

ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

[НАБОР АНКЕТ ДЛЯ СИСТЕМАТИЗАЦИИ
ДАННЫХ И СИНТЕЗА СТРАТЕГИИ]

МАСТЕРПЛАНС

ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА

[НАБОР АНКЕТ ДЛЯ СИСТЕМАТИЗАЦИИ
ДАННЫХ И СИНТЕЗА СТРАТЕГИИ]



© Правообладателем данного материала является
ООО "Консалтинговое агентство "Мастерпланс".

Запрещается любое воспроизведение данных материалов или
иное использование, полностью или частично, для любых целей
без письменного разрешения правообладателя.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Обычно проведение SWOT-анализа воспринимают как необходимость вписать в 4 клетки матрицы несколько тезисов. Рассматривая вопрос более глубоко, мы понимаем, что результатом проведенного анализа является синтез решений, дающих ответ на вопросы «что делать?», «на чем сосредоточить усилия?», «какие компетенции развивать» и «чего избегать»? И вписанные в клетки матрицы тезисы - это основа для синтеза. И тут возникает вопрос: как их правильно сформулировать, особенно если вы делаете это в первый раз? Как мы уже много раз утверждали, для того, чтобы принять какое-то решение нужно собрать как можно больше доступных данных и придумать систему координат для их упорядочения. Для того, чтобы помочь составить такую систему, мы предлагаем набор анкет, отвечая на вопросы которых вы сможете провести полноценный SWOT-анализ.

ПОЧЕМУ АНКЕТЫ?

Мы знаем из практики, что когда человек садится за стол чтобы составить план он иногда не может справиться с мыслями. Что, собственно говоря, писать? Анкеты дают точку опоры. Они помогают собрать и сгруппировать информацию, чтобы потом принять решение.



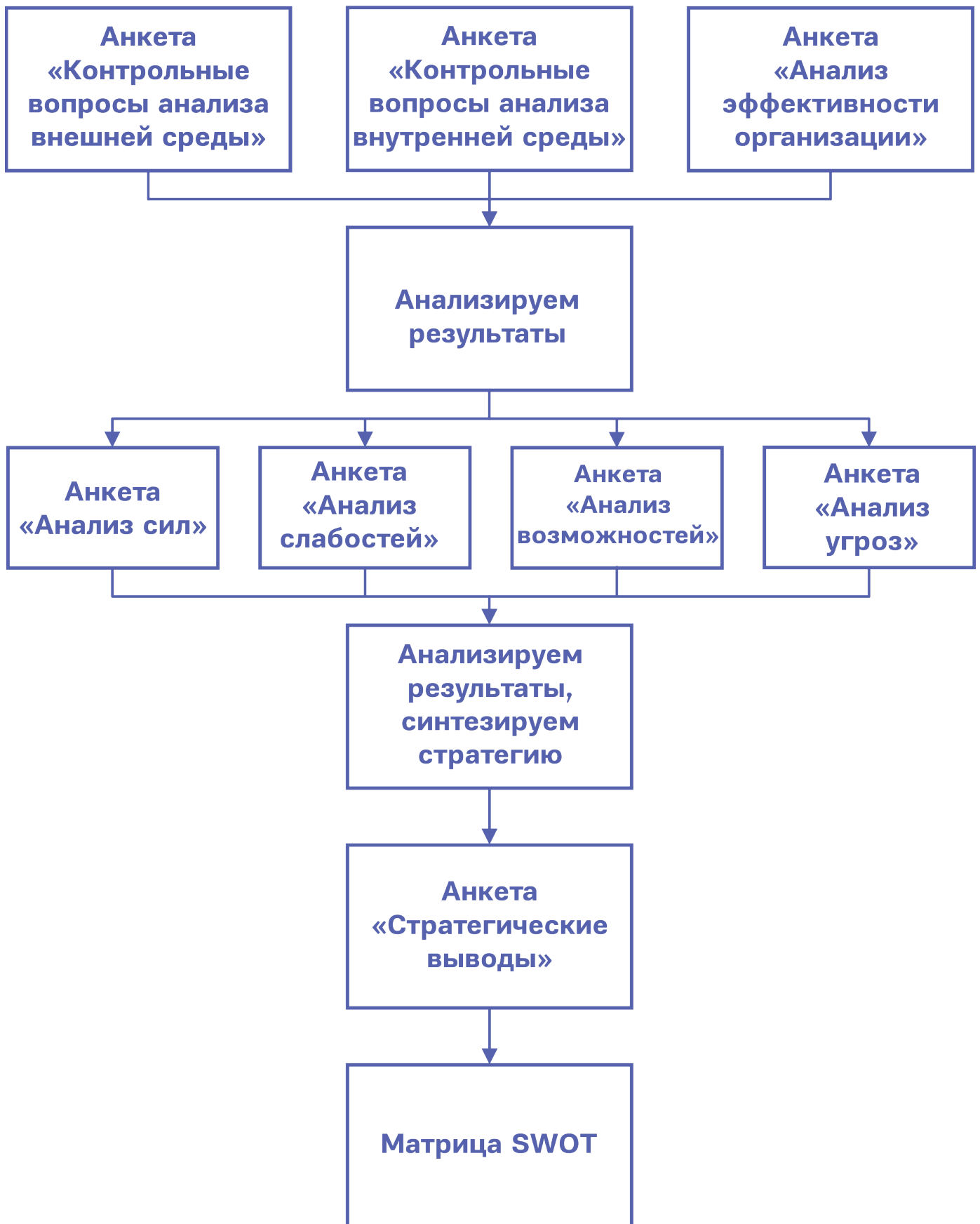
СТАНДАРТНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА



