



ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT-TOWS – АНАЛИЗА В ПЛАНИРОВАНИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Наталия Козак
Сентябрь 2014 г.

SWOT - анализ

- Впервые был использован в 1963 году.
- Метод, позволяющий генерировать и обосновывать идеи и планы изменений на предприятии.
- Обычно SWOT-анализ относят к разряду «стратегических» инструментов, подразумевая, что он помогает лучше понять возможные стратегические решения и обосновать их.
- Инструмент полезен и для выработки тактических решений.

СУТЬ МЕТОДА: при использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории



Визуально это представляется в виде таблицы

S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
O (ВОЗМОЖНОСТИ) 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	T (УГРОЗЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

НУЖНО ПОМНИТЬ, ЧТО

- сильные и слабые стороны — это «внутренние», «подконтрольные» факторы, специфичные для исследуемого объекта,
- возможности и угрозы — это неуправляемые свойства окружения объекта.

Определение сильных и слабых сторон фирмы

- **Сила** — это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке (например, более хороший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, большая узнаваемость товарного альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Определение сильных и слабых сторон фирмы

- **Слабость** — это отсутствие чего-то существенного, что не позволяет компании благополучно функционировать, или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может нет.

Что можно при **SWOT - анализе** рассмотреть для оценки предприятия (сильные и слабые стороны)

- Продукция или результат — уникальность, востребованность на рынке, цену, качество, конкурентные преимущества.
- Технологию производства продукта или другого результата и оборудование, себестоимость, возможности проведения новых исследований и разработок;
- Бизнес процессы производства и реализации продукции или результата;
- Профессиональные кадры, командный дух, корпоративная культура, зарплаты и возможности мотивации;
- Возможности управляющего звена компании — менеджмент можно выделить в отдельный пункт для рассмотрения при составлении **SWOT - анализа**;
- Возможности для рекламы и продвижения продукции или результата;
- Послепродажное обслуживание или получение feedback (ответной реакции) на продукцию или результат;
- Ресурсы предприятия или проекта — финансовые возможности, доступ к сырью и материалам, к квалифицированным кадрам, время для продвижения бизнеса, создания производства и т.д.

- Некоторые сильные стороны компании более важны, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании ее стратегии. Подобным образом некоторые слабые стороны могут оказаться роковыми для компании, в то время как другие не слишком важны или могут быть легко исправлены.
- Поэтому очень важно определить какими сильными сторонами обладает компания, и какие слабые стороны могут повлечь негативные последствия и насколько они будут губительны для фирмы

SWOT-анализ

- Методика SWOT-анализа исключительно эффективный и доступный способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.
- Очень важно определить какими сильными сторонами обладает компания, и какие слабые стороны могут повлечь негативные последствия и насколько они будут губительны для фирмы

Контрольные листы для проведения SWOT-анализа

- С этой целью и для упрощения определения сильных и слабых сторон фирмы американской ассоциацией управления (АМА) был разработан контрольный лист SWOT-анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе.

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

- Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.
- Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.
- Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.
- Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.
- Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Контрольный лист для проведения SWOT-анализа
Финансы

Показатели оценки	1	2	3	4	5
1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)					
2. Инвестиционный рейтинг					
3. Доход на активы					
4. Норма прибыли					
5. Доход на вложенный капитал					

Финансовые коэффициенты

- Коэффициент текущей ликвидности
 =оборотные активы/ краткосрочные обязательства (> 1)
- Коэффициент быстрой ликвидности=
 (оборотные активы-запасы)/краткосрочные обязательства (> 1)

- Коэффициент финансового риска = привлеченный капитал/собственный капитал (≤ 1);
- Коэффициент рентабельности собственного капитала (ROE) % = чистая прибыль / собственный капитал;
- Коэффициент рентабельности активов всего (ROA) % = прибыль нетто /активы;
- Коэффициент задолженности активов % = обязательства всего/активы всего

Контрольный лист для проведения SWOT-анализа Производство

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Использование оборудования					
Производственные мощности/ пропускная способность оборудования					
Численность занятых					
Системы контроля качества					
Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания					
Возраст технологического оборудования					

Контрольный лист для проведения SWOT-анализа Организация и управление

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Численность инженерно-технологического и управленческого персонала					
Скорость реакции управления на изменения во внешней среде					
Четкость разделения полномочий и функций					
Тип организационной структуры управления					
Качество используемой в управлении информации					
Степень гибкости оргструктуры управления					

Контрольный лист для проведения SWOT-анализа Маркетинг

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Доля рынка					
Репутация фирмы					
Престиж торговой марки					
Расходы по стимулированию сбыта					
Численность сбытового персонала					
Ценовая политика/ уровень цен					
Организационные и технические средства для сбыта					
Уровень/ качество обслуживания					
Число клиентов					
Качество поступающей информации о рынке					

**Контрольный лист для проведения SWOT-анализа
Кадровый состав**

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Уровень квалификации производственного персонала					
Уровень квалификации производственного персонала					
Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					

**Контрольный лист для проведения SWOT-анализа
Технология**

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Применяемые стандарты и степень их совместимости					
Новые продукты					

В плане определения списка сильных и слабых сторон SWOT-анализ похож на составление стратегического баланса, где сильные стороны – это активы компании конкурентной борьбе, слабые стороны – пассивы.

