

## ANALIZA SWOT / TOWS

### Analiza SWOT/TOWS dla marki „X”

#### Mocne strony:

- ◆ Niskie koszty produkcji dzięki zjawisku ekonomii skali
- ◆ Unikalna jakość produktów
- ◆ Lider innowacji na polskim rynku
- ◆ Duże zasoby finansowe
- ◆ Doświadczenie w branży
- ◆ Dobrze umotywowani pracownicy
- ◆ Rozwinięta sieć dystrybucji

#### Słabe strony:

- ◆ Mało elastyczna struktura organizacyjna
- ◆ Słaba koordynacja współpracy między filiami kooperacji VF
- ◆ Konflikty wśród personelu sprzedaży różnych marek, obsługujących te same punkty sprzedaży.

### Szanse :

- ◆ Integracja z Unią Europejską
- ◆ Rosnąca grupa osób w wieku średnim
- ◆ Rosnąca liczba osób dobrze wykształconych
- ◆ Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów
- ◆ „Samozadowolenie „głównego konkurenta – firmy „Y”

### Zagrożenia:

- ◆ Niepewna sytuacja gospodarcza, wahania koniunktury
- ◆ Rosnące bezrobocie wśród młodych ludzi
- ◆ Malejący przyrost naturalny
- ◆ Malejący udział grupy osób młodych w strukturze wiekowej społeczeństwa
- ◆ Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze z ( uwagi na poprzedni punkt)

### Analiza SWOT / TOWS - „X”

Analiza SWOT / TOWS jest narzędziem pozwalającym na wyznaczenie w usystematyzowany sposób  
***opcji strategicznego działania firmy***

*Jej idea wyraża się w stwierdzeniu–*

***” Wzmacniaj silne strony , wykorzystując szanse i jednocześnie eliminuj słabe strony, omijając zagrożenia”***

## Macierz normatywnych strategii działania

<i>Otoczenie</i>	<i>Szanse</i>	<i>Zagrożenia</i>
<i>Siły</i>	<b>Strategia agresywna</b>	<b>Strategia konserwatywna</b>
<i>Słabości</i>	<b>Strategia konkurencyjna</b>	<b>Strategia defensywna</b>

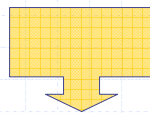
### ***Strategia agresywna:***

Jej istotą jest **efekt synergii** pomiędzy silnymi stronami organizacji oraz szansami płynącymi z otoczenia.

Jest to strategia: -

***silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.***

Chodzi tu o:



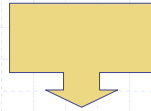
- aktywne wykorzystanie pojawiających się szans,
- wzmacnianie pozycji na rynku,
- przejmowanie organizacji ,
- koncentracja zasobów na konkurencyjnych produktach

### ***Strategia konserwatywna:***

To :

**minimalizowanie negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w organizacji.**

Chodzi tu o:



- segmentację rynku,
- redukcję kosztów
- selekcję produktów,
- inne

### ***Strategia defensywna:***

Polega na zapewnieniu przetrwania przez:

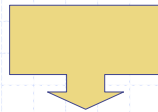
***Minimalizowanie wpływu zarówno słabości wewnątrz firmy i zagrożeń ze strony otoczenia.***

### **Strategia konkurencyjna:**

To :

***Eliminowanie słabych stron firmy oraz budowanie jej konkurencyjnej siły poprzez wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi.***

poprzez działania



- powiększenie zasobów finansowych,
- zwiększenie produktywności,
- redukcję kosztów

### **Przeprowadzenie analizy SWOT / TOWS polega na :**

-zdefiniowaniu szans, zagrożeń, słabych i silnych stron oraz przypisaniu im odpowiednich wag

-zbadaniu relacji zachodzących między silnymi i słabymi stronami a szansami i zagrożeniami w kierunku:

„od wewnątrz na zewnątrz” (SWOT)

„ z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS)

