



DOI: <http://dx.doi.org/10.15688/jvolsu3.2015.4.17>

УДК 338.242.2

ББК 65.01

ИТЕРАЦИОННЫЙ ЭКСПЕРТНО-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К SWOT-АНАЛИЗУ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА РЫНКЕ ЯПОНСКОЙ КУХНИ¹

Игорь Дмитриевич Ким

Аспирант,

Волгоградский государственный университет,

просп. Университетский, 100, 400062 г. Волгоград, Российская Федерация;

Аналитик Федеральной сети суши-маркетов «Мувох»

kid-911@yandex.ru

ул. Логинова, 23в, 404130 г. Волжский, Российская Федерация

Аннотация. SWOT-анализ – один из наиболее распространенных в мировой практике методов стратегического планирования, применяемый на внутрифирменном, корпоративном, отраслевом и территориальном уровнях. Популярность данного подхода обусловлена относительно простой интуитивной механикой его реализации, а также минимальными затратами денежных ресурсов и времени. Разработанный итерационный экспертно-функциональный подход к проведению SWOT-анализа и разработке стратегических инициатив предлагает на начальном этапе анализировать компанию в разрезе ее ключевых направлений работы, определять компоненты внутренней и внешней среды с позиции основных бизнес-функций, с учетом степени развития организации, сложности ее бизнес-процессов и корпоративной культуры. Крайне важными критериями проведения SWOT-анализа и разработки предложений должны быть: всесторонний, максимально объективный подход к изучению внутренних и внешних компонент, заинтересованность руководства в проведении анализа и реализации стратегических инициатив, понимание менеджером проекта специфики бизнеса и его бизнес-процессов, возможностей и угроз окружающей среды, институциональный подход к изучению факторов, которые могут влиять на финансово-экономический и маркетинговый результат фирмы. В практической литературе зачастую можно встретить критику в отношении SWOT-анализа по причине его субъективности и описательного характера результатов. Предложенная методика не исключает природы указанных недостатков, но позволяет максимально всесторонне оценить деятельность компании с учетом взаимодействия ее структурных подразделений и эффективности организованных бизнес-процессов, оценить степень рациональности и гибкости в решении возможностей и угроз внешней среды. Итогом экспертно-функционального подхода должны стать стратегические инициативы, которые учитывают интересы и компетенции структурных подразделений организации, ее стратегические бизнес-функции. На следующем этапе эти предложения должны быть детально проанализированы, оценены потенциальные результаты, после чего руководством компании могут быть приняты принципиальные решения относительно результатов SWOT-анализа.

Ключевые слова: SWOT-анализ, стратегическое управление, стратегический маркетинг, стратегическое планирование, экспертно-функциональный подход, ключевые виды деятельности, бизнес-функции.

Идея SWOT-анализа впервые была анонсирована К. Эндрюсом в 1963 г. на представительной конференции в Гарварде. Смысл данного подхода к стратегическому планированию заключался в исследовании факторов внутренней и внешней среды: сильных (strengths) и слабых сторон (weaknesses), возможностей (opportunities) и угроз (threats), – для построения своего рода аналитической рамки стратегического планирования.

Расширенный (интегрированный) вариант SWOT-анализа был предложен в 1982 г. Х. Вайрихом, идея которого состояла в переходе от статического SWOT-анализа к динамическому TOWS-анализу. Процесс стратегического планирования на основе концепции TOWS представлен следующими этапами: 1) анализ внешнего окружения; 2) анализ внутренней среды; 3) построение стратегии и плана тактических действий.

В настоящее время бизнес-аналитиками используются различные способы выделения компонентов внутренней и внешней среды компании: например, для оценки сильных и слабых сторон – цепочка ценности (М. Портер) или концепция шести сигм (Б. Смит); для возможностей и угроз – анализ сил Портера или PEST-анализ. Вместе с тем SWOT-анализ представляется не менее интересным и полезным стратегическим методом планирования, поскольку позволяет комплексно подойти к выделению ключевых компетенций компании и определению характеристик ее внешней среды для выработки стратегических инициатив и оценки дальнейших перспектив развития.

