

【DOI】10.12315/j.issn.1673-8160.2021.28.001

SWOT分析工具应用问题研究

竺宇辰

(上海企汇财务咨询有限公司,上海 200031)

摘要:企业的战略决策正确与否决定着其在行业中是否具有竞争力,若想做出科学合理的战略决策,就要做到“内外兼修”,“内”指的是首先了解企业自身的优势和劣势,而“外”指的是识别本企业在市场环境中将面临的机会与挑战。本文通过SWOT分析工具,分析上海纳觅财务咨询有限公司多年经营过程中积累的优势、存在的不足以及外部环境中存在的机遇和面临的威胁,主要从公司的主营产品和内部控制以及国家政策和外部的投资环境角度进行分析,并基于分析结果得出应对策略,最终为企业制定战略规划提供有力的支持。

关键词:企业战略;SWOT;战略选择;应用

从上世纪90年代开始,我国境内企业面临着非常激烈的竞争,和过去计划经济年代已经发生了天翻地覆的变化,企业的外部经营环境时刻面临着变化,如果才能做到运筹帷幄,在行业中立于不败,从时刻变化的市场中抓住机遇,扬长避短,是每一个企业高级管理者必须考虑的问题。企业的战略管理就是通过对本企业内外部环境的全面分析,制定未来5-10年发展方向,选择最适合本企业的各层级的战略,并且在战略实施过程中进行监控而使其不偏离预定的轨迹,进而最终实现企业战略目标的过程。因此,想要实现企业战略目标的前提是需要一套科学的战略分析工具,而SWOT分析法就是目前运用最广泛的综合型分析模型,是企业实现战略目标的“基石”。^[1]

一、SWOT分析法概述

(一)概念

SWOT分析,是一种企业竞争态势分析,需要通过企业各部门通力协作,仅依靠某一部门收集的信息数据难免会有偏向性和局限性,首先将本企业内部具有的优势、存在的不足以及外部将会面临的机遇和威胁分别列示,排列成矩阵组合,然后运用战略的思维分析所收集的信息,将四个维度的因素综合考虑,最终得出不同的组合并与其对应的下结论,这些结论对于企业未来的经营通常具有一定的指导意义。^[2]

(二)SWOT分析法操作流程

运用SWOT分析法分为如下四个步骤:

第一,内部环境分析。俗话说“攘外必先安内”,因此首先需对本企业进行研究,分析下自身具备哪些优点以及目前存在哪些不足的地方。这些优劣势有些可以通过财务数据指标来体现,优势例如:应收账款周转率高体现了企业客户信用风险低,坏账率小,具有优质的客户群体;又或者存货周转率高,体现出企业存货积压类低,一来说明企业产品好,受到市场认可,另一方面体现了企业优秀的营销能力。劣势例如:管理费用占收入比重高,可能表明企业管理水平低下,可能存在公司高管私人费用在公司报销的现象等等。内部优劣势也可以通过非财务形式体现,优势可能包含:公司品牌,过去多年经营塑造的良好信誉,客户的高满意度等;劣势包括:产品种类

单一、管理混乱,资金短缺,企业组织架构设置不合理、员工流动性频繁、委托代理成本过大等。

第二,外部环境分析。这步需要企业经营管理者具备比较高的视角和敏锐度,根据外部市场环境对所在行业的发展前景和国家宏观政策的走向做出良好的预判。通过分析得出企业未来将如何更好地结合自身优势来利用外部的发展机遇以及将采取何种风险应对措施来应对可能面临的威胁。与机遇相关的情况通常有:与企业业务相关的国家政策的改变、技术的发展导致消费者产生的新需求;与威胁相关的情况有:受新冠疫情影响经济环境萧条、企业主要产品受国家或者地区政策限制经营。

第三,构造SWOT矩阵,将前两个步骤收集的数据信息分别列示并排列矩阵组合。

第四,基于SWOT分析矩阵进行战略决策。第一种组合:(SO)优势-机会。内外部环境描述:企业在过去的经营活动中积累了很好的内部优势并且外部存在良好的投资机遇。战略决策:应采用成长性战略,例如市场开发战略、产品开发战略、一体化战略等。第二种组合:(ST)优势-威胁。内部外环境描述:企业内部具有不错的内部优势,但外部环境存在不利威胁。战略决策:应采取多元化战略,利用自身优势,在其他领域增加新的利润增长点;或者增加自身竞争实力以应付外部威胁。第三种组合:(WO)劣势-机会。内部外环境描述:企业外部存在良好的投资机遇,但却受到自身不足所限。战略决策:应采用扭转性战略,尽可能地利用外部的良好机遇,想办法克服自己的不足。第四种组合:(WT)劣势-威胁。内部环境描述:企业内部存在不足且外部又面临威胁。战略决策:应采用防御性战略,进行业务或者组织架构调整,变革经营管理,尽可能克服自身不足以及规避外部威胁。^[3]

二、SWOT分析法在纳觅咨询中的应用

(一)企业背景及发展前景

上海纳觅财务咨询有限公司于2015年成立于上海,纳觅作为一家专业、独立的价值咨询服务提供商,提供宏观经济咨询、内部财务咨询和基于全面预算管理体系的战略管理咨询服务。其严谨、高效、专业的行业口碑加之不断开拓的互联网