SWOT-СТРАТЕГИИ

W S → W	S1, S3	→	W1	
	S2, S4	→	W2, W3	
S → O	S3, S4	→	O1	
O → W	O1	→	W1	
	O3	→	W2	
O → T	O2	→	T2	
S → T	S5	→	T1	

ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АНКЕТ



Обратите внимание: анкета по анализу внешней среды - это комбинация данных для 5-Р анализа и PEST- анализа.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

ЦЕЛЬ: Определить силы и слабости внутренней среды фирмы.

ИНСТРУКЦИЯ: Для каждого пункта ниже обведите на шкале цифру, которая наилучшим образом соответствует объективной оценки ваших сильных и слабых сторон.

Маркетинговые ресурсы	Очень слабо	Очень сильно
Удовлетворенность клиентов продуктами /услугами	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Способность привлечь клиентов по сравнению с конкурентами	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Знание рынка	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Широта и глубина линейки продуктов/услуг	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Качество товаров/услуг с точки зрения их функциональности, представления, места, времени, владения, простоты использования	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Реклама и продвижение	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Цены продуктов/услуг	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Методы и средства, используемые для продажи продуктов/услуг	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Доля рынка	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	

Финансовая устойчивость	Очень слабо	Очень сильно
Большая и стабильная операционная прибыль	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное управление активами	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Большие и стабильные доходы от инвестиций	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Оптимальное соотношение собственных и заемных средств	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Высокая и стабильная рентабельность собственного капитала	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Большие и стабильные потоки денежных средств	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Быстрый доступ к внешним источникам финансирования	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Качество управления дебиторской задолженностью	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Качество управления кредиторской задолженностью	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	

Персонал	Очень слабо	Очень сильно
Достаточное количество персонала	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Соответствие уровня персонала выполняемой работе	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Планирование персонала	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Наличие описаний рабочих мест и должностных инструкций	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Наличие стандартов производительности и процедур ее оценки	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Программы повышения квалификации	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Хороший моральный климат (отсутствие прогулов, текучки кадров, опозданий, жалоб, споров, рост и развитие сотрудников)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Система оплаты труда, стимулирующая производительность и удовлетворенность сотрудников	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Справедливая и конкурентоспособная зарплата	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Справедливые и конкурентоспособные премии	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Грамотное использование команды	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Соблюдение этики командой рабочих отношений (как сотрудников, так и командами)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Производственные мощности	Очень слабо	Очень сильно
Качество оборудования, необходимого для обслуживания клиентов	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Достаточность средств для обслуживания клиентов	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Современные технологии, соответствующие решаемым задачам	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное и целесообразное месторасположение	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективный и рациональный рабочий процесс	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное и квалифицированное управление запасами	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективная и действенная система закупок	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективная и рациональная организация производства	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	