К основным недостаткам SWOT-анализа можно отнести:

- 1) субъективность: результат анализа зависит от уровня компетенций, профессионализма и опыта менеджера проекта;
- 2) систематизацию уже существующих знаний: если они неверны или неточны, то и результаты будут некорректными;
- 3) инструктивно-описательный тип анализа: результатом являются достаточно общие положения, а конкретные стратегии и пла-

ны необходимо разрабатывать на основе их субъективных интерпретаций.

В этой связи теории и практики маркетинга заинтересованы в модификации классического подхода к проведению SWOT-анализа, поиске его новых, оптимизированных вариантов, которые будут иметь высокую научную и практическую ценность.

В данной статье предлагается итерационная экспертно-функциональная методика SWOT-анализа, апробированная на примере Федеральной сети суши-маркетов «Мувох» (далее – Компания). Общую информацию о Компании можно заключить в следующих тезисах: 1) около 250 торговых отделов; 2) более 20 региональных подразделений; 3) более 75 городов присутствия в России; 4) количество линейного персонала – около 1 500 человек; 5) центральный офис находится в г. Волжский (Волгоградская область); 6) структура центрального офиса представлена 3 дирекциями, 16 отделами, собственным call-центром и отделом видеонаблюдения.

Прежде чем проводить SWOT-анализ, необходимо определить, для какого уровня компании или направления ее деятельности (вида бизнеса) проводится исследование: для организации в целом, отдела или группы отделов компании, рынка или сегмента и т. д. Кроме того, нужно правильно определить менеджера проекта, который будет адекватно понимать степень его значимости, текущие цели и интересы бизнеса, разбираться в особенностях и тенденциях развития внешней среды фирмы.

При проведении SWOT-анализа необходимо корректно воспринять интересы заказчика и специфику как самого бизнеса, так и его окружающей среды. Иначе стратегический анализ рискует остаться лишь таксономической (систематизирующей) матрицей для высшего руководства, после изучения которой не последует никаких принципиальных решений.

Предлагаемый итерационный экспертно-функциональный подход к проведению SWOT-анализа и разработке стратегических альтернатив рекомендует анализировать компанию в разрезе ее ключевых направлений деятель-

ности (бизнес-функций), исследуя с функциональной точки зрения компоненты внутренней и внешней среды, источники угроз и возникающие варианты развития и т. д.

В качестве методологической основы SWOT-анализу перспективно использование институционального подхода. В частности, при изучении компонентов внешней среды следует учитывать опосредованные неэкономические факторы, которые могут оказывать значительное кумулятивное влияние на социально-экономическую ситуацию, конъюнктуру целевого рынка, рентабельность бизнеса. Наиболее актуальный пример – конфликт России с Украиной, странами Европейского союза и США, который из сугубо политического перерос и в экономическую изоляцию в результате введения санкций в отношении РФ. Данная мера привела к резкому росту цен на импортные товары, увеличению издержек перерабатывающих производств, снижению уровня прибыли в производственном и торговом бизнесе, многие виды которого оказались на грани рентабельности.

Чтобы оценить принципиальное влияние внешней среды на развитие бизнеса, можно привести в качестве примера значительное удорожание основного вида сырья: лосось, угорь, рис, сыр, – с июля 2014 г. по апрель 2015 г. в среднем на 33 %. Подобный экономический шок существенно сказался на себестоимости продукции, вынудил многие компании либо уйти с рынка, либо провести структурные реформы и оптимизацию, либо увеличить рыночные цены, чтобы работать на уровне рентабельности.

