



SWOT analýza je jedním ze základních nástrojů strategického managementu. Kromě toho však přijde vhod i při jiných příležitostech, typicky výběrových řízeních na projektově orientované zakázky, v reklamě, PR i řadě jiných oborů. Pojdme se tedy podívat na to, co všechno ve skutečnosti SWOT analýza umožňuje a kde se tu vlastně vzala.

Co znamená SWOT

SWOT je zkratka složená z počátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Úkolem SWOT analýzy je, aby přiměla manažery a zaměstnance organizace se nad těmito prvky zamyslet, a ještě lépe, vyvodit z nich příslušné důsledky. Silné a slabé stránky se řadí k vnitřním faktorům potažmo k tzv. interní analýze, neboť jsou to prvky definované vnitřními vlivy – zejména lidským kapitálem, zkušenostmi, duševním vlastnictvím společnosti a také jejím vybavením a kapacitami. Příležitosti a hrozby jsou řazeny mezi vnější faktory či do tzv. externí analýzy. Faktem ovšem je, že jsou do značné míry ovlivněny faktory interními. Firma totiž velice dobře může ovlivnit, jaké na trhu budou příležitosti (může je totiž sama aktivně i novými produkty, službami či šikovným marketingem vytvářet) a velice dobře může aktivně předcházet hrozbám (například pokud praská zeď odkalovací hráze, může ji včas opravit a především ji může preventivně pravidelně kontrolovat).

Trocha historie

SWOT analýza se samozřejmě neobjevila nikde sama od sebe. V letech 1960 až 1970 na ni pracoval Stanford Research Institute, při výzkumném úkolu, který měl za úkol analyzovat příčiny neúspěchu při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK. I když tyto firmy všechny měly své plánovací manažery a podrobné plány, většina z nich se potýkala s většími či menšími neúspěchy při jejich plnění. Tým SRI vedený Albertem S. Humpreym k analýze těchto neúspěchů využíval dělení těchto příčin neúspěchů do kategorií: „Satisfactory,“ „good in the future is an Opportunity,“ „bad in the present is a Fault“ a „bad in the future is a Threat.“

Napsal uživatel Martin Zikmund
Středa, 03 Listopad 2010 01:05 -

Pracovně se rozdělení analyzovaných příčin neúspěchů do těchto kategorií říkalo SOFT analýza. V roce 1964 pánové Urick a Orr ve přednášce na konferenci zaměnili F za W, a tak se ze SOFT analýzy stala SWOT analýza. O rok později pak vyšla na Harvardské univerzitě publikace Business Policy, Text and Cases od autorské skupiny Learned, Christensen, Andrews a Guth, která definovala rámec nikoliv nepodobný SWOT analýze, avšak bez přímého použití jednotlivých slůvek. Samotný Stanford Research Institute pak SWOT analýzu coby nástroj dál rozvíjel, přičemž k rozvoji do dnešní podoby přispěla celá řada dalších autorů, kteří ze SWOT analýzy místy udělali doslova až nadpozemský nástroj.

O co vlastně jde

SWOT analýza je výborným „koučovacím“ nástrojem, který vás prostřednictvím čtyř zdánlivě jednoduchých položek donutí dlouze a důkladně přemýšlet o tom nejelementárnějším, co ovlivňuje vaše podnikání. Často je také žádoucí zapojit při její tvorbě brainstorming, potažmo jiné formy kolektivní spolupráce, protože v tomto případě jednoznačně platí, že víc hlav víc ví. SWOT analýza je právě proto využívána při přípravě či změně strategie společnosti, protože umožňuje jednoduše, stručně a přehledně popsat situaci, ve které se firma nachází, díky čemuž umožňuje zúčastněným lépe přemýšlet nad dopady těchto zjištění. Spolu například s PEST či Porterovou analýzou (o kterých bude řeč v samostatných článcích) je součástí tzv. situační analýzy, která je jedním z výchozích prvků pro tvorbu firemní strategie. SWOT analýza se však stejně tak dá využít i pro poněkud méně rozsáhlé aplikace – přípravu strategie dílčího projektu, přípravu strategie pro vítězství v soutěži či výběrovém řízení (za předpokladu, že to není uplacené) a v neposlední řadě i pro přípravu strategie bitvy či vojenské, ale také třeba lékařské, operace. SWOT analýza je zkrátka univerzální nástroj, pro který v zásadě neplatí žádná pravidla, jen vás má donutit přemýšlet.

Proč se to dělá

Řada firem provádí SWOT analýzu čistě proto, aby si v seznamu úkolů odškrtnla, že má splněno. SWOT analýza je často požadovanou součástí nejrůznějších dokumentací projektů, studií proveditelnosti, atd. Správně by se však SWOT analýza měla dělat proto, aby pomohla řídit ve firmě strategickou změnu. Její realizace na rozdíl od řady jiných analýz nezabere příliš mnoho času a přitom dokáže pomoci včas identifikovat nová nebezpečí či příležitosti. Není od věci proto dělat SWOT analýza celé firmy a jednotlivých produktů či služeb podobně často jako finanční uzávěrku, která se v řadě společností dělá z daňových i dalších důvodů čtvrtletně. Samotná SWOT analýza má však smysl pouze tehdy, když na ni naváží i další kroky, případně úpravy či změny (firemní) strategie.

