимы.

Ужесточение требований к пожаробезопасности

Угроза связана несколькими крупными пожарами в общественных местах

Возможности (О)

Потенциал увеличения известности компании

По результатам исследования «Отношение рекламодателей к рынку маркетинговых услуг – 2010», проведённого ГФК Русь в апреле 2010 [2], компания «***» не только не попала в рейтинг известности, но не была вообще упомянута

респондентами. С другой стороны, по результатам этого исследования лишь 24% рекламодателей полностью удовлетворены сотрудничеством со своим BTL-агентством. Эти факты означают, что, с одной стороны, имеется огромный потенциал увеличения известности компании на рынке, а с другой стороны, имеется возможность привлечения новых клиентов, не довольных своими POSM-контрагентами.

Продолжающийся рост ритейла в регионах

Бурный рост ритейла в крупнейших городах России закончился в 2008 г с приходом экономического кризиса и новой волны, вероятно, следует ожидать не скоро. Однако, розница в регионах продолжает развиваться в современных форматах, чем можно воспользоваться.

Появление новых форм POSM

Форматы POSM продолжают развиваться, и агентства-новаторы имеют возможность занять новую нишу.

Использование для POSM новых материалов и технологий

Индустрия POSM осваивает новые материалы и технологии. Этот тренд создаёт новые возможности для увеличения сбыта.

Планы выхода на российский рынок некоторых мировых брендов ритейла

В 2008 г планы выхода на российский рынок вынашивали несколько известных розничных марок. С приходом кризиса эти планы, конечно, были пересмотрены. Однако, розничный рынок РФ восстанавливается и рано или поздно мировые бренды вернуться к планам экспансии в Россию. Компании нужно не пропустить этот момент.

Выводы

Несмотря на временную стагнацию POSM-рынка, возможности для роста объёма продаж на отдельных направлениях сохраняются. Для использования этих возможностей следует максимально мобилизовать сильные стороны компании. Необходимо также предусмотреть меры по предотвращению имеющихся на рынке угроз и преодолению слабостей компании.

Далее представлены результаты поэлементного SWOT-анализа, в ходе которого разрабатывались стратегии, направленные на оба эти направления. Для выработки стратегий сопоставлялись списки «возможностей», угроз», «сильных» и «слабых сторон».

Сопоставление списков происходит следующим образом: в каждом списке факторы нумеруются, а затем сопоставляются друг с другом («1» с «1», «1» с «2» и т.д.).

Таблица 1.6.2. Структура поэлементного SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле СиВ (сильные стороны и возможности) <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	Поле СиУ (сильные стороны и угрозы) <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
Слабые стороны	Поле СлВ (слабые стороны и возможности) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	Поле СлУ (слабые стороны и угрозы) <i>Препятствуют ли эти слабые стороны избежать этой угрозы?</i>

Не все сопоставления имеют смысл, не все «пары» приводят к конструктивным выводам. Далее приведены только те сопоставления, которые позволяют выстроить эффективную программу развития компании.

Полученные сопоставления (корреляции), по своей сути, уже являются теми мероприятиями, которые необходимо осуществить и следующим шагом необходимо составить план реализации данных мероприятий.

В дальнейшем: «сильные» стороны необходимо сохранять и развивать; со «слабыми» сторонами надо бороться, «возможности» надо стараться максимально использовать, а «угрозы» надо стараться избегать или нейтрализовать (в любом случае, их постоянно отслеживать с помощью системы мониторинга).

Таблица 1.6.3. Нумерация стратегий

		I. Возможности						II. Угрозы				
		1. Потенциал увеличения известности компания	2. Продолжающийся рост ритейла в регионах	3. Появление новых форм POSM	4. Использование для POSM новых материалов и технологий	5. Планы выхода на российский рынок некоторых мировых брендов	6. Расширение выставочной деятельности (НАНО,	7. Демпинг и возрастающая активность конкурентов	8. Снижение объемов заказов в крупных городах	9. Возможное увеличение таможенных пошлин	10. Интервенция аналогичной продукции из КНР и ЮВА	11. Ужесточение требований к пожаробезопасно сти
Сильные стороны	1. Собственное производство с большим количеством технологий	11	12	13	14	15	16	17	18	19	110	111
	2. Готовность производства к сжатым срокам	21	22	23	24	25	26	27	28	29	210	211
	3. Готовность к нестандартным и сложным задачам	31	32	33	34	35	36	37	38	39	310	311
	4. Наличие собственной Дизайн студии	41	42	43	44	45	46	47	48	49	410	411
Слабые стороны	5. Высокие издержки	51	52	53	54	55	56	57	58	59	510	511
	6. Проблемы с качеством	61	62	63	64	65	66	67	68	69	610	611