- interpretacji wyników oraz wyborze strategii

### System wag dla analizy SWOT / TOWS dla marki "X"

Waga	<i>Mocne strony</i>	Waga	<i>Słabe strony</i>
0.1	Niskie koszty produkcji ze względu na „ekonomie skali”	0.3	Mało elastyczna , funkcjonalna struktura organizacyjna
0.2	Unikalna jakość produkcji	0.3	Słaba koordynacja współpracy między filiami korp. VF
0.25	Lider innowacji	0.4	Konflikt wśród personelu sprzedaży różnych marek
0.2	Duże zasoby finansowe		obsługujących te same punkty sprzedaży
0.1	Doświadczenie w branży		
0.05	Dobrze umotywowani pracownicy		
0.1	Dobrze rozwinięta sieć dystrybucji		

### System wag dla analizy SWOT / TOWS dla marki "X"

Waga	<i>Szanse</i>	Waga	<i>Zagrożenia</i>
0.2	Integracja z Unią Europejską	0.2	Niepewna sytuacja gospodarcza, wahania koniunktury
0.3	Rosnąca grupa osób w wieku średnim	0.2	Rosnące bezrobocie wśród młodych ludzi
0.1	Rosnąca liczba osób dobrze wykształconych	0.3	Malejący przyrost naturalny
0.3	Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów	0.2	Malejący udział grupy osób młodych w strukturze wiekowej społeczeństwa
0.1	„Samozadowolenie głównego konkurenta – firmy „Y”	0.1	Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze ( z uwagi na powyższy punkt)

**TOWS - Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, osłabią zidentyfikowane siły?**

Siły	Zagrożenia					Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
	Niepewna sytuacja gospodarcza, wahania koniunktury	Rosnące bezrobocie wśród młodych ludzi	Malejący przyrost naturalny	Malejący udział grupy osób młodych w strukturze wiekowej społeczeństwa.	Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze z uwagi na punkt IV					
Niskie koszty produkcji ze względu na zjawisko ekonomii skali	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1	5	
Unikalna jakość produktów	0	0	0	0	1	0,2	1	0,2	4	
Lider innowacji	0	0	0	0	1	0,25	1	0,25	3	
Duże zasoby finansowe	1	1	1	1	1	0,2	5	1	1	
Doświadczenie w branży	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1	5	
Dobrze umotywowani pracownicy	0	0	0	0	0	0,05	0	0	5	
Dobrze rozwinięta	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	2	
Waga	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1					
Liczba interakcji	2	2	2	2	6					
Iloczyn wag i interakcji	0,4	0,4	0,6	0,4	0,6					
Ranga	2	2	1	2	2					
Suma interakcji								28		
Suma iloczynów									4,55	

Tablica 1

**TOWS - Czy szanse, które mogą się pojawić, spotęgają zidentyfikowane siły?**

Siły	Szanse					Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
	Integracja z Unią Europejską	Rosnąca grupa osób w wieku średnim.	Rosnąca liczba osób dobrze wykształconych.	Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów.	"Samozadowolenie" głównego konkurenta firmy Alpinus					
Niskie koszty produkcji ze względu na zjawisko ekonomii skali	0	0	0	0	0	0,1	0	0	6	
Unikalna jakość produktów	0	0	0	1	0	0,2	1	0,2	3	
Lider innowacji	0	0	0	1	0	0,25	1	0,25	2	
Duże zasoby finansowe	0	0	1	1	1	0,2	3	0,6	1	
Doświadczenie w branży	0	0	0	1	0	0,1	1	0,1	4	
Dobrze umotywowani pracownicy	0	0	0	0	1	0,05	1	0,05	5	
Dobrze rozwinięta sieć dystrybucji.	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1	4	
Waga	0,2	0,3	0,1	0,3	0,1					
Liczba interakcji	0	0	1	4	3					
Iloczyn wag i interakcji	0	0	0,1	1,2	0,3					
Ranga	0	0	0	1	2					
Suma interakcji								14		
Suma iloczynów									2,9	

