

## Metodika SWOT analýzy

Praha, 7. 1. 2011, 23:42

Strategické řízení firmy využívá pro svá rozhodování několik analýz. K těm nejvíce známým patří **SWOT analýza**. Její význam je neoddiskutovatelný, neboť její správné provedení dává manažerům celkový obraz o vnitřním fungování firmy a o vlivech vnějšího prostředí.

SWOT je zkratka 4 klíčových slov – S = **Strenght** (silná stránka), W = **Weakness** (slabá stránka), O = **Opportunity** (příležitost) a T = **Threat** (hrozba). SWOT analýza má tedy dvě hlavní oblasti, kterých se dotýká. Chod firmy (vyjádřeno silnými a slabými stránkami) a okolí firmy (vyjádřeno příležitostmi a hrozbami). Má i svou metodiku, v níž se velmi často objevují chyby, a ty pak vedou ke zkreslení nebo nesprávné interpretaci výsledků.

### Co jsou to silné a slabé stránky?

Hodnocení silných a slabých stránek má svůj význam pouze tehdy, pokud tým hodnotitelů nemá nasazeny růžové brýle a dokáže se na chod firmy dívat kriticky. Tento předpoklad je často nenaplněn u firem direktivně řízených, jejíž vedení často vykazuje nízkou míru sebereflexe. V celkové metodice analýzy jsou silné a slabé stránky ty faktory, které svými činy můžeme ovlivnit a zvrátit jejich vývoj. Hodnocení tedy musí probíhat systematicky, aby nedošlo k opomenutí významných faktorů analýzy. K tomu nám pomůže následující kontrolní seznam:

**Produkt, Programming, Packaging** (oblast produktu, doplňkových služeb, tržního podílu, spokojenosti zákazníků)

- Kvalita (jakost) služeb a výrobků
- Design
- Životnost
- Doplnkové služby k produktu (servis, call centrum aj.)
- Tržní podíl
- Spokojenost zákazníků
- Věrnost zákazníků
- Efektivita inovací

**Price** (oblast financí a ekonomiky)

- Ceny produktů
- Slevové programy
- Výrobní náklady
- Dostupnost kapitálu
- Cash flow
- Finanční stabilita firmy
- Platební morálka a pověst firmy v dodržování splatnosti

**Place** (oblast distribuce)



- Efektivita distribuce
- Motivační program pro distributory
- Geografické pokrytí
- Kvalita webových stránek, on-line rozhraní pro klienty

**Promotion** (oblast propagace, reklamy, PR)

- Efektivita mediální kampaně
- Kvalita PR a mediální strategie
- Kvalita Corporate Identity
- Renomé firmy
- Budování značky
- Úroveň podpory prodeje
- Kvalita CRM systému

**People** (oblast personalistiky a rozvoje lidských zdrojů)

- Obětavost pracovníků
- Věrnost zaměstnanců
- Pružnost a přizpůsobivost zaměstnanců
- Odborná kvalifikace pracovníků
- Kvalitní management firmy
- Motivační programy zaměstnanců
- Úroveň rozvoje lidských zdrojů
- Zákaznický orientovaní zaměstnanci
- Informovanost zaměstnanců

**Partnership** (oblast strategického či mediálního partnerství)

- Partnerství s jinými subjekty, které přináší komparativní výhodu

**Processes** (oblast funkčnosti procesů a chodu firmy)

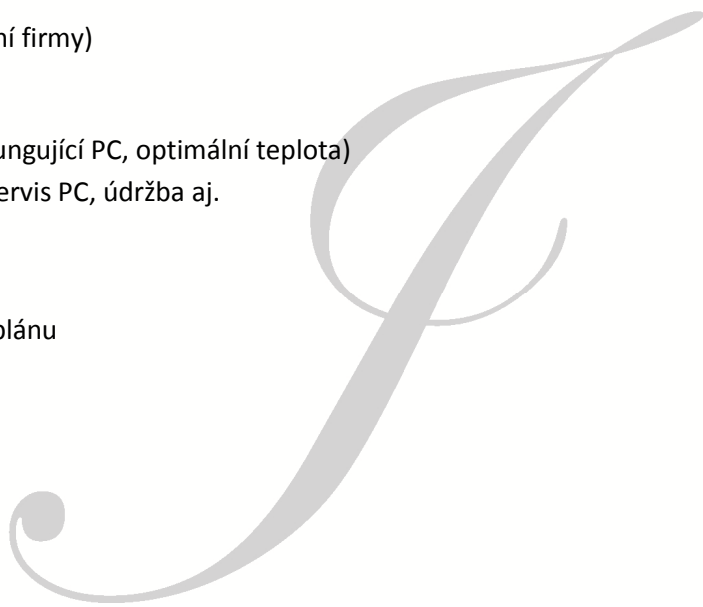
- Fungování všech firemních procesů
- Vymezení kompetencí, odpovědností a pravomocí
- Nastavení procesů na zvyšování kvality služeb kontrolními mechanismy