	Очень слабо	Очень сильно
Эффективный стиль управления	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Своевременное принятие решений	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное делегирование	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное личное участие в процессе	!----- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективная оценка риска	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективное лидерство	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
	Очень слабо	Очень сильно
Доступность необходимых ресурсов (персонал, деньги, оборудование и т. д.)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Рациональное использование ресурсов для выполнения работы	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективные связи между подразделениями	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Эффективный обмен информацией внутри компании	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Имидж фирмы во внешней среде	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Сильная организационная культура (продуктивность, честность, управление дискуссиями, готовность к изменениям)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
	Очень слабо	Очень сильно
Адекватные системы бухгалтерского и управленческого учета	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Использование систем планирования, позволяющих проводить оценку внутренней среды (оценку сильных и слабых сторон)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Использование систем планирования, позволяющих проводить оценку внешней среды (оценку возможностей и угроз)	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Система контроля, которая обнаруживает проблемы и предлагает варианты решения	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Информационная система, использующая из существующих самые лучшие технологии	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Наличие качественной информации для принятия стратегических решений	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Наличие качественной информации для оперативного принятия решений	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	
Возможность использовать интернет и e-commerce	1 ---- 2----- 3----- 4----- 5	

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

ЦЕЛЬ: Определить возможности и угрозы внешней среды фирмы

ИНСТРУКЦИЯ: Для каждого пункта ниже обведите на шкале цифру, которая наилучшим образом соответствует объективной оценке внешней ситуации, с которой сталкивается ваша фирма. Левая сторона шкалы соответствует ситуации с большими угрозами, в то время как правая соответствуют ситуации с большими возможностями.

5 конкурентных сил	
Барьеры выхода на рынок	
Насколько трудно новым конкурентам выйти на ваш рынок?	Легко 1 ---- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Трудно
Насколько велики барьеры для выхода на рынок?	Малы 1 ---- 2 --- 3 ---- 4 ---- 5 Велики
Силы поставщиков	
Сколько рыночной власти есть у ваших поставщиков?	Много 1 --- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Мало
Количество вариантов для ослабления поставщиков?	Мало 1 ---- 2 ---- 3 --- 4 --- 5 Много
Силы покупателя	
Сколько рыночной власти есть у покупателей?	Много 1 --- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Мало
Количество вариантов для ослабления покупателей?	Мало 1 --- 2 ---- 3 ---- 4 ---- 5 Много
Потенциальные товары -заменители	
Как много альтернатив есть у покупателей для получения ценности, которую дают ваша продукция или услуга каким-либо другим способом?	Много 1 ---- 2 ---- 3 --- 4 --- 5 Мало
Много ли существует вариантов для увеличения соотношения цены-качество?	Мало 1 ---- 2 ---- 3 --- 4 --- 5 Много
Легко ли найти покупателей не восприимчивых в товарам- заменителям?	Мало 1 ---- 2 --- 3 --- 4 --- 5 Много
Конкуренция	
На сколько интенсивна борьба между вами и вашими прямыми конкурентами?	Высокая 1 -- 2 --- 3 --- 4 ---- 5 Низкая
На сколько сильны ваши прямые конкуренты?	Сильные 1 -- 2 --- 3 --- 4 --- 5 Слабые
Какова вероятность столкнуться с этими конкурентами лоб в лоб?	Низкая 1 --- 2 --- 3 --- 4 ---- 5 Высокая
Много ли возможностей найти области рынка, где конкуренция не так интенсивна?	Мало 1 ---- 2 --- 3 --- 4 --- 5 Много

Вероятность изменений

<p>Изменение в запросах покупателей, т. е. что они хотят и какие их потребности. Рассмотреть изменения вкуса, образа жизни, дохода клиента, предпочтения определенных товаров или услуг, и т. д.</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Изменение долгосрочных тенденций рынка. Принять во внимание: динамику промышленности, численность населения, привлекательность продуктов/услуг для клиентов, степень насыщения рынка и т. д.</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Продуктовые и маркетинговые инновации. Принять во внимание: инновации в свойствах продуктов/услуг, качестве, упаковке, продвижении, рекламе, дистрибуции и т. д.</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Технологические изменения и скорость, с которой они распространяются . Принять во внимание: изменения в оборудовании, методах производства, биотехнологии, компьютерах, информационных системах, а также скорость, с которой отраслевые конкуренты и клиенты адаптируются к этим изменениям</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Влияние регуляторов и изменения в государственной политике Принять во внимание: изменения в законах и правилах, касающихся экологии, бизнеса и землепользования .</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Изменения уровня неопределенности и предпринимательских рисков Принять во внимание: изменения в обязательствах бизнеса, волатильности рынков, возможности эффективного прогнозирования .</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Основные изменения в экономике. Принять во внимание: изменения в уровне занятости, инвестиций, процентных ставок и т. Д-</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		
<p>Уровень глобализации отрасли Принять во внимание: изменения в импорте, экспорте, мировой конкуренции и т. д.</p>	Незначит. изменения	1----2----3----4----5	Существ. изменения
	Основные изменения:		

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс стратегического анализа начинается с оценки вашего уровня производительности в каждой из следующих областей. Производительность может быть низкой и высокой в зависимости от положения дел в вашей компании, развитием ситуации в будущем или степенью достижения поставленной цели на данный момент.