*TOWS: Czy zagrożenia, które mogą się pojawić, spotęgnią występujące słabości?*

**Zagrożenia**

Słabości	Niepewna sytuacja gospodarcza wahań koniunktury	Rosnące bezrobocie wśród młodych ludzi	Malejący przyrost naturalny	Malejący udział grupy osób młodych w strukturze wiekowej społeczeństwa.	Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze z uwagi na punkt IV	Waga	Liczba interakcji	Ilość wag interakcji	Ranga
Mało elastyczna, funkcjonalna struktura organizacyjna	1	0	0	1	1	0,3	3	0,9	1
Słaba koordynacja współpracy między filiami korporacji VF	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	3
Konflikty wśród personelu sprzedaży różnych marek, obsługujących te same punkty sprzedaży.	0	0	0	0	1	0,4	1	0,4	2
Waga	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1				
Liczba interakcji	1	0	0	1	3				
Ilość wag i interakcji	0,2	0	0	0,2	0,3				
Ranga	2	2	3	2	1				
Suma interakcji							10		
Suma iloczynów									2,5

*TOWS: Czy szanse, które mogą się pojawić, pozwolą przeciwić istniejące słabości?*

**Szanse**

Słabości	Integracja z Unią Europejską	Rosnąca grupa osób w wieku średnim.	Rosnąca liczba osób dojrzałych i wykształconych.	Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów.	"Samozadolenie" głównego konkurenta – firmy Alpinus	Waga	Liczba interakcji	Ilość wag interakcji	Ranga
Mało elastyczna, funkcjonalna struktura organizacyjna	0	0	0	0	1	0,3	1	0,3	2
Słaba koordynacja współpracy między filiami korporacji VF	1	0	0	0	1	0,3	2	0,6	2
Konflikty wśród personelu sprzedaży różnych marek, obsługujących te same punkty sprzedaży.	0	0	0	0	1	0,4	1	0,4	1
Waga	0,2	0,3	0,1	0,3	0,1				
Liczba interakcji	1	0	0	0	3				
Ilość wag i interakcji	0,2	0	0	0	0,3				
Ranga	2	4	4	1	3				
Suma interakcji							8		
Suma iloczynów									1,8

Tablica 4



SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą się pojawić?

Szanse	Siły								Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga
	Niskie koszty produkcji ze względu na zjawisko ekonomii skali	Unikalna jakość produktów	Leader innowacji	Duże zasoby finansowe	Doświadczenie w branży	Dobre umotywowani pracownicy	Dobre rozwiązania dystrybucji	Dobre rozwiązania sieci				
Integracja z Unią Europejską	1	1	1	1	1	1	1	1	0,2	7	1,4	3
Rosnąca grupa osób w wieku średnim	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	7	2,1	1
Rosnąca liczba osób dobrze wykształconych	1	1	1	1	1	1	1	1	0,1	7	0,7	4
Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów	1	1	1	1	1	1	1	1	0,3	7	2,1	2
"Samozadowolenie" głównego konkurenta firmy Alpinus	1	1	1	1	1	1	1	1	0,1	7	0,7	4
Waga	0,1	0,2	0,25	0,2	0,1	0,05	0,1					
Liczba interakcji	5	5	5	5	5	5	5					
Iloczyn wag i interakcji	0,5	1	1,25	1	0,5	0,25	0,5					
Ranga	3	2	1	2	3	5	4					
Suma interakcji										70		
Suma iloczynów												12

Tablica 5

SWOT: Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie szans, które mogą się pojawić?