**Physical Evidence** (oblast vybavení a materiálního zabezpečení firmy)

- Kvalita výrobního parku – stroje a zařízení
- Materiální zabezpečení zaměstnanců (kancelář, fungující PC, optimální teplota)
- Materiální zabezpečení pro chod firmy – interní servis PC, údržba aj.

**Planning** (oblast plánování a strategie firmy)

- Existence a kvalita vize, strategie a podnikového plánu
- Realnost a splnitelnost strategie a plánů



- Obeznamenost strategie u všech zaměstnanců

Seznam se však může lišit v návaznosti na druh firmy, druh produkce (zboží, služby) atd.

### Co jsou to hrozby a příležitosti?

Hrozby a příležitosti je nejlepší hodnotit opět podle určitých oblastí. Nesmíme však zapomínat na jednu významnou poučku – hrozby a příležitosti nemůžeme svými činy ovlivňovat, ale pouze se jim lze přizpůsobit. Pokud bude mít hodnotitel toto jednoduché pravidlo stále na mysli, pak nedojde k metodickým chybám, jež jsou často přítomny právě v této části analýzy. Seznam hodnocených faktorů příležitostí a hrozeb tedy jsou:

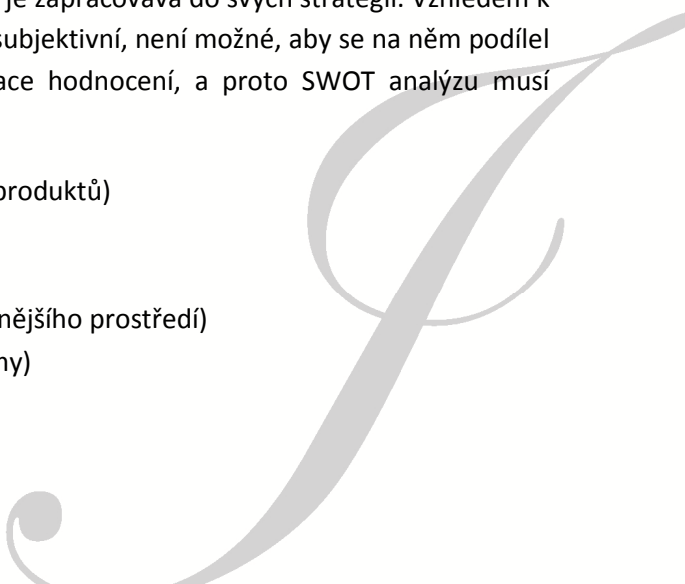
### Makroprostředí (T.E.M.P.L.E.S.)

- Technické a technologické prostředí
- Ekonomické prostředí
- Materiální prostředí
- Politické prostředí
- Legislativní prostředí
- Ekologické prostředí
- Společensko-kulturní prostředí
- Demografické prostředí

### Mikroprostředí

- Trh
- Konkurence
- Dodavatelé
- Zákazníci
- Distributoři a zprostředkovatelé
- Veřejnost
- Odborná veřejnost

Na každou firmu působí vnější vlivy více či méně. Je tedy nutné všechny klíčové body vybrat a ohodnotit v návaznosti na objektivní realitu. Kdo analýzu provádí? Podle moderních publikací o marketingovém řízení by analýza měl být v kompetenci marketingového oddělení. Důvod je jednoduchý. SWOT analýza zkoumá data, která má za úkol sbírat oddělení marketingu a průběžně je zpracovává do svých strategií. Vzhledem k tomu, že posuzování jednotlivých částí SWOT analýzy je ryze subjektivní, není možné, aby se na něm podílel jeden pracovník. Cílem je dosáhnout co největší objektivizace hodnocení, a proto SWOT analýzu musí vytvářet multidisciplinární tým v minimálním složení:

- **produktový manažer/odborný ředitel** (za oblast produktů)
  - **ekonomický manažer** (za oblast cenových analýz)
  - **obchodní manažer** (za oblast prodeje)
  - **marketingový manažer** (za oblast medializace a vnějšího prostředí)
  - **personální manažer** (za rozvoj lidských zdrojů firmy)
- 

- **manažeři zabezpečující zázemí firmy** (za logistiku, IT, nákupy, údržbu aj.)

