

## SWOT-анализ производства POSM-материалов

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

### **Сильные стороны (S)**

#### **Собственное производство с большим количеством технологий**

«XXX» 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 «XXX» 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 «XXX». Если они пересмотрят свои программы закупки POSM, или захотят сменить поставщика, это очень серьёзно скажется на «XXX».

Наиболее выгодно работать с крупными сетями. Их заказы регулярны и большие по объёму. Но компания «XXX», 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 «XXX» 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

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные</b>	<b>Поле СиВ (сильные)</b>	<b>Поле СиУ (сильные)</b>

<b>стороны</b>	<b>стороны и возможности)</b> <i>Позволяют ли эти сильные стороны получить преимущества благодаря этой возможности?</i>	<b>стороны и угрозы)</b> <i>Позволяют ли эти сильные стороны избежать этой угрозы?</i>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле СЛВ (слабые стороны и возможности)</b> <i>Препятствуют ли эти слабые стороны использовать эту возможность?</i>	<b>Поле СЛУ (слабые стороны и угрозы)</b> <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 повышения известности	2. Проложающийся	3. Появление новых форм POSM	4. Использование для POSM новых	5. Планы выхода на российский	6. Расширение выставочной	7. Демпинг и возрастающая	8. Снижение объемов заказов в	9. Возможное увеличение	10. Интервенция аналогичной	11. Ужесточение требований к
Сильные	1. Собственное производство с большим количеством технологий	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>110</b>	<b>111</b>
	2. Готовность производства к сжатым срокам	<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>210</b>	<b>211</b>
	3. Готовность к нестандартным и сложным задачам	<b>31</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>37</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>310</b>	<b>311</b>
	4. Наличие собственной Дизайн студии	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>43</b>	<b>44</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>47</b>	<b>48</b>	<b>49</b>	<b>410</b>	<b>411</b>
Слабые стороны	5. Высокие издержки	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>53</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>56</b>	<b>57</b>	<b>58</b>	<b>59</b>	<b>510</b>	<b>511</b>
	6. Проблемы с качеством продукции и сроками в прошлом (плохая репутация)	<b>61</b>	<b>62</b>	<b>63</b>	<b>64</b>	<b>65</b>	<b>66</b>	<b>67</b>	<b>68</b>	<b>69</b>	<b>610</b>	<b>611</b>
	7. Отсутствие средне- и долгосрочного планов развития компании	<b>71</b>	<b>72</b>	<b>73</b>	<b>74</b>	<b>75</b>	<b>76</b>	<b>77</b>	<b>78</b>	<b>79</b>	<b>710</b>	<b>711</b>
	8. Слабая мотивация персонала	<b>81</b>	<b>82</b>	<b>83</b>	<b>84</b>	<b>85</b>	<b>86</b>	<b>87</b>	<b>88</b>	<b>89</b>	<b>810</b>	<b>811</b>
	9. Существенная зависимость финансового состояния от объемов заказов нескольких крупнейших	<b>91</b>	<b>92</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>95</b>	<b>96</b>	<b>97</b>	<b>98</b>	<b>99</b>	<b>910</b>	<b>911</b>

потребителей											
10. Рост долговой нагрузки	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>104</b>	<b>105</b>	<b>106</b>	<b>107</b>	<b>108</b>	<b>109</b>	<b>1010</b>	<b>1011</b>

Таблица 1.6.4.Список стратегий

<b>№</b>	<b>Стратегия</b>
11	Доведение до потенциальных потребителей возможностей собственного производства
12	Доведение до потенциальных потребителей в регионах возможностей собственного производства
13	Необходимо развивать использование имеющегося оборудования для производства новых форм POSM-материалов
15	
16	
17	
19	
110	
111	
21	
22	
25	

26	
27	
210	
31	
32	
33	
34	
35	
36	
37	
310	
311	
41	
42	
43	
45	



46	
47	
410	
51	
52	
55	
56	
57	
59	
510	
61	
62	
65	
66	
67	
610	

71	
72	
75	
76	
77	
710	
81	
82	
83	
84	
85	
86	
87	
89	
810	
91	

92	
93	
94	
95	
96	
97	
99	
910	
101	
102	
103	
104	
105	
106	
107	
109	

1010	
------	--