

SWOT-АНАЛИЗ И ЕГО КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ИНТЕРПРЕТАЦИЯ

О.В. Воронкова, Н.И. Саталкина, Г.И. Терехова

ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов

Ключевые слова и фразы: SWOT-анализ; ключевые факторы успеха (КФУ); метод экспертных оценок; рейтинг стратегической силы; система сбалансированных оценочных показателей.

Аннотация: Рассмотрены подходы количественной оценки результатов SWOT-анализа, определены ключевые факторы успеха фирм на фармацевтическом рынке, дана рейтинговая оценка стратегической силы фирм-конкурентов на базе матрицы SWOT-анализа.

SWOT-анализ особенно необходим на рынке, где имеется избыточная емкость и конкуренция проявляется наиболее отчетливо. Выявление слабых сторон предприятия относительно конкурентов позволяет частично устранить эти недостатки, а относительно сильные стороны (преимущества) еще более целенаправленно использовать, поддерживать и развивать. swot-анализ является важнейшей составной частью ситуационного анализа.

Как правило, на основании экспертных оценок определяется перечень сильных и слабых сторон фирмы, рыночных возможностей и угроз. На примере фармацевтической фирмы ЗАО «Центр внедрения «Протек» нами проведен SWOT-анализ и составлена матрица (табл. 1).

Результаты экспертной оценки стратегической силы ЗАО «ПРОТЕК» относительно конкурентов приведены в табл. 2.

По данным приведенной таблицы видно, что наибольший балл по КФУ у «СИА Интернейшнел» – 8,159; у ЗАО ПРОТЕК» – 7,612, а у Надежды Фарм – 5,037.

Наши оценки отличаются от оценок, предложенных экспертами фирмы (табл. 3). На наш взгляд, рассчитанный рейтинг силы по трем фирмам более «привязан» к кризисным условиям современной экономики. Во-первых, нами исключен из КФУ фактор «удобное расположение».

Для дистрибьюторов, оптовиков (а таковыми являются «СИА Интернейшнл» и ЗАО «ПРОТЕК») данный фактор не имеет такого значения успешности, как доступность кредитных ресурсов. Кризис застал многие российские предприятия врасплох, т.е. они оказались зависимы от заемных средств. Доля последних в оборотах всех трех фирм колеблется от 70 % до 90 %. Невысокая доля собственных оборотных средств, подорожавшие кредитные ресурсы и в определенной степени их недоступность заставила российские предприятия свернуть свой бизнес. В частности, ЗАО «ПРОТЕК» закрыло филиал в г. Тамбове. Это и определило нашу позицию, как экспертов, добавить значимость такому фактору, как «доступность кредитных ресурсов».

Коррективы, внесенные нами по другим факторам успеха представленных фирм, основываются на данных конкурентного анализа.

Исходя из 10-ти бальной системы, показатель рейтинговой силы ЗАО «ПРОТЕК» можно оценить как потенциальный. Как нам представляется, фирма ПРОТЕК могла продолжить деятельность на тамбовском рынке, внося корректирующие действия в ценовую политику, закупочную, а также в общую маркетинговую стратегию.

Экспертный метод является наиболее распространенным приемом оценки качественных показателей. Однако он (этот метод) страдает отдельными недостатками (субъективизм, недостаточный уровень квалификации экспертов, асимметричность информации, затратность).

Нами сделаны попытки усовершенствовать этот метод благодаря использованию способа многомерного сравнительного анализа. После определенных преобразований SWOT-анализ получает количественную окраску (табл. 4).

На первом этапе мы подбираем количественные показатели, которые могут измерить ключевые факторы успеха. Например, использование современных методов продвижения продуктов, в конечном счете, выражается в увеличении объемов продаж, что приводит к росту доли фирмы на рынке. Поэтому для данного фактора успеха мы и определили соответствующий показатель. Наличие широты ассортимента можно определить через количество товарных позиций в ассортименте. Привлекательность ценовой политики можно выразить через среднюю цену единицы лекарственных средств; наличие аптечной сети как фактор успеха – через ее долю оборота на фармацевтическом рынке. Средневзвешенная процентная ставка характеризует в определенной мере доступность кредитных ресурсов. Мы допускаем, что выбранные показатели оценки КФУ не совсем адекватны и корректны. Например, в привлекательности ценовой политики важна не столько средняя цена, сколько ее динамика, «очищенная» от темпа инфляции; амплитудность цены внутри товарных позиций ассортимента. Средневзвешенная процентная ставка, конечно, не может выразить в полной мере доступность кредитных ресурсов. Последнее намного шире и включает в себя не только процентные ставки, но и условия кредитования, достаточность материального обеспечения кредита, возможность целевого финансирования, получение льготных кредитов и т.п. Поэтому совершенствование оценочного механизма предполагает формирование системы сбалансированных оценочных показателей.