Pokud je firma moderně řízená a marketing zaujímá strategickou úlohu, tak leadrem týmu by měl být marketingový manažer. V jiných případech by měl být manažerem týmu člověk odpovědný za strategické plánování a řízení. Složení týmu se vždy přizpůsobí potřebám a charakteru řízení dané firmy. Tento tým by však neměl mít více než 20 členů.

### Metoda hodnocení faktorů

Úloha každého člena týmu spočívá v sestavení dílčích silných, slabých stránek firmy a možných hrozeb a příležitostí, za oblast svého působení. Hodnocení jednotlivce pak musí být podrobena kritice ostatními členy týmu. Výsledkem připomínkového řízení je kvantifikované ohodnocení každé položky analýzy, a to nejprve pomocí dvou číselných hodnot, které pak vzájemně vynásobíme. Tím získáme celkové hodnocení položky.

#### U silných a slabých stránek hodnotíme:

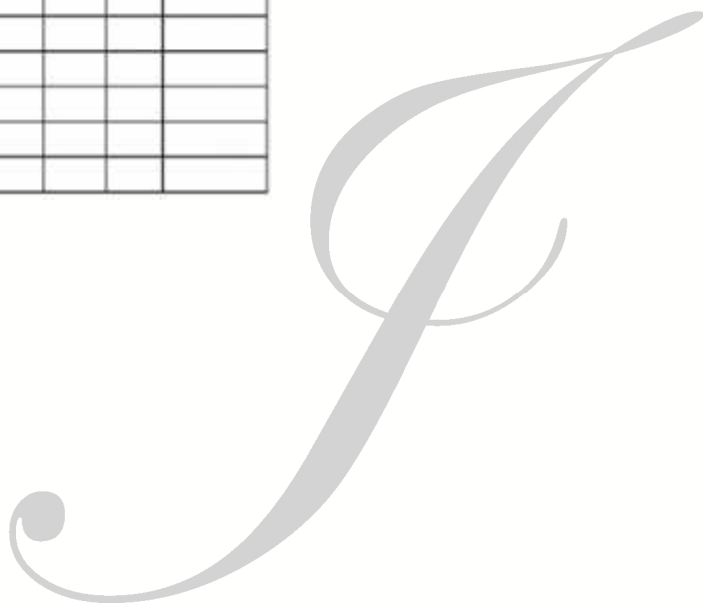
- vliv (význam) S + W na poslání a budoucnost firmy
- hodnocení úrovně jaké dosahuje v aktuálním čase