Суть итерационной экспертно-функциональной модели SWOT-анализа заключается

в реализации логической последовательности этапов (рис. 1):

1. Выделение групп основных видов деятельности организации – бизнес-функций. У каждой компании есть ключевые направления ее активности, которые обеспечивают достижение стратегических целей. Необходимо выделить основные бизнес-функции, в рамках каждой из которых детализировать функциональную зависимость администраторов данных функций и тех субъектов, которые сопровождают и обеспечивают их деятельность. В качестве администраторов бизнес-функций обычно выступают отделы компании или отдельные топ-специалисты.

2. Проведение анализа внутренней и внешней среды в аспекте каждой из групп основных видов деятельности. На данном этапе можно воспользоваться методикой LСAG, динамическим SWOT-анализом и другими аналитическими инструментами.

3. Консолидация компонентов каждой из бизнес-функций в общую SWOT-таблицу и их ранжирование посредством системы коэффициентов. На предварительном этапе каждому из администраторов бизнес-функций присваиваются веса в зависимости от степени их экспертного авторитета.

4. Выделение ключевых тезисов и качественно-количественная (вероятностная) оценка параметров итоговой SWOT-таблицы.

5. Разработка стратегических направлений деятельности по использованию перспективных возможностей или устранению возможных угроз на основе ключевых компетенций компании.

Менеджер проекта должен однозначно понимать смысл каждого из элементов SWOT:

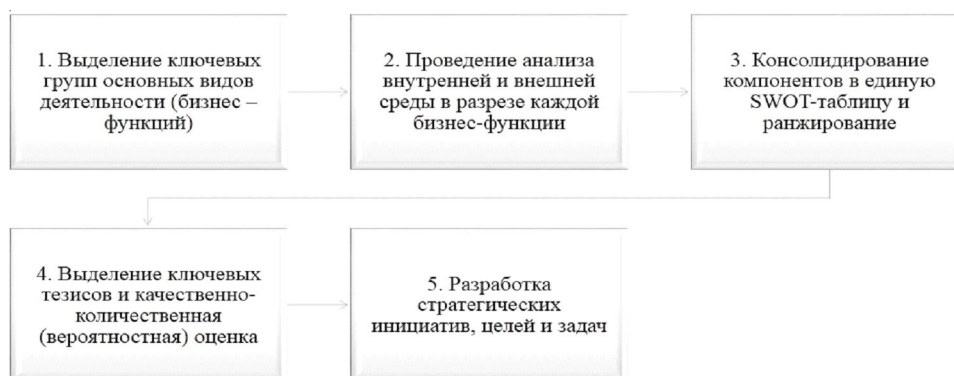


Рис. 1. Алгоритм итерационной экспертно-функциональной модели SWOT-анализа

Примечание. Составлено автором.

сильные и слабые стороны компании, внешние возможности и угрозы, – и уметь донести эту информацию до остальных участников анализа. Первые два компонента относятся к внутренней среде – это те субъективные черты компании (детерминированные факторы), которые она может самостоятельно контролировать. Вторая половина SWOT-матрицы описывает внешнюю среду – это частично детерминированные и стохастические факторы, неподвластные действиям организации.

Оценка сильных и слабых сторон организации позволяет руководству системно подойти к вопросу выделения своих конкурентных преимуществ и определить те слабые свойства организации, над которыми нужно работать. Чуткое отношение к сильным и слабым сторонам компании может быть основным для создания уникальной бизнес-модели, эффективной концепции взаимодействия с клиентами и партнерами организации, корпоративной культуры, которая будет мотивировать и объединять стремления сотрудников на пути к достижению стратегических целей.

Анализ внешней среды – возможностей и угроз, – также является важной компонентой разработки стратегии компании. Воздействие объективных факторов носит порой более принципиальный характер для бизнеса, нежели его внутренние параметры. Оценка возможных угроз развитию организации может ограничиваться не только общими словами о вероятности наступления негативного события, а реализовываться в виде оценки потенциальных рисков в денежном эквиваленте.

