

## Ćwiczenie nr 5

# ANALIZA SWOT

### Wstęp teoretyczny

Analiza SWOT jest kompleksową metodą służącą do badania otoczenia przedsiębiorstwa oraz analizy jego wnętrza. Rozpoznanie sytuacji w bezpośrednim otoczeniu firmy oraz analiza i ocena własnych aktywów rynkowych stanowią podstawę do określenia strategicznej pozycji firmy i wyciągnięcia wniosków dotyczących kierunków jej rozwoju.

Analiza SWOT oparta jest na założeniu, że czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które tworzą obecne i przyszłe uwarunkowania działania organizacji, wywierają bądź pozytywny bądź negatywny wpływ na jej możliwości rozwojowe i strategię działania (rys.1).

Zasadą analizy jest określenie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz szans i zagrożeń.

**S – Strengths – atuty, mocne strony (wnętrze organizacji)**

**W – Weaknesses – słabości (wnętrze organizacji)**

**O – Opportunities – szanse, możliwości, okazje rozwojowe (otoczenie)**

**T – Threats – zagrożenia, czynniki ryzyka (otoczenie)**

wpływ	pozytywny	Szanse	Atuty
	negatywny	Zagrożenia	Słabości
		zewnętrzne	wewnętrzne

**czynniki**

**Rys.1.** Model analizy SWOT

### Lista pytań strategicznych - baza do rozwiązania algorytmu SWOT

#### Pytania ułatwiające diagnozę silnych i słabych stron

1. Jakie zasoby materialne i niematerialne posiada przedsiębiorstwo?
2. Jakie są jego możliwości rozwoju?
3. Jaką przewagę posiada nad konkurencją?
4. Co unikatowego oferuje klientom?
5. Jakie posiada doświadczenie w branży?
6. Jaka jest efektywność marketingu?

7. Jakie są zdolności innowacyjne?
8. Jaka jest lokalizacja firmy?
9. Jaka jest relacja ceny do jakości oferowanych usług?
10. Czy przedsiębiorstwo posiada silną reputację i markę?
11. Jakie cechy posiada kultura organizacyjna?
12. Jaki posiada kapitał ludzki (zmotywowany, kompetentny, zintegrowany, kreatywny)?
13. Jak kształtują się relacje przedsiębiorstwa z jej interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi?
14. Czy firma działa w sposób etyczny?
15. Czy posiada własną technologię?
16. Jakie są kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa?

### Pytania ułatwiające diagnozę szans i zagrożeń

1. Jakie zmiany zachodzą w branży?
2. Jakie są mocne i słabe strony konkurentów?
3. Czy istnieje możliwość pojawienia się nowych konkurentów?
4. Czy rynek jest duży, rosnący?
5. Jakie zmiany zachodzą w oczekiwaniach nabywców?
6. Jakie nowe technologie pojawiają się w sektorze?
7. Jakie zmiany zachodzą w otoczeniu polityczno-prawnym?
8. Jakie są możliwości modyfikacji oferty i dostosowania jej do potrzeb rynku?
9. Czy istnieje możliwość współpracy z nowymi partnerami?
10. Jakie jest zagrożenie ze strony nowych produktów lub substytutów?
11. Czy istnieje ryzyko utraty kluczowych pracowników?
12. Czy branża jest podatna na wpływ pogody?
13. Czy branża jest podatna na wpływ tendencji globalnych?
14. Jaki jest stan gospodarki krajowej?
15. Jakie czynniki mogą ułatwić/zahamować rozwój przedsiębiorstwa?
16. Czy istnieje możliwość wejścia na nowe rynki?