продукции и сроками в прошлом (плохая репутация)											
7. Отсутствие средне- и долгосрочного планов развития компании	71	72	73	74	75	76	77	78	79	710	711
8. Слабая мотивация персонала	81	82	83	84	85	86	87	88	89	810	811
9. Существенная зависимость финансового состояния от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей	91	92	93	94	95	96	97	98	99	910	911
10. Рост долговой нагрузки	101	102	103	104	105	106	107	108	109	1010	1011

Таблица 1.6.4.Список стратегий

№	Стратегия
11, 12, 15, 16	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственного производства
13	Необходимо развивать использование имеющегося оборудования для производства новых форм POSM-материалов
17	Учитывая возможности собственного производства, стратегия должна заключаться в создании для потребителя дополнительной ценности в противовес демпингу конкурентов
19	Продолжать развивать собственное производство, поскольку пошрины на готовые изделия будут выше, чем на материалы
110	Работать над снижением себестоимости продукции
111	Работать над повышением пожаробезопасности продукции
21, 22, 25, 26	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственного производства по срокам
27	Доведение до потребителей возможностей собственного производства по срокам, как одного из аспектов ценности услуг
210	Использование фактора сжатых сроков в борьбе с новыми возможными конкурентами
31	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственного производства по решению нестандартных задач
32	Доведение до потенциальных потребителей в регионах возможностей собственного производства по решению нестандартных задач
33	Развитие возможностей производства по освоению новых POSM-форм
34	Развитие возможностей производства по освоению новых материалов и технологий
35, 36	Доведение до новых потребителей возможностей собственного производства по решению нестандартных задач
37	Доведение до потребителей возможностей собственного производства по решению нестандартных задач, как одного из аспектов ценности услуг
310	Использование фактора готовности к нестандартным задачам в борьбе с новыми возможными конкурентами
311	Использование фактора готовности к нестандартным задачам в повышение пожаробезопасности POSM-материалов
41	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственной Дизайн студии
42	Доведение до потенциальных потребителей в регионах возможностей собственной Дизайн студии
43	Разработка новых, оригинальных POSM-форм

45, 46	Доведение до новых потребителей возможностей собственной Дизайн студии
47	Доведение до потребителей возможностей собственной Дизайн студии, как одного из аспектов ценности услуг
410	Использование фактора собственной Дизайн студии в борьбе с новыми возможными конкурентами
51, 52, 55, 56	Для расширения возможностей продвижения на новые группы клиентов необходимо проанализировать и сократить непроизводственные издержки
57, 510	Высокие издержки сокращают возможности конкурентной борьбы
59	Требуется проработать возможности производства материалов на территории таможенного союза
61, 62, 65, 66	Для продвижения на новые группы клиентов необходимо предпринять ряд мер по улучшению репутации компании
67, 610	Для успешной конкуренции необходимо предпринять ряд мер по улучшению репутации компании
71, 72, 75, 76	Отсутствие планов развития препятствует успешному продвижению на новые клиентские сегменты
77, 710	Отсутствие планов развития снижает конкурентоспособность компании
81, 82, 85, 86	Необходимо повышать мотивацию продающих подразделений на работу с новыми группами клиентов
83	Необходимо повышать мотивацию производственных подразделений на работу с новыми POSM-формами
84	Необходимо повышать мотивацию производственных подразделений на работу с новыми материалами и технологиями
87, 89, 810	Недостатки системы мотивации снижают конкурентоспособность компании
91, 92, 95, 96	Зависимость от нескольких крупных потребителей ставит под угрозу планы выхода на новые группы потребителей
93	Зависимость от нескольких крупных потребителей ставит под угрозу возможности освоения новых POSM-форм
94	Зависимость от нескольких крупных потребителей ставит под угрозу возможности освоения новых материалов и технологий
97, 99, 910	Зависимость от нескольких крупных потребителей снижает конкурентоспособность компании
101, 102, 105, 106	Ограниченные финансовые возможности компании ставят под угрозу планы выхода на новые группы потребителей
103	Ограниченные финансовые возможности компании ставят под угрозу возможности освоения новых POSM-форм
104	Ограниченные финансовые возможности компании ставят под угрозу возможности освоения новых материалов и технологий
107, 109, 1010	Ограниченные финансовые возможности компании снижают конкурентоспособность компании