На втором этапе строим матрицу стандартизированных коэффициентов (табл. 5). Для этого каждый показатель в матрице исходных данных необходимо разделить на наилучшее значение показателя в соответствующем столбце.

Составляем матрицу квадратов стандартизированных коэффициентов, которая получается путем возведения в квадрат значений табл. 5.

Согласно методике многомерного сравнительного анализа, значения полученной матрицы по столбцам следует умножить на весовые коэффициенты, отражающие значимость тех или иных показателей КФУ. После «взвешивания» матрица примет следующий вид (табл. 7).

Далее суммируем значения последней матрицы по строкам и получаем интегральные оценки рейтинговой силы для трех фирм-конкурентов. Чем выше значение этой оценки, тем конкурентоспособнее предприятие. По нашим расчетам наибольший рейтинг стратегической силы имеет фирма ЗАО «Центр внедрения «ПРОТЕК» (0,754); на втором месте – «СИА Интернейшнл» (0,715); «Надежда-Фарм» – на третьем месте (0,607).

Таблица 5

Матрица стандартизированных коэффициентов

Конкуренты	1	2	3	4	5**	6	7*	8	9	10
1	0,67	0,87	1	1	0,22	1	0,69	0,89	0,92	0,93
2	1	1	0,56	–	1	1	0,57	1	1	1
3	0,37	0,8	0,83	0,83	0,17	1	1	0,89	0,67	0,89

Примечание. * При расчете данного показателя мы пошли методом «от противного», т.е. наилучший показатель – это наименьшая цена. Поэтому в числителе – наименьшая цена, а в знаменателе – фактический показатель; ** при расчете данного показателя мы поступаем также, как при расчете показателя графы 7.

Матрица квадратов стандартизированных коэффициентов

Конкуренты	1	2	3	4	5**	6	7*	8	9	10
1	0,45	0,76	1	1	0,05	1	0,48	0,79	0,85	0,86
2	1	1	0,31	–	1	1	0,32	1	1	1
3	0,14	0,64	0,69	0,69	0,03	1	1	0,79	0,45	0,79

Таблица 7

Матрица взвешенных стандартизированных коэффициентов

Конкуренты	1	2	3	4	5**	6	7*	8	9	10
1	0,060	0,090	0,120	0,098	0,004	0,105	0,048	0,050	0,040	0,100
2	0,135	0,114	0,040	–	0,095	0,105	0,032	0,068	0,052	0,113
3	0,020	0,070	0,080	0,070	0,002	0,105	0,100	0,050	0,020	0,090

Наши оценки расходятся с оценками экспертов. По нашему мнению, фирма «ПРОТЕК» имеет сильный потенциал и уходить с тамбовского рынка она поспешила. Она осталась работать в Центрально-Черноземной зоне, сконцентрировав свои силы в Воронежском регионе. Поспешность действия руководства «ПРОТЕК» основывалась на том факте, что, не располагая достаточными финансовыми ресурсами, компания не сможет удовлетворять как прежде потребности тамбовского рынка.

Таким образом, количественный подход SWOT-анализа позволяет выставлять более точные оценки стратегической силы хозяйствующих субъектов на рынке. ЗАО «ПРОТЕК» потенциально обладает конкурентной силой. Конкурентное преимущество фирмы достигается за счет следующих ключевых факторов:

- наличия широкого ассортимента лекарственных средств;
- соответствия качества продаваемых готовых лекарственных средств (ГЛС) и субстанций стандартам GMP и ISO 9000;
- привлекательности ценовой политики;
- опыта, квалификации управленцев и персонала.

Список литературы

1. Каплан, Р.С. Организация, ориентированная на стратегию : пер. с англ. / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003.
2. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт – М, 2005.
3. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник.– 2-е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Изд-во Эксмо, 2005.

SWOT-Analysis and its Quantitative Interpretation

O.V. Voronkova, N.I. Satalkina, G.I. Terekhova

Tambov State Technical University, Tambov

Key words and phrases: SWOT-analysis, expert evaluation method; strategic force rating; key factors of success; system of balanced estimated figures.

Abstract: The paper studies the approaches of quantitative evaluation of the SWOT-analysis results; key factors to the success of companies on the pharmaceutical market are revealed; rating evaluation of strategic force of competitors on the basis of SWOT-analysis matrix is given.

© O.B. Воронкова, Н.И. Саталкина, Г.И. Терехова, 2009