Стратегическая бизнес-единица должна постоянно отслеживать основные факторы макросреды (демографические, экономические, технологические, политические, юридические, социальные, культурные и др.), а также значимые моменты микросреды (клиентура, конкуренты, каналы распределения, поставщики и др.), которые влияют на возможности получения прибыли. Основная цель исследования внешней бизнес-среды заключается в осознании новых маркетинговых возможностей и угроз [4, с. 99].

Чтобы оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз носила объективный характер, нужно стараться использовать разностороннюю информацию, быть макси-

мально независимыми и непредвзятыми, видеть ситуацию шире, но не в ущерб глубине анализа. Конечно, не всегда есть возможность проводить маркетинговые исследования с привлечением сторонних экспертов или агентств, но, в любом случае, идеи, рожденные в ходе групповых дискуссий, будут носить более объективный, всесторонний и глубокий характер, чем заключения, сделанные одним специалистом.

На первоначальном этапе для исследуемой Компании были выделены четыре ключевые группы основных видов деятельности: 1) разработка продукта и работа над брендом; 2) развитие сети и открытие отделов; 3) работа над продажами и управление розничной сетью; 4) закупка и логистика, – и проработанная функциональная матрица (см. рис. 2).

Функциональная матрица отражает логику взаимодействия отделов Компании в достижении целей и задач, поставленных перед ключевыми видами деятельности. В каждом квадранте есть группа отделов, на которых в первую очередь лежит ответственность за достижение показателей эффективности, которые принимают стратегические решения по своему направлению и являются администраторами бизнес-процессов. Под пунктирной линией в каждом квадранте расположены отделы, которые несут сопроводительную функцию и оказывают поддержку в работе.

На втором этапе руководителями отделов был проведен анализ внутренней и внешней среды в разрезе каждой из групп основных видов деятельности (см. табл. 1 и 2). Итого было предложено более 70 различных тезисов, относящихся к четырем компонентам SWOT. Все предложения были обработаны, исключены узкие признаки, добавлены универсальные показатели, произведена унификация данных.

На следующем этапе тезисы были оценены по пятибалльной шкале от «–2» до «+2». В случае затруднительного ответа эксперты выставляли балл «0». В данной процедуре участвовали все руководители отделов, так как их бизнес-процессы часто пересекаются между собой, дополняют друг друга. Тезисы типа «БМ» (бизнес-модель) относились ко всем руководителям Компании, так как данные характеристики описывали общую организационно-функциональную специфику и культуру Компании.



Рис. 2. Функциональная матрица основных видов деятельности Компании

Примечание. Составлено автором.

Таблица 1

Показатели внутренней среды Компании

№ п/п	Показатели внутренней среды	Направление
1	Эффект от масштаба компании, статуса «федеральной сети»	БМ
2	Эффект от широкого географического (территориального) охвата	БМ
3	Эффективность работы централизованной модели управления	БМ
4	Качество распределения функциональных обязанностей между отделами ЦО	БМ
5	Эффективность взаимодействия отделов ЦО	БМ
6	Качество и эффективность регламентов и должностных инструкций	БМ
7	Оперативность принятия стратегических решений	БМ
8	Оперативность принятия текущих решений	БМ
9	Оперативность достижения стратегических задач	БМ
10	Оперативность достижения операционных задач	БМ
11	Отношение к принятию рискованных решений	БМ
12	Успешность принятия рискованных решений	БМ
13	Скорость адаптации компании к изменениям во внешней среде	БМ
14	Качество корпоративной культуры	БМ
15	Уровень квалификации руководителей отделов ЦО	БМ
16	Уровень квалификации сотрудников ЦО	БМ
17	Уровень квалификации региональных управляющих	БМ
18	Качество корпоративного обучения	БМ
19	Обеспеченность кадрами отделов ЦО	БМ
20	Уровень материальной мотивации сотрудников	БМ
21	Уровень нематериальной мотивации сотрудников	БМ
22	Качество взаимоотношений с контрагентами	БМ
23	Финансовая дисциплина перед контрагентами	БМ
24	Эффективность работы программ лояльности с контрагентами	БМ
25	Качество информационного взаимодействия внутри ЦО	БМ
26	Качество информационного взаимодействия с регионами	БМ
27	Качество документооборота в компании	БМ
28	Наличие необходимого программного обеспечения	БМ
29	Качество юридического сопровождения	БМ
30	Уровень, качество, статус бренда	Продукт
31	Концептуальность фирменного стиля отделов компании	Продукт
32	Ассортимент продукции	Продукт
33	Вкусовые качества продукции	Продукт

Примечание. Составлено автором.