表1

内/外部环境	机会(O):1.车位项目投资前景乐观	威胁(T):1.地方政府限制经营2.政府加强对小额贷款平台管控力度
优势(S):1.企业的信用资质2.销售渠道 3.产品安全性4.顾客对产品信任度高	SO战略	ST战略
劣势(W):1.委托代理成本高2.内控环境薄弱,缺乏有效的决策机制	WO战略	WT战略

化顶层设计的融入,打破传统服务的信息壁垒,具备了扎实的市场基础与雄厚的债权产品销售实力。

(二)内外部环境分析

1.内部环境的优势分析

首先,公司的优秀资质及上市公司背景。公司在2017年9月被北京中企普信国际信用评级有限公司评为AAA级信用企业,并且在2020年5月作为宁圣国际(股票代码NISN)的最主要组成部分登录美国纳斯达克资本市场,今后将会获得集团总部更多的资金及资源支持。其次,良好的销售渠道。目前公司准备合作一个全新的车位投资产品,公司将打造“总部+直营店+渠道商+合作机构”的业务模式,以其自身的直营团队和下游的渠道商、合作方等机构进行推荐、引流终端个人及机构客户进行车位认购的匹配,并在终端客户与上游开发商匹配成功后,以收取服务费作为其主要的收入模式。再次,产品的安全性。公司成立至今销售产品零违约,目前主要代理销售天津金交所、恒普金融、如意宝等理财类产品。(1)金交所是由省级政府批准设立,业务上受地方金融办监管,省市对金融资产交易所也出台了相应的业务管理办法,资产交易所本身也有相应的业务规则。(2)恒普金融取得了北京市高新技术企业认证资格,并先后获得了iTrust企业等级(AA级)认证、新华网论坛“金融消费者合法权益保护创新奖”等荣誉。(3)如意宝是深圳宝生村镇银行的储蓄存款类产品,可提前支取或者到期续存,当日起息;每期派息,低风险50万内存款银行100%赔付。最后,顾客对公司产品的信任度高。^[4]

2.内部环境的劣势分析

首先,委托代理成本高。本公司总裁为集团总部聘用的外部人员,由于总裁本身不是股东,因此往往从自身的利益出发从事企业的日常经营管理。总裁其下属的各区分总在当地开展经营活动,采取的是分权式管理模式,在上级授权范围内有权掌握内部资源的配置,对于费用的支出有较大的自主权。因此管理层与所有者存在信息差,各地区的管理人员具有明显的信息优势,而所有者处于被动的局面。当地的管理层很容易实施舞弊行为。比如通过在职消费获取除工资报酬外的额外收益(出差或者业务招待不按照财务制度规定报销、私人开支在公司报销等),从而造成所有者利益受损。

其次,内部控制环境较薄弱,缺乏有效的决策机制。公司

没有设立实质的监事部门,集团董事会也没有在公司内部设立内审机构,因此公司内部出现“一言堂”的独裁经营,高管层凌驾于内部控制之上,经营决策和重大事项都是由总裁说了算,行使权力时没有受到任何的制衡。在这种不健康的内部控制环境下,企业内控流于形式,出现了很多管理漏洞。如新投资项目没有完善的业绩预算,便随意拨款盲目扩张,导致资金严重浪费,甚至出现分总并未将下拨资金合理使用,出现舞弊、侵占资金的现象。一线销售人员报销费用经常不符合财务制度规范,总部财务审核反馈后,往往最终可以通过总裁的特殊审批而获得豁免,特批如同常规途径,导致公司财务风险加大。

3.外部环境的机会

现如今,无论是北上广深等一线特大城市,还是人口只有十几万的小县城,停车难都给群众生活和政府管理带来了深深的烦恼。一般而言,一个城市正常车位数要大于汽车保有量1.1倍以上才能正常运转。在发达国家,这个指标一般为1:1.3。而目前我国汽车与停车位的平均比例却颇为尴尬,大城市约为1:0.8,中小城市约为1:0.5。2018年我国汽车保有量增加了3400万辆,同比增长了10.5%,但新增车位同比只增长了6.7%。停车泊位的增长,相对于汽车保有量来说尽显寒酸。而传统停车场建设规模仍占了九成,能真正物尽其用的立体停车场还不到3%。保守估算,我国约1/6的小区停车位明显不足,全国停车位缺口至少超过5000万个。

4.外部环境的威胁

(1)地方政府限制经营。2019年开始在山东莱州和青岛地区,当地金融办以涉嫌非法集资禁止当地分公司经营相关产品。这两个地区的销售业绩占公司收入比重较大,因此当前对公司的总体盈利能力产生不小的冲击。

(2)政府对小额贷款平台的管理力度加强。自2008年开始小额贷款平台经历了一轮快速成长期,但是在2017年《小额贷款公司网络小额贷款业务风险专项整治实施方案》以及2019年7月《金融控股公司监督管理试行办法(征求意见稿)》出台后,明确了监管范围,严格了市场准入和股东资质,强化资本来源真实性和资金运用合规性。目前公司合作的平台将会受到更为严格的监管,如果平台一旦被封,将会对公司业绩产生重大负面影响。