#### U hrozeb a příležitostí hodnotíme:

- pravděpodobnost vzniku O + T
- hodnocení velikosti dopadu na firmu

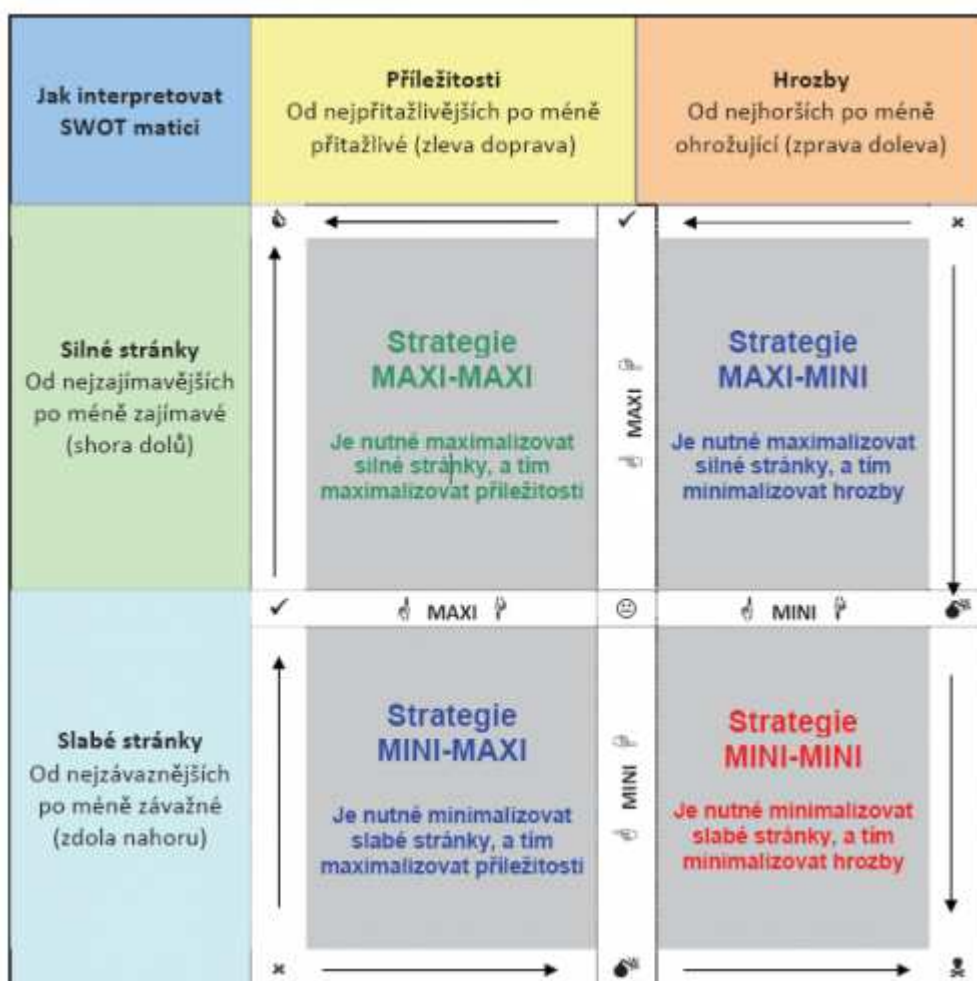
Seznam SW a OT je pak nutné sestavit do přehledné tabulky s uvedením vypočítané hodnoty, která vyjadřuje prioritu řešení. Hodnoty blížíící se k 1 jsou krajní hodnoty a poukazují na mezery nedostatečnosti nebo naopak tržní výzvy. Tabulky hodnocení SW a OT by mohly vypadat následovně:

Shrnutí hrozeb a příležitostí v oblastech:	Příležitosti	P	Vliv	Celkové hodnocení	Hrozby	P	Vliv	Celkové hodnocení
Demografické prostředí	XXXXX	0,9	0,9	0,81	XXXXX	0,9	1,0	0,9
Ekonomické prostředí								
Právní a politické prostředí								
Společensko -kulturní prostředí								
Technologické a technické prostředí								
Přírodní prostředí								
Trh								
Zákazníci								
Dodavatelé								
Konkurence								
Zprostředkovatelé								
Veřejnost								
Odborná veřejnost								



Shrnutí silných a slabých stránek v oblastech:	Silné stránky	Výkon	Význam	Celkové hodnocení	Slabé stránky	Výkon	Význam	Celkové hodnocení
Product	XXXXX	0,9	0,9	0,81	XXXXX	0,9	1,0	0,9
Price								
Promotion								
Place								
People								
Processes								
Planning								
Physical Evidence								
Partnership								

Na obrázku dole jsou znázorněny čtyři možné strategie, které je nutné v návaznosti na výsledky aplikovat. Modré strategie není nutné řešit. Pro odstranění slabých stránek a posílení silných stránek nám stačí aplikovat vždy krajní strategie – MINI-MINI a MAXI-MAXI. Díky interpretaci SWOT analýzy pomocí SWOT matice jsou jasně vidět tržní výzvy a hlavně mezery nedostatečnosti, na které je nutné se v co nejkratší době zaměřit a eliminovat jejich možný vliv na chod firmy.



SWOTka patří do skupin analýz, které mají své opodstatnění, a hraje důležitou roli při vytváření strategií. Její koncept je zaměřen jak na minulost, tak i na možný budoucí vývoj. Proto nemůžeme její roli podcenit a vždy k výsledkům přistupovat s obrovským respektem. Velká nevýhoda SWOT analýzy spočívá především ve

„static“ zpracovávaných informací, což vede k nutnosti matici permanentně aktualizovat o vývoj vnějšího prostředí, vždy v souladu s dynamikou změn vnějšího prostředí firmy (trhu, konkurence, zákazníků, TEMPLES prostředí atd.) i uvnitř firmy (people, physical evidence, planning, processes aj.).

Ing. Jiří Rotschedl

