БРЯНСКИЙ ОТКРЫТЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И БИЗНЕСА

Реферат

по дисциплине **«Логистика»**

на тему: **«SWOT – анализ бизнеса пассажирских перевозок »**

Руководитель работы

\_\_\_\_\_\_\_\_А.Б. Мудров,

к.э.н., доцент

« » 2008г.

Исполнитель работы

студент гр. Мн - 401 \_\_\_\_\_\_\_\_Короткая А. Н.

« » 2008г.

Брянск 2008

**Содержание**

1. SWOT-анализ.....................................................................................................3

###### 1.2. Матрица возможностей....................................................................................7

###### 1.3. Матрица угроз...................................................................................................8

###### 2. Обзор организации ООО «Алекс»...................................................................11

2.2. Оценка внешней среды..................................................................................12

2.3. Оценка внутренней среды.............................................................................14

2.4.Анализ макро- и микросреды предприятия..................................................14

3. SWOT-анализ ООО «Алекс»............................................................................17

**1.SWOT-анализ**

Применяемый для анализа среды *метод* СВОТ (англ.SWOT) — сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод СВОТ, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология СВОТ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде.

*Сильные стороны:*

• выдающаяся компетентность;

• адекватные финансовые ресурсы;

• высокая квалификация;

• хорошая репутация у покупателей;

• известный лидер рынка;

• изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;

• возможность получения экономии от роста объема производства;

• защищенность (хотя бы где-то) от сильного конкурентного давления;

• подходящая технология;

• преимущества в области издержек;

• преимущества в области конкуренции;

• наличие инновационных способностей и возможности их реализации;

• проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

• нет ясных стратегических направлений;

• ухудшающаяся конкурентная позиция;

• устаревшее оборудование;

• более низкая прибыльность потому, что...;

• недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами;

• отсутствие некоторых типов ключевой квалификации и компетентности;

• плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;

• мучение с внутренними производственными проблемами;

• уязвимость по отношению к конкурентному давлению;

• отставание в области исследований и разработок;

• очень узкая производственная линия;

• слабое представление о рынке;

• конкурентные недостатки;

• ниже среднего маркетинговые способности;

• неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

• выход на новые рынки или сегменты рынка;

• расширение производственной линии;

• увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;

• добавление сопутствующих продуктов;

• вертикальная интеграция;

• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;

• самодовольство среди конкурирующих фирм;

• ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

• возможность появления новых конкурентов;

•рост продаж замещающего продукта;

• замедление роста рынка;

• неблагоприятная политика правительства;

• возрастающее конкурентное давление;

• рецессия и затухание делового цикла;

• возрастание силы торга у покупателей и поставщиков;

• изменение потребностей и вкуса покупателей;

• неблагоприятные демографические изменения.

Организация может дополнить каждую из четырех частей списка теми характеристиками внешней и внутренней среды, которые отражают конкретную ситуацию, в которой она находится.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица СВОТ, которая имеет следующий вид (рис. 1).

Угрозы

1.

2.

3.

…

Возможности

1.

2.

3.

…

ПОЛЕ СИУ

ПОЛЕ СИВ

Сильные стороны

1.

2.

3.

…

ПОЛЕ СЛУ

ПОЛЕ СЛВ

Слабые стороны

1.

2.

3.

…

Рис.1. Матрица SWOT-анализа.

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СИВ (сила и возможности); СИУ (сила и угрозы); СЛВ (слабость и возможности); СЛУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СИВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СИУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

###### 1.2. Матрица возможностей.

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние | | |
| Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | ПОЛЕ ВС | ПОЛЕ ВУ | ПОЛЕ ВМ |
| Средняя | ПОЛЕ СС | ПОЛЕ СУ | ПОЛЕ СМ |
| Низкая | ПОЛЕ НС | ПОЛЕ НУ | ПОЛЕ НМ |

Рис.2.Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

###### 1.3. Матрица угроз.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 4). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вероятность реализации  угрозы | Возможные последствия | | | |
| Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | «Легкие ушибы» |
| Высокая | ПОЛЕ ВР | ПОЛЕ ВК | ПОЛЕ ВТ | ПОЛЕ ВЛ |
| Средняя | ПОЛЕ СР | ПОЛЕ СК | ПОЛЕ СТ | ПОЛЕ СЛ |
| Низкая | ПОЛЕ НР | ПОЛЕ НК | ПОЛЕ НТ | ПОЛЕ НЛ |

Рис.3.Матрица угроза угроз

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства 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 наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

**2.ОБЗОР ОРГАНИЗАЦИИ ООО «Алекс»**

ООО «Алекс» было создано в сентябре 1995 г. Перед созданием фирмы было проведено тщательное исследование рынка лакокрасочной продукции. Маркетинговое исследование показало, что после 1991г. уровень отечественного производства стремительно снижался, в то время как рынок был занят продукцией импортного производства.