Окончание таблицы 1

№ п/п	Показатели внутренней среды	Направление
34	Единые стандарты приготовления блюд	Продукт
35	Качество работы мебельного производства	Развитие
36	Качество установки отделов и монтажа коммуникаций	Развитие
37	Уровень представленности на российском рынке	Развитие
38	Клиентоориентированность и уровень сервиса	Продажи
39	Уровень профессиональной квалификации поваров	Продажи
40	Уровень профессиональной квалификации продавцов-кассиров	Продажи
41	Эффективность работы операторов Call-центра	Продажи
42	Эффективность работы курьеров доставки (качество, оперативность)	Продажи
43	Качество и эффективность маркетинговой деятельности	Продажи
44	Уровень автоматизации бизнес-процессов	Продажи
45	Эффективность работы сайта и социальных сетей	Продажи
46	Эффективность работы программ лояльности с клиентами	Продажи
47	Качество закупаемого сырья	Закупки
48	Качество обеспечения регионов сырьем	Закупки
49	Качество и оперативность транспортной логистики	Закупки
50	Качество складской логистики (ЦС и регионы)	Закупки
51	Уровень профессиональной квалификации кладовщиков	Закупки

Таблица 2

Показатели внешней среды Компании

№ п/п	Показатели внешней среды	Тип
1	Экстенсивное развитие: новые регионы России и страны СНГ	Возможности
2	Интенсивное развитие: расширение в действующих регионах	Возможности
3	Диверсификация производства (смежные сегменты)	Возможности
4	Новые форматы реализации (например, стрит-ритейл, кафе и т. д.)	Возможности
5	Банковские кредиты и прочие финансовые услуги	Возможности
6	Частные инвестиции (в том числе франчайзинг)	Возможности
7	Переориентация потребителей от сегмента «премиум» к «эконом»	Возможности
8	Лояльное отношение стратегических контрагентов Компании	Возможности
9	Высокие риски от волатильности валютного курса	Угрозы
10	Социально-экономическая конъюнктура в России	Угрозы
11	Снижение потребительской активности	Угрозы
12	Нестабильная внешнеполитическая ситуация (санкции и т. п.)	Угрозы
13	Высокая конкуренция на рынке быстрого питания	Угрозы
14	Высокая конкуренция в сегменте (появление новых сетевых компаний)	Угрозы
15	Рост закупочных цен на сырье	Угрозы
16	Снижение реального уровня заработных плат в стране	Угрозы

Примечание. Составлено автором.

Сложность анализа промежуточных результатов заключалась в том, что у каждого из участников исследования было субъективное отношение к различным свойствам Компании и внешней среды. Более того, по отдельным тезисам у разных отделов было неоднозначное, а порой и прямо противоположное мнение, что можно объяснить:

1) сложностью организационного взаимодействия и протекающих в фирме бизнес-процессов (например, для Отдела аренды «эф-

фект масштаба компании» – сильная сторона, для Бухгалтерии – слабая);

2) в каждой группе тезисов есть эксперты, которых можно ранжировать по глубине погружения в исследуемый вопрос;

3) есть направления работы, которые находятся в исключительной компетенции отдельных специалистов.

По вышеуказанным причинам каждому эксперту в каждой группе вопросов присваивались индивидуальные коэффициенты, которые либо увеличивали, либо уменьшали вес

оценки специалиста. На четвертом этапе в ТОП-лист по каждой категории: сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы, посредством ранжирования тезисов, попало по 25–30 % от всех характеристик внутренней и внешней среды (табл. 3).