Jak na to

Nalezení jednotlivých prvků do kolonek S, W, O a T však není nijak jednoduché. Nebylo to ostatně jednoduché ani před 50 lety, pan Humprey se svým týmem dělal svoji SOFT analýzu.

Při hledání jednotlivých položek často pomůžou různé doplňující otázky, které jsou do jisté míry unikátní pro každou firmu. Na webu tak existuje celá řada „šablon“ s těmito otázkami (viz např. [3])

) i celá řada konkrétních příkladů, které vám při hledání také mohou významně pomoci.

Kromě objektivního popisu skutečnosti je však také zřejmé, že už při tvorbě SWOT analýzy se začnou objevovat jisté závislosti či chcete-li interakce mezi položkami v jednotlivých kategoriích. A právě tyto interakce pomáhají při hledání žádoucích změn ve firemní strategii. Obvykle se lze setkat se spojením silných stránek a příležitostí, které vyústí v nové služby a produkty. Dále jde o spojení slabých stránek a příležitostí, které nám pomůže změnit chod firmy tak, aby se slabé stránky eliminovaly takovým způsobem, aby firma nové příležitosti na trhu mohla využít. Ve vztahu silných stránek a hrozeb se často rodí agresivní strategie postupu proti konkurenci, která je hrozbou nejčastější, ale také postupu vůči vládě (lobbing), atd. Při spojení slabých stránek a hrozeb pak vznikají ochranná opatření či krizové plány (např. pokud máme mezery v technickém zabezpečení některých provozů chemické továrny a hrozí nám povodně). Za zmínku stojí také strategie přeměny hrozeb v příležitosti, která je bohužel v České republice trochu zprofanovaná, neboť ji někteří podnikatelé pojali po svém (např. hrozba sankcí za černou skládku se nezdá proměnit v příležitost vzniku nenadálého požáru).

SWOT analýzu se vyplatí nepodceňovat

Závěrem nezbyvá než říci, že SWOT analýza je mocným nástrojem, který je ovšem jen tak mocný, jak mocní jsou ti, kteří jej aplikují. Samotná SWOT analýza je celkem zbytečná a dělat SWOT analýzu pro SWOT analýzu je ještě zbytečnější. SWOT analýza má smysl dělat tehdy, když sami chceme něco změnit a/nebo když hledáme nové cesty, co dělat, jak něco dělat lépe apod. Ze závěrů SWOT analýzy by se nicméně nikdy neměla dělat unáhlená rozhodnutí, neboť, jak bylo řečeno již výše, se jedná pouze o dílčí část situační analýzy. SWOT analýza jako taková tak popisuje jen malou část toho, co chod společnosti, potažmo projektu, ve svém důsledku ovlivňuje. Jistě, důsledným a podrobným postupem by se možná dalo popsat všechno více do detailu, ale tím by se bohužel vytratila ona stručnost, jasnost a přehlednost. SWOT analýza sama o sobě by tak neměla sloužit jako přímý podklad k rozhodování, ale spíše jako přímý podklad k dalšímu přemýšlení. Je to jakýsi kompas, který vám ukáže směr, ale neukáže cestu. A i v reálném světě když víte, že chcete jít na sever a přitom podle kompasu na sever před vámi je jen propast, tak půjdete chvíli na východ, abyste našli nějaký most přes ní. A to jestli, kde a jak daleko ten most je a co je za ním, to už vám ukáží jiné nástroje.

Použité zdroje a literatura

[1] SWOT analysis. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-02]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis>.

[2] SWOT. In Wikipedia : the free encyclopedia [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikipedia Foundation, [cit. 2010-11-02]. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>>.

[3] CHAPMAN, Alan. BusinessBalls.com [online]. 2010 [cit. 2010-11-02]. SWOT analysis. Dostupné z WWW: <<http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm>>.

[4] GRASSEOVÁ, Monika. Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie. 2006, 2, s. 48-55. Dostupný také z WWW:
<<http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>>.

[5] ROTHWELL, Phil. Freshbusinessthinking.com [online]. 25.5.2010 [cit. 2010-11-02]. What is a SWOT Analysis. Dostupné z WWW:
<http://www.freshbusinessthinking.com/business_advice.php?AID=5743&Title=What+Is+A+SWOT+Analysis?>>.

[6] MORRISON, Mike. RapidBI [online]. 2010 [cit. 2010-11-02]. SWOT Analysis - Matrix, Tools, Templates and Worksheets. Dostupné z WWW:
<<http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis.html#Background>>.