



ANALIZA SWOT – FUNDAMENT BUDOWANIA I MONITOROWANIA STRATEGII



Autor tekstu:

Luiza Woźniak
ekspert w VandO,
dyrektor zarządzający Perfect Ideas

Praktyk biznesu, doświadczony menedżer, doradca liderów, interim manager. Ekspert w zakresie ewaluacji i optymalizacji biznesu. Specjalizuje się w obszarach zarządzania, sprzedaży i marketingu.

luiza.wozniak@vando.pl

W czasach dynamicznych zmian, wszechobecnej digitalizacji, analiz big data i rozwoju sztucznej inteligencji, pewne klasyczne narzędzia analityczne zostały zapomniane lub celowo zarzucono korzystanie z nich w celach analiz strategicznych.

Trochę historii

Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Jest uznawana za jedną z najstarszych, klasycznych metodologii analizy i ewaluacji statusu organizacji. Potocznie nazywana bywa też „analizą szans i zagrożeń”. Podstawowe założenia analizy SWOT zostały opracowane w latach 50. i 60. XX w. przez naukowców i konsultantów biznesowych pracujących w Harvard Business School oraz opisane w pozycji: Learned A., Christensen C., Andrews R.S. i Guth D. 1965.

Metoda pracy z analizą SWOT praktycznie nie zmieniła się od czasu jej powstania. Choć w późniejszych latach powstało wiele modeli i technik analiz strategicznych, to zwykle wszystkie stanowią raczej wariacje na ten sam temat (SOFT, TOWS).

Mimo to, dzisiaj coraz częściej pojawiają się głosy, że w dobie *big data* i analiz wykonywanych przy udziale sztucznej inteligencji to już archaiczna i nieskuteczna metodologia.

Trudno mi się jednak zgodzić z takim stwierdzeniem, ponieważ jako menedżer zarządzający firmami z ponad 20-letnim doświadczeniem i ekspert w zakresie optymalizacji biznesu od wielu lat stosuję analizę SWOT jako uniwersalne narzędzie pierwszego etapu analizy strategicznej w organizacjach, jakimi kierowałam i w firmach moich klientów. Z uzyskanych wyników korzystam do opracowania wyników i listy rekomendacji strategicznych dla organizacji.

W przypadku zaś firm małych i średnich oraz dużych pozbawionych centrów analiz *big data*, startup-ów czy firm w procesie zmiany dobrze wykonana i praktycznie wykorzystana analiza SWOT to wciąż jedno z kluczowych narzędzi wspierających zarządzanie, a nawet niezbędny fundament w tworzeniu strategii rozwoju organizacji. Stanowi ona jeden z kluczowych elementów, niezbędnych do stworzenia optymalnej, na daną chwilę, strategii firmy lub weryfikacji słuszności aktualnej, w przypadku zmian zachodzących w otoczeniu lub wewnątrz organizacji. W tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu rynkowym, w niestabilnych czasach permanentnej zmiany, analiza SWOT powinna być wykonywana/weryfikowana przez firmy praktycznie minimum raz w roku.

Analiza szans i zagrożeń polega na ocenie i analizie dwóch obszarów: **wewnętrznego – organizacja/firma i zewnętrznego – rynek**. W procesie agreguje się i analizuje pozytywne (szanse, mocne strony) i negatywne (zagrożenia, słabe strony) czynniki.

Co analizujemy?

1. Status organizacji/firmy – listujemy jej mocne (strengths) i słabe (weaknesses) strony.



Z ARTYKUŁU DOWIESZ SIĘ M.IN.:

- ✓ Co to jest analiza SWOT.
- ✓ Jak wykonać poprawną analizę SWOT.
- ✓ Kiedy i dlaczego warto z niej korzystać.

2. Sytuację zewnętrzną, w jakiej firma funkcjonuje – „tu i teraz”, rynek, branża, trendy, konkurencja, konsumenci, otoczenie prawne i polityczne itd. Listujemy szanse (opportunities) i zagrożenia (threats) rynkowe.

S (Strengths) – mocne strony organizacji – atuty, przewagi, zalety.

W (Weaknesses) – słabe strony organizacji – słabości, bariery, wady.

O (Opportunities) – szanse, wynikające z otoczenia rynkowego – czynniki stwarzające szansę korzystnej zmiany.

T (Threats) – zagrożenia, wynikające z otoczenia rynkowego – czynniki stwarzające zagrożenia i możliwość niekorzystnych zmian.