**Tabela 1.** Przykładowa analiza SWOT

Analiza wewnętrzna firmy	
<b>Silne (strengths) strony S:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posiadanie specjalistycznych umiejętności przez kadre</li> <li>• Posiadanie nowoczesnej technologii</li> </ul>	<b>Słabe (weaknesses) strony W</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Przestarzały park maszynowy</li> <li>• Niski poziom motywacji wśród kadry</li> <li>• Wydłużony obieg dokumentacji w firmie</li> </ul>
Analiza zewnątrz firmy	
<b>Szanse (opportunities) O:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obniżenie stóp procentowych</li> <li>• Stworzenie strefy ekonomicznej w miejscu lokalizacji firmy</li> <li>• Wstrzymanie wydawania koncesji</li> </ul>	<b>Zagrożenia (threats) T:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie barier celnych</li> <li>• Podniesienie stóp podatkowych</li> <li>• Stworzenie strefy ekonomicznej w miejscu lokalizacji konkurencji itp.</li> </ul>

**W procesie planowania uwzględniającym analizę SWOT wyróżnia się następujące fazy:**

1. Określenie profilu działalności przedsiębiorstwa, zakresu jego działania, określenia klientów i ich potrzeb oraz orientacji najwyższego kierownictwa.
2. Identyfikacja otoczenia firmy, zarówno makrootoczenia jak i otoczenia konkurencyjnego oraz ich ocena w kategorii szans i zagrożeń.
3. Sporządzenie analiz bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i prognoz na przyszłość w kontekście przewidywanych szans i zagrożeń występujących w otoczeniu.
4. Określenie słabych i mocnych stron organizacji i skupienie się na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, którymi będzie dysponowało w przyszłości.
5. Sformułowanie wariantów strategicznych dla przedsiębiorstwa.
6. Określenie działań i taktyk, które musi podjąć przedsiębiorstwo, aby osiągnąć cele strategiczne. Ponowna analiza kroków od pierwszego do szóstego, test na logiczność, zwartość, określenie powiązań, wyeliminowanie ewentualnych sprzeczności.
7. Przygotowanie planu strategicznego, będącego wypadkową analizy słabych i mocnych stron organizacji w powiązaniu z szansami oraz zagrożeniami występującymi w otoczeniu.

H. Weihrich wyróżnił cztery modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom.

#### **Sytuacja SO — strategia maxi-maxi**

Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, w którym wewnątrz przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś — szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Przykładem może być firma, która dysponując nowoczesną technologią i dużym potencjałem produkcyjnym, może przy szybko wzrastającym rynku jednocześnie inwestować w nowe produkty i zdobywać nowe segmenty rynku.

#### **Sytuacja WO — strategia mini-maxi**

Mamy tu do czynienia z firmą, która ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych. Przykładem strategii mini – maxi może być dążenie firmy będącej w słabej sytuacji finansowej do zawarcia aliansu strategicznego z innym przedsiębiorstwem w celu wykorzystania szans związanych z otwieraniem się nowych rynków zbytu.

#### **Sytuacja ST — strategia maxi-mini**

W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony. Na przykład w warunkach kurczącego się popytu silne przedsiębiorstwo,

o dobrej pozycji konkurencyjnej, może wybrać strategię eliminowania z rynku lub wykupienia jednego z konkurentów i przejęcia jego udziałów rynkowych.

### **Sytuacja WT — strategia mini-mini**

Firma w sytuacji WT jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które można by było wykorzystać do poprawienia słabych stron. Strategia mini-mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji, w optymistycznej zaś — do starań o przetrwanie lub połączenie się z inną organizacją.

### **Ćwiczenie praktyczne**

1. Zidentyfikować i przeanalizować mocne i słabe strony przedsiębiorstwa (czynniki wewnętrzne); (zbadać wewnętrzne czynniki przedsiębiorstwa /posłużyć się listą kluczowych czynników sukcesu/ i wyodrębnić zjawiska, które są mocnymi i słabymi stronami przedsiębiorstwa; wypełnić odpowiednie pola macierzy SWOT).
2. Zidentyfikować i przeanalizować szanse i zagrożenia (czynniki zewnętrzne); (przeprowadzić segmentację strategiczną – zorientować się w jakim sektorze i regionie działa badane przedsiębiorstwo; zbadać makrootoczenie /mapa grup strategicznych, pięć sił M.E. Portera/ i wyodrębnić zjawiska, które są szansami i zagrożeniami z punktu widzenia naszego przedsiębiorstwa; wypełnić odpowiednie pola macierzy SWOT).
3. Określić pozycję strategiczną przedsiębiorstwa; (określić sytuację strategiczną przedsiębiorstwa w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy – sytuacja SO, WO, ST, WT).