

Лабораторная работа

SWOT-матрица. Оценка

Необходимо составить SWOT-матрицу, используя предлагаемую методику. Данная матрица должна в конечном итоге показывать оценку факторов среды организации во взаимосвязи.

Исходными данными для оценки факторов среды и построения матрицы является анализ, выполненный студентом во время летней производственной практики. Объект анализа – организация, где студент проходил практику.

Методика, используемая на занятии

SWOT - это акроним слов **Strengts** (силы), **Weaknesses** (слабости), **Opportunities** (благоприятные возможности) и **Threats** (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в **S** и **W**, а внешняя - в **O** и **T**. В табл. представлены основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе коммерческих фирм.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, т. к. являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства и в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

- создают конкурентные преимущества на рынке,- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции, и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений?

- Какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны больше беспокоить менеджера, какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

Классический **SWOT**-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов. Классическим примером такого анализа является составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (**S**), ее слабых сторон (**W**), потенциальных благоприятных возможностей (**O**) и внешних угроз (**T**):

<i>Потенциальные внутренние сильные стороны (S):</i>	<i>Потенциальные внутренние слабости(W):</i>
Четко проявляемая компетентность	Потеря некоторых аспектов компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов, необходимых для

	изменения стратегии
Высокое искусство конкурентной борьбы	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество	Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности	Устаревшие технология и оборудование
Проверенное надежное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Наиболее эффективная в отрасли реклама	Слабая политика продвижения
<i>Потенциальные внешние благоприятные возможности (O):</i>	<i>Потенциальные внешние угрозы (T):</i>
Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей, ввода новых рыночных сегментов	Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения
Расширение диапазона возможных товаров	Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление ограничивающего законодательства	Законодательное регулирование цены
Ослабление нестабильности бизнеса	Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса

После определения S, W, O, T переходят к составлению матрицы стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

Далее происходит отбор и ранжирование мероприятий.

Следующая методика позволяет обоснованно перейти от фиксации балльных оценок отдельных факторов к выбору наиболее существенных в их взаимосвязи. Методику можно условно разбить на следующие шаги:

1. Подбор экспертов и формирование экспертных групп для проведения SWOT-анализа.
2. Формулирование экспертами сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз.

3. Оценка экспертами.

4. Обработка (сведение воедино) полученных оценок.

5. Анализ полученных результатов и формулирование стратегий.

Примерная форма для опроса экспертов приведена на рис. 11. Она заполняется экспертами по следующим правилам:

1. В рамке Φ написать свою фамилию.

2. В рамке “Стратегическая цель фирмы” записать суждение эксперта.

3. В разделе “ O ” заполнить столбцы перечнем благоприятных возможностей, которые могут представиться в будущем.

4. В разделе “ T ” выполнить тоже для угроз.

5. В строке P_j проставить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

6. В строке K_j проставить значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами:

- никак не влияет на деятельность фирмы – оценка 0;

- создает коренные новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена – оценка 1;

- промежуточные случаи:

- слабое влияние 0,1 – 0,3;

- среднее влияние 0,4 – 0,6;

- сильное влияние 0,7 – 0,9;

7. В столбце “ S ” заполнить строки сильных сторон в деятельности фирмы.

8. В столбце A_i проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах (1–5), пользуясь следующими правилами:

- оценка 5 – отличительное преимущество;

- оценка 4 – 3 – интенсивность выше, чем среднеотраслевая;

- оценка 2 – 1 – интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это недостоверно.

9. То же выполнить в столбце A_i для слабых сторон в деятельности фирмы, записанных в столбце “ W ”, пользуясь следующими правилами:

- оценка -5 – в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;

- оценка -4, -3 – позиция по этому фактору слабее среднеотраслевой;

- оценка -2, -1 – интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

10. В квадрантах SO , ST , WO , WT выставить в клетках (a_{ij}) оценки влияния соответствующих факторов S и W на использование благоприятных возможностей или на защиту (или усугубление) от опасности, пользуясь следующими правилами:

- оценка +5 – фактор дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;

- оценка +4, +3 – содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;

- оценка +2, +1 – положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;

- оценка 0 – нет практического влияния фактора на конкретные факторы O и T ;

- оценка -1, -2 – отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на содействие усилению угрозы;

- оценка -3, -4 – сильное отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на четкое усиление угрозы;

- оценка -5 – невозможность использовать благоприятные возможности и предотвратить действие угрозы.

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для фирмы (это учтено в столбце A_j), т. е. производятся экспертные оценки влияния силы или