Na podstawie zebranych, jak najbardziej kompleksowych czynników/cech oceniających firmę i jej otoczenie jesteśmy w stanie, w systemie macierzowym, wyciągnąć wnioski, które pozwalają opracować cele strategiczne, a w ich ramach kluczowe kierunki działań. Jest to aktualnie najbardziej powszechnie stosowany schemat analizy. Zwykle ma uproszczoną formę w postaci czterech list czynników (często w tabeli, jak na grafie poniżej).

Pełne wykorzystanie analizy SWOT jest jednak możliwe dopiero po określeniu czterech grup czynników i poddaniu ich szerszej analizie. Analizowane są wzajemne powiązania między czynnikami, a następnie wyciąga się wnioski. W praktyce proces wnioskowania sprowadza się do odpowiedzi na całą serię pytań.

W analizie SWOT od wewnątrz do zewnątrz (słabe i mocne strony przedsiębiorstwa vs. szanse i zagrożenia rynkowe) odpowiadamy np. na następujące pytania:

- Czy dana mocna strona firmy pozwoli wykorzystać konkretną szansę?
- Czy określona mocna strona organizacji pozwoli nam zniwelować dane zagrożenie?
- Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania konkretnej szansy?
- Czy dana słaba strona zwiększa ryzyko związane z określonym zagrożeniem?



W analizie od zewnątrz do wewnątrz (szanse i zagrożenia rynkowe vs. słabe i mocne strony firmy) odpowiemy sobie np. na następujące pytania:

- Czy dana szansa wzmacnia daną silną stronę?
- Czy dana szansa pozwala zniwelować daną słabość?
- Czy dane zagrożenie niweluje daną silną stronę?
- Czy dane zagrożenie uwypukla daną słabość?

Zwykle oba podejścia stosuje się uzupełniająco, stąd często w literaturze mowa o analizie SWOT/TOWS.

Odpowiedzi na powyższe pytania pozwalają zidentyfikować ważne powiązania, obszary problemowe, w obrębie których można rozpocząć tworzenie rozwiązań, strategii cząstkowych – co czyni ze SWOT nie tylko narzędzie analityczne, ale także planistyczne. Pozwala ono opracować cele strategiczne i plany działania wspierające dalszy rozwój organizacji.

Kto uczestniczy w opracowywaniu analizy?

Aby analiza SWOT była przygotowana poprawnie, powinna być stworzona w efekcie synergii, przy czynnym zaangażowaniu jak największej liczby osób (interesariuszy włączonych w proces wprowadzenia na rynek, optymalizacji czy rozwoju biznesu).

Zwykle w procesie opracowywania analizy SWOT (listowanie cech i wnioskowanie) uczestniczą:

- właściciele firmy,
- kadra zarządzająca,
- liderzy nieformalni,
- przedstawiciele zespołu,
- zewnętrzni eksperci (spojrzenie out of the box).

Zbieranie listy cech i czynników, odpowiednie ich pogrupowanie oraz opracowywanie na ich podstawie wniosków wspólnie z zespołem nie tylko gwarantuje efekt synergii, ale także uświadamia członkom organizacji jej słabe i mocne strony, systematyzuje je i wytycza strategiczne kierunki działania. **Jednocześnie współpraca przy wspólnym opracowywaniu SWOT-a skutecznie buduje zaangażowanie zespołu w późniejszą realizację celów strategicznych wynikających ze wspólnie przeprowadzonej analizy.**

Analiza czterech grup czynników/cech (słabe i mocne strony firmy oraz szanse i zagrożenia w otoczeniu) pozwala odpowiedzieć na wiele pytań niezbędnych w planowaniu strategii. Wśród nich m.in. na takie, jak:

1. Co organizacja powinna zrobić, aby zniwelować swoje słabe strony?
2. Jakie cechy organizacja powinna utrzymać lub wzmocnić, aby stały się jej przewagą konkurencyjną?
3. Jakie są trendy rynkowe i w jaki sposób można je wykorzystać, aby zwiększyć udział w rynku i poprawić wyniki firmy?



4. Jakie produkty, usługi odpowiadają na potrzeby rynku i jak należy udoskonalić posiadane portfolio bądź jakie nowe rozwiązania należy wprowadzić na rynek?
5. Jak zagrożenia zewnętrzne mogą wpłynąć na działalność firmy?
6. Jakie szanse i trendy organizacja może wykorzystać, aby szybko wzmocnić swoją pozycję rynkową?
7. Jakie działania należy podjąć, aby skuteczniej walczyć z konkurencją?

Na podstawie listy cech firmy i czynników zewnętrznych, dzięki ich wylistowaniu i analizie opracowujemy cele strategiczne i decydujemy:

1. Jakich działań należy podjąć, aby osiągnąć sukces.
2. Jakich działań należy zaprzestać, bo nie przynoszą i nie przyniosą efektu.