Дело лишь в том,

насколько сильные стороны (активы) перекрывают ее слабые стороны (пассивы), а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратегический баланс в сторону активов!!!

Ищите “изюминку” своего предприятия!!!

- При составлении **SWOT анализа** совершенно не обязательно «вымучивать» ответы на все поставленные вопросы. Напишите только о том, где именно у Вашего предприятия или проекта заметные отличия от конкурентов.
- Если у предприятия не будет заметных сильных сторон после такого анализа, — **у Вас проблемы!!!!**
- Срочно придумайте, в чем будет Ваше конкурентное преимущество. До того, как уверенно заполните ячейку Strengths, **не приступайте к реализации проекта.**

SWOT анализ. Внешние факторы

- Политическая ситуация в стране, изменения в правительстве, изменения политики, изменение приоритетов в государстве;
- Изменения регулирующих норм, таких как налоги, пошлины, законы о регулировании деятельности медицинских учреждений, например и т.п.
- Экономическая ситуация в стране, мире, отрасли. Она, например, может повлиять на покупательский спрос, развитие или наоборот стагнацию отраслей — потребителей продукции или потерю/появление интереса к проекту в обществе.
- Развитие технологий. А будет ли нужен Ваш продукт, если наука на пороге открытия и внедрения новых технологий. Культурные особенности общества, уровень зарплат и профессиональной подготовки. Например, Китай берет тем, что у него дешевая рабочая сила, пусть и не очень квалифицированная. А как у Вас обстоят дела с этим?
- Конкуренция. Насколько много у Вас конкурентов и могут ли стать они угрозой.

Проведем SWOT-анализ предприятия вместе с Вами

1. Разделимся на __ групп;
2. Имеем 15 минут на заполнение таблиц;
3. Каждая группа представляет свою таблицу.
4. Обсуждаем результаты.

TOWS - матрица

- В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Wehrich) опубликовал работу, в которой предложил новый вид SWOT-модели.
- Свою SWOT-модель он назвал TOWS-матрицу и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации. Ученый предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями.

TOWS - АНАЛИЗ

- в отличие от «стандартного» SWOT-анализа, TOWS-анализ в большей степени направлен «вовне» и позволяет планировать собственные изменения через анализ изменений внешней среды;
- TOWS-анализ облегчает сопоставление внешних возможностей и угроз внутренним слабостям и силам анализируемого объекта.

TOWS - АНАЛИЗ

- Целью его является фокусирование внимания на построении четырех групп разных стратегий. Каждая группа стратегий использует одну из парных комбинаций.
- Цель построения расширенной матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание на построении четырех групп, различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств .

Совместному анализу подвергаются пары следующих показателей:

- Силы - возможности (S-O)
- Силы - угрозы (S-T)
- Слабости - возможности (W-O)
- Слабости - угрозы (W-T)

Стратегии TOWS - анализа

- В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий.
- Стратегии именуются по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств.
- Так при анализе пары факторов «Силы - возможности» формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO».
- Для другой пары факторов «Силы - угрозы» создается группа «стратегии ST» и т.д.

Типы стратегий

- **Стратегии «WT слабости - угрозы (Mini - Mini)».** Цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабости и угрозы.
- **Стратегии «WO слабости - возможности (Mini-Maxi)».** Стратегии данной группы пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности.
- **Стратегии «ST силы - угрозы (Maxi-Mini)».** Цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и минимизировать угрозы.
- **Стратегии «SO силы - возможности (Maxi-Maxi)».** Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!

- Стратегии «Mini-Mini» – защитные стратегии;
- Успех могут принести только остальные три типа стратегий!!!
- Для заполнения TOWS-матрицы необходимо предварительное заполнение матрицы SWOT, почему и говорят, что **TOWS-анализ — это «расширение SWOT-анализа»**

TOWS- МАТРИЦА	О(ВОЗМОЖНОСТИ)	Т (УГРОЗЫ)
	1. _____ 2. _____ 3. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____
S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	SO Стратегии «Maxi-Maxi» Стратегии использования сильных сторон для максимальной отдачи от предоставленных возможностей	ST Стратегии «Maxi-Mini» Стратегии использования сильных сторон для минимизации угроз
W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ) 1. _____ 2. _____ 3. _____	WO Стратегии «Mini-Maxi» Стратегии минимизации слабых сторон через использование предоставленных возможностей	WT Стратегии «Mini-Mini» Стратегии минимизации слабых сторон и угроз

Например, матрица для стратегии
«Maxi-Maxi»

SO-матрица	S1	S2	S3	S4
O1				
O2				
O3				
O4				