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ	– способность привлекать и удерживать клиентов.
	Низкая 1----2----3----4----5 Высокая
Обоснование:	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ	– способность действовать лучше конкурентов.
	Низкая 1----2----3----4----5 Высокая
Обоснование:	
ПРОДУКТИВНОСТЬ	– способность производить более эффективные продукты/услуги благодаря эффективному управлению внутренними процессами.
	Низкая 1----2----3----4----5 Высокая
Обоснование:	
ДОХОДНОСТЬ	– способность организации получать прибыль с учетом требований доходности основных стейкхолдеров.
	Низкая 1----2----3----4----5 Высокая
Обоснование:	

Какие проблемы производительности (если они есть) требуют стратегического анализа и планирования?

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

Оцените 10 самых важных сил вашей организации, используя анализ внутренней среды и ваши собственные представления.

В графе «Конкурентное преимущество» нужно ставить галочку в том случае, если сильная сторона является конкурентным преимуществом. В последней колонке приведите конкретные доказательства, подтверждающие ваше мнение, что этот элемент является силой или конкурентным преимуществом.

Сильная сторона	Конкурентное преимущество?	Доказательство

Сила: что-то, что в компании делается хорошо или способность, дающая ей существенные возможности.

Конкурентное преимущество: сила, которая несомненно ставит компанию впереди конкурентов.

АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Оцените 10 самых важных возможностей вашей фирмы, используя анализ внешней среды и ваши собственные представления.

В колонках обозначьте доказательства того, почему вы считаете, что эта возможность существует и полезна для вас.

Возможность	Доказательство

Возможность — любой внешний фактор или ситуация, создающие условия для того, чтобы продвинуться к целям Вашей организации ближе или быстрее.

АНАЛИЗ УГРОЗ

Оцените 10 самых важных угроз вашей организации, используя анализ внешней среды и ваши собственные представления.

В графе «Обоснование» напишите основные причины, почему вы считаете, что это угроза.

Угроза	Обоснование

Угроза: любой внешний фактор или ситуация, которые могут мешают или препятствуют бизнесу в достижении поставленных целей.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫВОДЫ (SWOT-СТРАТЕГИЯ ИЛИ TOWS)

Окончательной задачей SWOT-анализа является получение ответов на стратегические вопросы, которые менеджмент должен задать при разработке эффективного плана действий. Здесь, менеджеры должны опираться на все ранее проведенные анализы, представить общую ситуацию в организации в перспективе и точно указать, на чем они должны сфокусировать свое стратегическое внимание.

Какие у фирмы основные компетенции? Главные конкурентные преимущества?

Для ответов на эти вопросы нужно построить 3 сценария будущего развития компании. При разработке каждого сценария необходимо сосредоточиться на ключевых неопределенностях сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Как сильные стороны и возможности компании могут усиливать друг друга? Как слабые стороны и угрозы компании усиливают друг друга?

1. СНИЖЕНИЕ. Какая комбинация угроз внешней среды, нереализованных возможностей, внутренних слабостей, а также снижение сил может привести в существенному снижению эффективности?

2. ТАКОЙ ЖЕ НО ЛУЧШЕ. Какая комбинация внешних возможностей и угроз и внутренних сил и слабостей может привести к постепенному повышению существующей эффективности?

3. ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЕ. Какая комбинация реализованных возможностей, избегаемых угроз, быстрого развития сильных сторон и исправления недостатков может привести к значительному росту эффективности?

Какие критически важные стратегические проблемы необходимо решить для обеспечения успешного будущего?

Критические проблемы можно рассматривать как серию из вопросов «Как мы на которые необходимо ответить в процессе стратегического планирования. Стратегические вопросы должны быть конкретизированы а не носить общий характер. Постарайтесь ограничиться 5 вопросами, чтобы сфокусироваться на по-настоящему.

1.

2.

3.

4.

5.

SWOT АНАЛИЗ

Какова потребность в изменениях? В итоге, что делать компании, наступать или обороняться?

Отметьте позицию компании в матрице ниже.