(三)构造SWOT矩阵

如表1所示。

SO战略:公司与上游资源商青岛创智融信地产服务有限公司建立合作关系,由创智融信提供车位资源等服务内容,本公司利用互联网平台如“麦麦车位”及其渠道商,向其终端客户进行介绍、推荐等引流工作,抓住车位良好的投资机遇进行大力发展。

ST战略:继续利用企业良好的信誉度和客户对公司的信任度,渐渐将产品销售导向从原有的理财产品转向车位产品以及将原来的主营理财产品发展到其他符合当地金融法规的地区继续经营以应对地方政策对公司的不利影响。

WO战略:引入上游合作伙伴后,合作方必定会非常关注本企业的经营和财务状况,这样便形成了外部监督。集团董事会可以趁此机会设立内部审计部门,建立完善内部控制制度,对高管层起到制衡作用。克服内部管理缺陷后可以更好的抓住车位投资机遇取得更好的发展。

WT战略:a:建立完善内部控制制度,设立具有独立性于高管层的内部审计部门来进行监控。可以有效降低舞弊的情形,提高企业管理水平进而降低委托代理成本,提高企业竞争力以应对外部面临的威胁。b:由于企业已在2020年5月在美国上市,可以对本企业分总以上级别高管授予3-5年期的股权激励计划。分别约定奖励与惩罚条款,例如在本企业服务的年限,公司未来几年的业绩目标、净利润目标以及股价的目标;如果高管依然出现过去那些损害公司整体利益的行为,可以终止授予股权并取消其行权资格,情节严重甚至可以解雇。这样可以使经营者与企业形成利益共享,责任共担的机制,可以有效降低委托代理成本,并且改进目前的管理水平,提高公司的凝聚力。

(四)基于分析进行战略决策

通过SWOT矩阵的分析,我们可以发现纳觅咨询公司具有不错的企业信誉度和不错的客户认可度,但是原主营产品种类较为单一、企业内部管理存在一定的缺陷且正受到国家政策的管控,很有可能对企业的盈利能力产生重大不利影响。因此企业需要制定如下四条战略路径:第一种组合SO战略:利用企业优秀的销售渠道和车位良好的投资前景进行大力发展实施“产品开发”战略。第二种组合ST战略:利用企业原有成功的销售模式复制到其他地区,在符合当地政府法规的地区继续经营原主营理财产品,实施“市场发展”战略。第三种组合WO战略:通过战略联盟的途径实施“纵向一体化”战略,通过引入合作伙伴对本企业起到一定的外部监督作用,可以克服原本内部管理的缺陷以便更好地把企业做大做强。第四种组合WT战略:可以通过监督和激励这两种途径来实施。监督的途径为设置具有独立性的内审部门对高管层实施监督,创造良好的内部控制环境;激励的途径为像公司高管授予长期性的股权激励计划,使经营者和企业两者利益捆绑在一起,可以改善公司偏重销售导向的经营理念,提高综合管理水平降低委托代理成本,增强公司核心竞争力以应付外部政府监管导致的营业收入及盈利能力下降的威胁。^[5]

三、结语

SWOT本身属于一种综合分析工具,涵盖了PEST模型,五力模型,资源与能力分析、价值链分析等一系列从宏观到微观各个维度的综合分析工具,能够帮助企业认识自身的优势和劣势以及识别出外部的机遇和威胁,为企业做出科学合理的战略决策提供有利的支持。通过对纳觅财务咨询公司近三年的分析,结合我国小额贷款平台的行业发展现状和车位投资的前景,并运用SWOT分析法,明确企业存在的优势和劣势以及面临的机会和威胁。当前企业具备不错的企业信誉和产品风险较低等优势,但内控环境的薄弱导致高管层偏销售的理念加剧,增加委托代理成本,进而会对企业整体盈利能力产生不利影响。国家政策的调整,使得企业必须尽快对产品结构进行调整,否则一旦小贷平台关闭,企业要面临破产的危机。企业应找到合适的合作伙伴,抓住市场机遇开拓新领域,利用原有的客户群体,增加新的盈利增长点,使企业获得持续、高质量发展。

参考文献

- [1]赵丽丽,何强.伊利集团的差异化与“以质取胜”战略研究——运用PEST与SWOT法的案例分析[J].经济研究导刊,2021(22):16-18+75.
- [2]倪小旭.基于BIM技术的设备管理与运维发展战略SWOT分析[J].设备管理与维修,2021(12):1-3.
- [3]肖阳东.SWOT视角下的企业发展战略分析——以广东深汕投资控股集团有限公司为例[J].经济师,2021(06):288-289.
- [4]韩绪芝.管理会计中的SWOT分析工具在中型百货公司中的应用探讨[J].纳税,2021,15(01):101-102.
- [5]李健.管理会计工具在国企改革中的应用与评价——以高速信联混改中的SWOT分析为例[J].企业改革与管理,2020(19):71-72.