На основе полученной итоговой SWOT-таблицы можно предложить несколько стратегических целей, которые являются результатом комбинации возможностей и угроз внешней среды и ключевых компетенций Компании:

1) диверсификация производства: вывод новых видов продукции под успешно развивающимся, хорошо зарекомендовавшим себя брендом;

2) переориентация потребителей от сегмента «премиум» к «эконом» через специально разработанные маркетинговые программы;

3) стимулирование потребительской активности через ценовую дискриминацию и специальные акционные предложения для отдельных сегментов целевой аудитории.

При правильном проведении SWOT-анализ является ценным инструментом для инициирования стратегических инициатив, составления амбициозных, но реалистичных планов и постановки новых задач для бизнеса. Руководство должно быть в первую очередь заинтересовано в реализации аналитического инстру-

мента, а его исполнитель – детально понимать специфику бизнеса и внешней среды.

Разработанный итерационный экспертно-функциональный подход к проведению SWOT-анализа предполагает на первоначальном этапе выделение ключевых функциональных направлений деятельности фирмы, затем анализ компонент внутренней и внешней среды сквозь призму основных бизнес-функций (с привлечением соответствующих экспертов) и текущей деятельности организации с учетом ее целей и задач, уровня развития, доли рынка, организации бизнес-процессов и корпоративной культуры.

Преодолеть основные недостатки классического SWOT-анализа на основе предлагаемой методики представляется проблематичным, так как они определяют саму суть данного подхода к разработке стратегических целей и задач. Вместе с тем итерационный экспертно-функциональный подход позволяет рассмотреть деятельность компании с позиции руководителей бизнес-функций, которые несут непосредственную ответственность за успех фирмы, поэтому их предложения могут быть особо ценными при разработке новых стратегических программ. Оценка и дальнейшее ранжирование характеристик через весовые коэффициенты экспертов позволяют вы-

Таблица 3

Итоговые характеристики SWOT-анализа

<p>1. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – эффект от масштаба компании, статуса «федеральной сети»; – эффективность взаимодействия отделов ЦО; – оперативность достижения стратегических задач; – качество корпоративной культуры; – качество юридического сопровождения; – вкусовые качества продукции; – клиентоориентированность и уровень сервиса; – качество и эффективность маркетинговой деятельности; – уровень автоматизации бизнес-процессов 	<p>2. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – качество корпоративного обучения; – эффективность работы программ лояльности с контрагентами; – качество информационного взаимодействия с регионами; – единые стандарты приготовления блюд
<p>3. ВОЗМОЖНОСТИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – интенсивное развитие: расширение в действующих регионах; – диверсификация производства (смежные сегменты); – новые форматы реализации (например, стрит-ритейл, кафе и т. д.); – переориентация потребителей от сегмента «премиум» к «эконом» 	<p>4. УГРОЗЫ:</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокие риски от волатильности валютного курса; – снижение потребительской активности; – нестабильная внешнеполитическая ситуация (санкции и т. п.); – высокая конкуренция на рынке быстрого питания

Примечание. Составлено автором.

делить те характеристики SWOT-матрицы, которые могут иметь важнейшее значение при разработке стратегических инициатив, интересных бизнесу. Использование детерминированного подхода представляется перспективным и для реализации других аналитических маркетинговых инструментов.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Статья подготовлена при поддержке РГНФ, грант № 15-12-34012 а(р).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф, Н. Стратегическое управление / Н. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Экономика, 2006. – 670 с.
3. Гертман, М. Стратегический менеджмент / М. Гертман. – 4-е изд. – СПб. : ИД «Нева», 2003. – 96 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – СПб. : Питер, 2008. – 479 с.
5. Минцберг, Г. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. – СПб. : Питер, 2002. – 330 с.
6. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КноРус, 2012. – 496 с.
7. Фатхудинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхудинов. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.
8. Фролов, Д. П. Рефункционализация в стратегии институциональных изменений фирмы / Д. П. Фролов // Вестник Волгоградского государ-

ственного университета. Серия 3, Экономика. Экология. – 2008. – № 1 (12). – С. 154–160.