Co można analizować w SWOT?

Analizę SWOT można wykorzystać do oceny:

- całej organizacji na dowolnym etapie jej funkcjonowania,
- poszczególnych obszarów w przedsiębiorstwie (marketing, finanse, sprzedaż, produkcja, logistyka itd.),
- pojedynczych projektów.

Często jest ona wykorzystywana w działalności doradczej jako jedna z podstawowych technik bazowej analizy strategicznej organizacji zamawiającej usługę konsultingową. Wnioski wysnute na podstawie dobrze przeprowadzonej analizy SWOT stanowią źródło wybranych następnie kluczowych celów strategicznych. Jednocześnie, jak już wspominałam, opracowywanie analizy i wniosków wraz z zespołem ma także działanie integracyjne i wzmacnia zaangażowanie pracowników w późniejszą realizację wypracowanych na jej podstawie celów biznesowych.

Etapy, jakie powinny znaleźć się w pełnym procesie analizy SWOT:

1. **Jasno określony cel** – cel i przedmiot analizy SWOT w organizacji lub jej części powinien być precyzyjnie określony i wyjaśniony wszystkim zainteresowanym (pracownicy, interesariusze), aby uzyskać ich pełne zaangażowanie.
2. **Sprecyzowana procedura analizy** – procedura przebiegu działań w ramach procesu analizy powinna być całościowo zaprezentowana wszystkim zaangażowanym, aby uniknąć potencjalnych nieporozumień.
3. **Indywidualnie wylistowane czynniki** – wszyscy zaangażowani w analizę przed sesją wspólną powinni przemyśleć i opracować własną listę mocnych/słabych stron oraz szans/zagrożeń, istotnych ich zdaniem dla aktualnego statusu organizacji.
4. **Zintegrowanie pogrupowanych czynników** – zespół uczestniczący w analizie powinien scalić listy opracowane indywidualnie we wspólną macierz SWOT (eliminując powtarzające się czynniki, optymalizując nazewnictwo, dokonując gradacji i selekcji czynników na bardziej i mniej ważne).

5. **Dyskusja w celu uzyskania efektu synergii** – kolejnym etapem powinien być szczerzy, głęboki dialog wszystkich zaangażowanych w proces uczestników na temat wniosków wpływających ze skonsolidowanej macierzy oraz spojrzenie z różnych punktów widzenia. Uzyskujemy wtedy efekt synergii.

6. **Wypracowanie wniosków** – wszyscy zaangażowani w analizę, wykorzystując „burzę mózgów” i dialog, powinni wypracować finalną listę wniosków i rekomendacje celów strategicznych.

7. **Opracowanie planów działań strategicznych** – na podstawie wniosków i usystematyzowanych pod względem ważności rekomendacji uczestnicy procesu powinni stworzyć plany strategicznych działań na najbliższą przyszłość.

8. **Opracowanie harmonogramów działań** – zespół na podstawie wybranych kluczowych działań opracowuje harmonogramy ich realizacji.

9. **Wdrożenie wniosków** – proces analizy SWOT zamyka opracowanie planu wdrożenia wypracowanych działań strategicznych.

Dobrze przygotowana i przeprowadzona przez zaangażowany zespół uczestników analiza SWOT pozwala przedsiębiorstwu opracować cele strategiczne i zweryfikować słuszność aktualnej strategii.

Reasumując, nawet w dobie analiz *big data* i korzystania z *artificial intelligence* szczerze polecam wszystkim organizacjom, nie tylko firmom małym i średnim, regularnie – minimum raz w roku, przeprowadzenie analizy SWOT oraz ewaluację i ewentualną modyfikację aktualnej strategii i celów biznesowych na podstawie wniosków z niej uzyskanych. Pamiętajmy, że poza wymiarem analityczno-strategicznym wspólne z zespołem prace nad analizą SWOT mają także nieoceniony wymiar zarządczy i motywacyjny. ■

O CZYM NALEŻY PAMIĘTAĆ, PRZYGOTOWUJĄC ANALIZĘ SWOT?

1. Zaangażuj do uczestnictwa wszystkich lub szerokie grono pracowników.
2. Zbierz jak największą liczbę czynników i dokonaj ich gradacji.
3. Wypracowuj wnioski w twórczym dialogu wszystkich uczestników.
4. Opracuj „świeżą” analizę SWOT przynajmniej raz w roku.
5. Jeśli wykonujesz ją po raz pierwszy, zaproś do współpracy doświadczonego eksperta.