

**Същността на анализа на околната среда и вътрешнофирмения анализ е изразена най-добре чрез т.нар. SWOT-анализ (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis).**

SWOT-анализът представлява анализ на силните страни (strengths), слабостите (weaknesses), възможностите (opportunities) и заплахите (threats), предизвикани от външната и вътрешната среда. SWOT-анализът дава възможност на ръководителите да изградят стратегически профил на организацията, на базата на събрана информация. При SWOT-анализа се приема, че организацията ще постигне стратегически успех чрез максимизиране на силните страни и възможностите и минимизиране на слабите страни и заплахите. (В Приложение III са посочени ключовите въпроси, насочващи ръководителите при SWOT-анализа).

- **Силни страни.** Силната страна е такова положително вътрешно състояние, което осигурява на организацията предимство спрямо конкурентите ѝ. Тя е определена компетенция, ресурс или способност, която дава на организацията предимството в конкурентната борба на пазара. Достъпът до по-висококачествени материали, добрите финансови взаимоотношения, добрия имидж, изключително право на собственост върху патенти, широките канали за реализация или високо талантиви ръководители — това са силни страни, с които една организация превъзхожда конкурентите си.

- **Слаби страни.** Слабостта е такова отрицателно вътрешно състояние, което би могло да доведе влошаване на организационната изява. Слабостта може да е резултат от липсата на необходимите ресурси или способности, или недостатъци в тяхното развитие. Ръководителите с недостатъчни управленски способности, превишени кредити, слаб имидж на продукта, остаряла техника или лошо разположение на предприятието могат да представляват слабости за една организация.

- **Възможности.** Възможността е такова съществуващо или бъдещо условие във външната среда, което е благоприятно за съществуващата или потенциална продукция на организацията. Благоприятните условия могат да се изразяват в промяната на законите, ограничавали конкурентноспособността на организацията, нарастване броя на потребителите, въвеждане на нови технологии, които организацията може лесно да експлоатира, подобряване отношенията с доставчиците и т.н. Възможностите не трябва да се разглеждат единствено в светлината на моментните условия, а по-скоро от гледна точка на техния дългосрочен ефект върху дейността на организацията.

- **Заплахите.** Те от своя страна са такова текущо и бъдещо условие във външната среда, което не е благоприятно за текущата или потенциална продукция на организацията. Неблагоприятните условия могат да се изразяват в навлизането на мощен конкурент на пазара на организацията, намаляване броя на потребителите, внедряване на нови технологии, които превръщат съществуващите продукти в морално остарели, прокарване на правила, които биха ограничили възможността на организацията да се конкурира или проблеми с намирането на надеждни доставчици.

След приключване на SWOT-анализа, ръководителите са готови за оценка на съществуващото положение на организацията и за предприемане на мерки за подготовката ѝ за бъдещето.

Ръководителите могат да сравнят външните възможности и заплахи с вътрешните силни и слаби страни чрез съпоставяне на позициите си по четирите анализа. Четири квадранта могат да се използват, за да се определи как се структурира организацията в резултат на SWOT-анализа.

		ВЪТРЕШНА СРЕДА	
		Силни страни (S)	Слаби страни(W)
ВЪНШНА СРЕДА	Възможности (O)	<b>Стратегия (SO)</b> + силна фирма <b>maxi-maxi</b> + привлекателни продукти	<b>Стратегия (WO)</b> + слаба фирма <b>mini-maxi</b> - пазарно търсене
	Заплахи (T)	<b>Стратегия (ST)</b> - силна фирма <b>maxi-mini</b> - няма привлекателни продукти	<b>Стратегия (WT)</b> - слаба фирма <b>mini-mini</b> - няма пазарни търсене

**Стратегия mini-mini (WT).** Най-общо целта на тази стратегия е да минимизира слабостите и заплахите. Компанията, изпитваща външни заплахи и вътрешни слабости наистина е в несигурна позиция. Всъщност такава фирма трябва да се бори за своето оцеляване или да избере ликвидацията. Но, разбира се, има и друг избор. Например, такава фирма може да предпочете сливане или да прекрати своите действия, с цел или да преодолее слабостите, или ако има възможност да изчака, надявайки се, че с времето ще намалеят и заплахите. Каквато и стратегия да се избере, позицията mini-mini е такава, каквато всяка фирма ще се опита да избегне.

**Стратегия maxi-mini (ST).** Тази стратегия се основава на предимствата на организацията, което може да се съчетае със заплахите на средата. Целта е да се максимизира първото и да се минимизира второто. Това не означава, че силна компания може да посрещне заплахите във външната среда с „главата напред“, както постъпи General Motors (GM). Прес 1960 година могъщата GM усети потенциалната заплахата от Ralf Nader, който изтъкна някои от недостатъците на автомобила Corvair. Пряката конкуренция с Nader предизвика за GM повече проблеми от очакваните. Предимствата на компанията трябва да се използват с голямо благоразумие и самообладание.

**Стратегия mini-maxi (WO).** Най-общо целта на тази стратегия е да минимизира слабостите и да максимизира възможностите. Компанията може да определи възможностите във външната среда, но да има организационни слабости, които пречат на фирмата да отговори на изискванията на пазара. Например: в компания за производство на авточасти с голямо търсене на електрически средства за контрол на количеството и синхронизирането на впръскването на гориво в двигателите с вътрешно горене, може да се нуждае от технология, изискваща производството на тези елементи. Една възможна стратегия е, да се получи тази технология чрез коопериране с фирма, която има опит в тази област. Алтернативна тактика би била да се наемат и използват хора

с необходимите технически способности. Разбира се, възможността да се направи нещо, фирмата може да осъществи, като остави място за изява на конкурентите.

**Стратегия maxi-maxi(SO).** Всяка компания би желала да бъде в позиция, при която да може да максимизира предимствата и възможностите си. Такава фирма може да започне от предимствата в използването на ресурсите за завоюване на преимущество на пазара за стоки и услуги. Например: Mercedes Benz, с техническо know-how и качествен имидж, успя да преодолее външните изисквания за луксозни коли чрез увеличаващ се поток на производство на коли „народен тип“. Успешните предприятия, дори ако те временно използват една от трите споменати вече стратегии (mini-mini, mini-maxi, maxi-mini), могат да достигнат до ситуация, при която ще могат да работят за предимствата и да разширяват възможностите си. Ако те имат слабости, те ще се справят с тях, тъй като те могат да акцентират върху възможностите.