

# ניתוח SWOT

## מתוך Wikici

מאת: אילת מרגלית-אילוביץ, רונית דהן-אילוז

תרגום: גיורא כתר

### תוכן עניינים

- == מבוא == 1
- 2 מהו SWOT
- 2.1 חוזקות
- 2.2 חולשות
- 2.3 הזדמנויות
- 2.4 איומים
- 3 תרשים SWOT
- 4 הצד הפרקטי של ביצוע SWOT
- 5 דוגמאות
- 6 דוגמאות לאתרים המסייעים לאיסוף מידע לצורך ניתוח SWOT
- 7 SWOT של ה-SWOT
- 7.1 חוזקות
- 7.2 חולשות
- 8 השלב הבא אחרי ביצוע ה-SWOT
- 9 שימושים נוספים לאנליזת SWOT
- 10 השוואת SWOT לכלי אנליזה נוספים
- 10.1 SWOT ו-PEST
- 10.2 SWOT ומודל 5 הכוחות של פורטר
- 10.3 SWOT ו-4P
- 10.4 מודלים נוספים
- 11 סיכום
- 12 קישורים
- 13 ביבליוגרפיה

### == מבוא ==

הזדמנויות עסקיות עתידות להישאר בבחינת הזדמנויות פוטנציאליות, אלא אם הארגון ישתמש במשאביו על מנת לנצל הזדמנויות אלו ולהשיג יתרון מול מתחיריו. לפיכך, ישנה חשיבות להערכת הזדמנויות הסביבתיות מול חוזקותיו וחולשותיו של הארגון בהסתכלות על משאביו ועל התרבות הארגונית שלו. הערכות כזו של החברה מול השוק והמתחרים מחייבת מודיעין תחרותי טוב ויכולת להשיג את המידע הרלוונטי, היעיל ואמין. מודיעין כזה יושג מהרשת, ממידע ציבורי זמין, ממקורות מידע בתשלום וע"י ראיונות ומחקרי שטח.

**ניתוח** ([http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT\\_Analysis](http://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_Analysis)) היא שיטת ניתוח, לפיה הארגון בודק את חוזקותיו וחולשותיו מול המתחרים בשוק ומעריך את ההזדמנויות והאיומים הקיימים בסביבתו העסקית. השיטה מודדת את מידת ההתאמה של אסטרטגיית הארגון לסביבה ומאפשרת כיוונים כאלו, שיעצימו את החוזקות וההזדמנויות ויגנו על הארגון בפני חולשותיו ואיומי הסביבה. בשל היות החוזקות והחולשות ברובם פקטורים פנימיים בחברה, ובשל היות האיומים וההזדמנויות קשורים לסביבה החיצונית, ניתוח SWOT נקרא גם ניתוח פנימי-חיצוני (Internal-External). שיטת ניתוח זו טובה גם לתמיכה ביצירת פרופיל מתחרים. משמע: ניתוח ה-SWOT מנקודת ראות המתחרים לקבלת תמונה מרובת פנים על האסטרטגיה של המתחרים בשוק הדינאמי.

ל-SWOT היסטוריה ארוכה ככלי אסטרטגי לניתוח השוק. אביו המייסד של ניתוח ה-SWOT היה Albert Humphrey (http://www.businessballs.com/alberthumphreytam.htm), Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Robert

Stewart, Briger Lie . ניתוח ה-SWOT נוצר מתוך מחקר של אוניברסיטת סטנפורד 1960-1970, ומתוך צורך להבין מדוע נכשלות תוכניות אסטרטגיה של ארגונים (Corporate Planning). האנליזה נתמכה ע"י Fortune 500. ההנחה הייתה שהקושי הוא ביכולת להביא להסכמת הצוות הניהולי על הפעולות הדרושות. מטרת העבודה, היתה תחילה, למצוא שיטה שתגרום לצוות הניהולי להגיע לידי הסכמה על דרך פעולה. המחקר כלל בשלב הראשון ראיונות של 1,100 חברות, והוגדרה תוכנית 7-שלבית כדי להגיע לדרך פעולה (הערכה-תעודף-מניעים-מחקר-בחירה-תכנון פעילות-בקרה ושוב הערכה ותעודף). בכדי לבצע את השלבים הראשונים, היה צורך לחשוב על המצב בהווה ועל היכן רוצים להיות בעתיד: חוזקות, חולשות הזדמנויות ואיומים. זו היתה אנליזה מקדימה והיא נקראה SOFT. בשנת 1964 שונה השם ל-SWOT ע"י Urick&Orr. האנליזה שימשה לצורכי תרגול ורק בשנת 1970 לאחר עיבוד, הובאה השיטה ל-UK בתמיכה של WH Smith&Sons plc, והיא משמשת מאז חברות רבות בכל העולם. מודל זה, מנתח את הגורמים הפנימיים והחיצוניים המשפיעים על תפקוד הארגון.