Следовательно, настало время представить на рынок качественную отечественную продукцию, которая могла бы составить конкуренцию импортному производителю. ООО «Алекс» поставляет на рынок высококачественную продукцию, годную для внешних и внутренних ремонтных работ.

Товарная продукция ООО «Алекс» в основном продается на внутреннем рынке и имеет успех у потребителей. Потребителями продукции являются в первую очередь оптовые склады и розничные магазины, которые доводят данную продукцию до потребителя. Несмотря на тяжелое экономическое положение потребителей, ООО «Алекс» находит для них такие условия продажи, при которых потребители не испытывают существенных финансовых трудностей.

В план деятельности предприятия на 2004г. входит выход на рынки стран ближнего зарубежья, а также укрепление своих позиций на внутреннем рынке. Миссией ООО «Алекс» является производство высококачественной продукции и доведение её до потребителей.

Формулировка целей организации является основным этапом стратегического планирования, который позволяет руководству четко определить главные направления деятельности в ближайшем будущем и в долгосрочной перспективе, что дает возможность планировать работу всех подразделений.

По временному фонду прогнозирования цели делятся на:

1. Краткосрочные - до 1 года;
2. Среднесрочные - от 1 года до 3 лет;
3. Долгосрочные - от 3 лет до 5 лет.

Цель определяется исходя из возможностей организации, отраженных в SWOT-анализе. Выбор целей базируется на реальном воздействии на организацию факторов внешней и внутренней среды.

Главная цель ООО «Алекс»— это обеспечение прибыльной работыпредприятия, а также увеличение получаемой прибыли от производственной деятельности и оказания услуг, а также развитие и расширение собственного производства и выход на качественно новый уровень работы предприятия (выход на международные рынки).

В качестве основных целей предприятия можно выделить:

1. Увеличение объектов производства продукции;
2. Усовершенствование системы сбыта на предприятии и достижение максимальной эффективности сбытовой политики;
3. Увеличение ассортимента выпускаемой продукции;
4. Выход на международные рынки, завоевание иностранного потребителя.

**2.2. Оценка внешней среды.**

Руководителю любой организации, независимо от ее размера или же места на региональном уровне, надлежит учитывать влияние внешней среды, поскольку организация, как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, потребителей, конкурентов. Поскольку от руководителя зависит выживание организации, он должен уметь проявить значащие факторы в окружении, которые влияют на его организацию. Поэтому организации вынуждены приспосабливаться к среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Организация все время находится под прямым или косвенным влиянием внешних факторов. К факторам прямого влияния, на примере ООО «Алекс», надлежит отнести поставщиков, потребителей, законы и проведения государственного регулирования, профсоюзы и конкурентов, а к факторам косвенного влияния - состояние экономики, научно-технический прогресс, политические изменения.

Таблица 1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ конкурентоспособности | | | | | | |
| номер по порядку | Показатели | ООО «Алекс» | ОАО «Радуга». | “Кольор” |  |  |
| 1 | росположение | 8 | 9 | 10 | 0,89 | 0,80 |
| 2 | уровень дохода | 6 | 3 | 9 | 2,00 | 0,67 |
| 3 | доля рынка | 5 | 3 | 8 | 1,67 | 0,63 |
| 4 | уровень коммуникаций | 9 | 5 | 9 | 1,80 | 1,00 |
| 5 | систеиа организации сбыта | 10 | 4 | 10 | 2,50 | 1,00 |
| 6 | широта ассортимента | 10 | 5 | 10 | 2,00 | 1,00 |
| 7 | уровень сервиса | 10 | 6 | 9 | 1,67 | 1,11 |
| 8 | исследования и розработки | 10 | 6 | 10 | 1,67 | 1,00 |
| 9 | квалификационный состав кадров | 10 | 7 | 8 | 1,43 | 1,25 |
| 10 | система контроля качества товаров | 9 | 6 | 8 | 1,50 | 1,13 |

Из таблицы конкурентоспособности ми видим, что наше предприятие ООО «Алекс», в сравнении с ОАО «Радуга» превысили абсолютно все показатели, кроме месторасположения. Фирма «Кольор» является сравнительно большим конкурентом и имеет преимущества в месторасположении, доли рынка и самым главным на предприятии, уровнем дохода.