Szanse	Słabości				Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga
	Mало elastyczna, funkcjonalna struktura organizacyjna	Słaba koordynacja filiami korporacji VF	współpracy między markami	Konflikty wśród personelu sprzedaży obsługujących te same punkty sprzedaży				
Integracja z Unią Europejską	1	0	0	0	0,2	1	0,2	2
Rosnąca grupa osób w wieku średnim	1	0	0	0	0,3	1	0,3	1
Rosnąca liczba osób dobrze wykształconych	1	0	0	0	0,1	1	0,1	3
Szybki postęp technologiczny w dziedzinie nowych materiałów	0	0	0	0	0,3	0	0	4
"Samozadowolenie" głównego konkurenta firmy Alpinus	1	0	0	0	0,1	1	0,1	3
Waga	0,3	0,3	0,4					
Liczba interakcji	4	0	0					
Iloczyn wag i interakcji	1,2	0	0					
Ranga	1	2	2					
Suma interakcji						8		
Suma iloczynów								1,9

Tablica 6

*SWOT: Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, które mogą się pojawić?*

Zagrożenia	Słabości				Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag interakcji	Ranga
	Mало elastyczna, funkcjonalna struktura organizacyjna	Słaba koordynacja współpracy między filiami korporacji VF	Konflikty wśród personelu sprzedaży różnych marek, obsługujących te same punkty sprzedaży.					
Niepewna sytuacja gospodarcza, wahania koniunktury	1	0	1	0,2	2	0,4	2	
Rosnące bezrobocie wśród młodych ludzi	1	0	1	0,2	2	0,4	2	
Malejący przyrost naturalny	1	0	1	0,3	2	0,6	1	
Malejący udział grupy osób młodych w strukturze wiekowej społeczeństwa.	1	0	0	0,2	1	0,2	4	
Natężenie walki konkurencyjnej w sektorze z uwagi na punkt IV	1	1	1	0,1	3	0,3	3	
Waga	0,3	0,3	0,4					
Liczba interakcji	5	1	4					
Iloczyn wag i interakcji	1,5	0,3	1,6					
Ranga	2	3	1					
Suma interakcji					20			
Suma iloczynów						5,3		

Tablica 8

**Zbiorcze zestawienie wyników analizy TOWS/SWOT dla marki X**

		AGRESYWNA STRATEGIA Szanse	KONSERWATYWNA Zagrożenia
Sily	TOWS	Liczba interakcji 14 Ważona liczba inter. 2,9	TOWS Liczba interakcji 28 Ważona liczba inter. 4,55
	<b>TOWS/SWOT</b>	<b>Liczba interakcji 84</b> <b>Ważona liczba inter. 14,9</b>	<b>TOWS/SWOT</b> <b>Liczba interakcji 98</b> <b>Ważona liczba inter. 16,55</b>
Słabości	SWOT	Liczba interakcji 70 Ważona liczba inter. 12	SWOT Liczba interakcji 70 Ważona liczba inter. 12
	<b>TOWS/SWOT</b>	<b>Liczba interakcji 16</b> <b>Ważona liczba inter. 3,7</b>	<b>TOWS/SWOT</b> <b>Liczba interakcji 30</b> <b>Ważona liczba inter. 7,6</b>
		TOWS	TOWS
		Liczba interakcji 8 Ważona liczba inter. 1,8	Liczba interakcji 10 Ważona liczba inter. 2,3
		<b>TOWS/SWOT</b>	<b>TOWS/SWOT</b>
		<b>Liczba interakcji 8</b> <b>Ważona liczba inter. 1,9</b>	<b>Liczba interakcji 20</b> <b>Ważona liczba inter. 5,3</b>
		<b>KONKURENCYJNA</b>	<b>DEFENSYWNA</b>

## Macierz normatywnych strategii działania

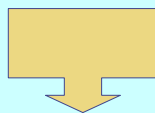
<i>Otoczenie</i>	<i>Szanse</i>	<i>Zagrożenia</i>
<i>Siły</i>	<b>Strategia agresywna</b>	<b>Strategia konserwatywna</b>
<i>Słabości</i>	<b>Strategia konkurencyjna</b>	<b>Strategia defensywna</b>

### ***Strategia konserwatywna:***

To :

**minimalizowanie negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i aktywne wykorzystanie potencjału tkwiącego w organizacji.**

Chodzi tu o:



- segmentację rynku,
- redukcję kosztów
- selekcję produktów,
- inne