REFERENCES

1. Ansoff N. *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic Management]. Moscow, Ekonomika Publ, 1989. 303 p.
2. Vihanskiy O.S., Naumov A.I. *Menedzhment* [Management]. Moscow, Ekonomika Publ, 2006. 670 p.
3. Gertman M. *Strategicheskiiy menedzhment* [Strategic Management]. Saint Petersburg, Neva Publ., 2003. 96 p.
4. Kotler F. *Marketing-menedzhment. Ekspress-kurs* [Marketing-Management. Express Course]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 479 p.
5. Mintsberg G., Alstrend B., Lempel Dzh. *Shkoly strategiy. Strategicheskoe safari: ekskursiya po debryam strategiy menedzhmenta* [Teaching Strategies. Strategic Safari Excursion in the Wilds of Management Strategies]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2002. 330 p.
6. Parakhina V.N., Maksimenko L.S., Panasenko S.V. *Strategicheskiiy menedzhment: Uchebnik* [Strategic Management: Tutorial]. Moscow, KnoRus Publ., 2012. 496 p.
7. Fatkhudinov R.A. *Strategicheskiiy menedzhment: uchebnik dlya vuzov* [Strategic Management: a Textbook for High Schools]. Saint Petersburg, Piter Publ., 2008. 368 p.
8. Frolov D.P. Refunktsionalizatsiya v strategii institutsionalnykh izmeneniy firmy [Refunctionalization in the Strategy of Company's Institutional Changes]. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3, Ekonomika. Ekologiya* [Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System], 2008, no. 1(12), pp. 154-160.

ITERATIVE EXPERT-FUNCTIONAL APPROACH TO THE SWOT-ANALYSIS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MARKETING AT THE JAPANESE CUISINE MARKET

Igor Dmitrievich Kim

Postgraduate Student, Volgograd State University
Prosp. Universitetsky, 100, 400062 Volgograd, Russian Federation
Analyst of Federal Company of Japanese Cuisine “Mybox”
kid-911@yandex.ru
Loginova St., 23v, 404130 Volzhsky, Russian Federation

Abstract. SWOT-analysis is one of the most common in the world of strategic planning methods used in the intra-firm, corporate, branch and territorial levels. The popularity of this

approach is due to the relatively simple intuitive mechanics of its implementation, as well as the minimum cost of financial resources and time. The designed iterative expert-functional approach to the SWOT-analysis and to the development of strategic initiatives suggest analyzing the company at an early stage in the context of its key areas of work, determining the components of internal and external environment from the perspective of core business functions, taking into account the degree of development of the organization, the complexity of its business processes and corporate culture. It is extremely important criteria of the SWOT-analysis, and the development of proposals should be: comprehensive, the most objective approach to the study of the internal and external components of interest management in the analysis and implementation of strategic initiatives, understanding the specifics of the business project manager and its business processes, opportunities and threats surrounding environment, institutional approach to the study of the factors that may affect the economic and financial results of the company and marketing. In practice, the literature is often possible to meet criticism of the SWOT-analysis because of its subjectivity and descriptive results. The proposed procedure does not rule out the nature of these disadvantages, but maximizes the comprehensive assessment of the company's operations, taking into account the interaction of its structural units and efficiently organize business processes, evaluate the degree of rationality and flexibility in addressing the opportunities and threats of the external environment. The outcome of the expert-functional approach should be the strategic initiatives that take into account the interests and competence of the structural units of the organization, its strategic business function. In the next stage, these proposals should be analyzed in detail, the potential impact – assessed, after that the company's management can take basic decisions on the results of the SWOT-analysis.

Key words: SWOT-analysis, strategic management, strategic marketing, strategic planning, expert-functional approach, key activities, business functions.