Поставщики с точки зрения системного подхода организации это механизм преобразования входов и выходов. Основными разновидностями входов на предприятии ООО «Алекс» являются непрерывный приток материалов, оборудование, капитал для роста и процветания фирмы и рабочая сила.

**2.3. Оценка внутренней среды**

Внутренняя среда организации вычисляется внутренними переменными, тоесть ситуационными факторами внутри организации. Основными внутренними переменными в какой либо организации считаются цели, структура, задачи, технологии и люди (работники).

К целям деятельности ООО «Алекс» относятся: внедрение новой техники и передового опыта, сложность работ, операций по расчетам с поставщиками и предприятиями. Значительное количество технологий основывается на использовании компьютеров, что позволяет экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами.

Руководство также должно уметь оценивать, как повлияют на структуру организации и ее деятельность, общие изменения состояния экономики. Состояние экономики влияет на стоимость всех входных ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Сейчас Украина переживает экономический спад, а следовательно снижение покупательной способности потребителей.

Организационная структура фирмы «Алекс» представлена на рис.4, которую можно определить как линейно-функциональную.

Директор

Зам. директора по общим вопросам

Производственная служба

Главный бухгалтер

Зам. директора по вопросам науки, техники и производства

Начальник отдела сбыта

Бухгалтерия

Отдел сбыта

Маркетинговая служба

Сервисная служба

Служба контроля качества

Рис. 4. Схема организационной структуры управления ООО «Алекс»

Задачи – это вид работ, которые необходимо выполнить неким способом в какой то данный период. Это работа с орудиями труда, предметами труда, информацией и людьми.

Технология – это способ переработки входных элементов (материалов, сырья и т . д.) в выходные (продукт). Исторически технология формируется в процессе 3 переворотов: промышленной революции; стандартизации; механизации и автоматизации с применением конвейерных складальных систем. Технология фирмы основана на собственных технических разработках и позволяет достичь высокого качества в производстве продукции, что влияет на ее популярность среди потребителей.

Люди являются центральным фактором в любой модели управления. Высокая квалификация персонала фирмы позволяет достичь высоких показателей производительности труда и высокого качества продукции. **2.4.Анализ макро- и микросреды предприятия.**

Экономическая среда: нестабильные современные экономические условия, неприемлемые условия для отечественного производства отрицательно сказываются на работе предприятия.

Политическая среда: неурегулируемость и несовершенство налогового законодательства, непомерный налоговый пресс тормозят развитие отечественного производства и осложняют работу предприятия.

Научно-техническая среда: типы развития научно-технического прогресса оказывает сильное влияние на деятельность фирмы, т. к. фирма стремится занимать передовые позиции в области научно-технических разработок.

Социально-культурная среда: влияние этой среды находится лишь на уровне самосознания отдельных руководителей предприятия о необходимости соблюдать требования об охране окружающей среды.

Потребители:. Потребителями, в основном, являются мелкорозничные покупатели.Низкая покупательная способность потребителей снижает степень востребованности продукции на рынке.

Поставщики: основными поставщиками предприятия являются Харьковский. и Полтавский химические заводы.

**3. SWOT-анализ ООО «Алекс»**

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Возможности |
|
| 1. Широкий ассортимент качественной продукции  2. Ценовые преимущества перед конкурентами  3. Наличие высококвалифицированного персонала  4. Расширенная доля научных исследований и разработок в деятельности фирмы  5. Имеет сертификат качества | 1. Достичь высокой степени конкурентоспособности предприятия  2. Рост объемов сбыта продукции и эффективность рекламных кампаний  3. Расширение доли на международном рынке  4. Повышение производительности труда на предприятии  5. Возможность роста и обновления ассортимента выпускаемой продукции |
| Слабые стороны   1. Удаленность расположения поставщиков сырья 2. Не полностью использованные производственные мощности   3. Большой удельный вес объема взаиморасчетов между фирмой и заказчиками  4. Отдаленность фирмы от определенной части потребителей продукции, производимой фирмой | Угрозы 1. Уменьшение выпуска товаров  2. Невыполнение фирмой своих обязательств  3. Сокращение объемов денежной массы, находящейся на предприятии  4. Угроза несвоевременной поставки продукции потребителю, повреждение продукции при транспортировке  5. Угрозы срыва и задержки поставки сырья и, как следствие, угроза невыполнение фирмой своих обязательств перед заказчиками, недоставка продукции в срок |
|