יתרונו הגדול של מודל ה-SWOT הינו בפשטות ובמיידיות שלו. תוך פרק זמן קצר למדי ניתן לקבל תמונה בעלת ערך על ארגון. המודל הינו אינטואיטיבי וגם אנשים מבינים בארגונים יכולים לעשות בו שימוש כמעט מידי. עקב כך, פשוט לקיים באמצעותו תהליך של "הערכה ארגונית משתפת".

חסרונות השיטה היא גם בפשטותה. בשל קלות ביצוע האנליזה (מבחינה טכנית), היא מתבצעת לעיתים ע"י סטודנטים ומנהלים, ללא תשומת לב מספקת, ולכן לעיתים האנליזה חסרת ערך (De Witt and Meyer, 1998).

## מהו SWOT

S.W.O.T הינם ראשי תיבות של המושגים הבאים:

- S** - חוזקות - Strength זהו גורם פנימי. זיהוי התחומים שבהם יש לארגון יתרונות ויכולות, אותם אפשר לבסס, להעצים ואף לנצל כדי ליצור יתרון על שאר המתחרים.
- W** - חולשות - Weaknesses זהו גורם פנימי. זיהוי החולשות והמגבלות הפנימיות בארגון, כדי שאפשר יהיה להציע פתרונות על מנת לצמצם או לבודד את החולשות והמגבלות בארגון.
- O** - הזדמנויות - Opportunities זהו גורם חיצוני לארגון. איתור הזדמנויות ואפשרויות חדשות בסביבה המשתנה.
- T** - איומים - Threats זהו גורם חיצוני לארגון. איתור סכנות ואיומים אפשריים בסביבה.

זוהי אנליזה הבודקת את האירגון, פנימה והחוצה וממפה את יכולותיו הנוכחיות והעתידיות, בכדי לשקול מחדש את האסטרטגיה הארגונית, שתביא להצלחה גדולה יותר של הארגון. האנליזה הפנימית מהווה הערכה כוללת של הסביבה הפנימית באירגון, חוזקותיה וחולשותיה. ההסתכלות היא פנימית אך ההערכה נעשית בהשוואה למתחרים. האנליזה החיצונית בודקת את הסביבה החיצונית ואת יכולת הארגון להתאים את עצמו להתרחשויות בשוק, בכדי לשפר את ביצועיו ולמצב את עצמו טוב יותר מול מתחריו. אנליזה ה-SWOT יכולה להיות בסיס לקביעת יעדי החברה, הגדרת האסטרטגיה והטמעתה.

השיטה לאיסוף המידע הראשוני תשפיע על איכות האנליזה. בכדי לערוך אנליזה שכזו, יש לשאול ולענות על מספר נושאים. המענה יכול להיות תהליך מורכב של סיעור מוחות בצוות שנבחר מראש ומכיל את כל האנשים הרלוונטיים, מבחינת נגישות למידע ומבחינת יכולת הניתוח.

## חוזקות

הגדרת נקודות החוזק בחברה, כלפי פנים וכלפי חוץ. חוזקה היא כל משאב (כוח אדם, ציוד, טכנולוגיה, ניסיון, ידע, מידע ועוד) המהווה יתרון מול המתחרים בשוק אותו משרתת החברה. חוזקות גדלות מתוך המשאבים הקיימים בחברה ויכולותיה. במהלך ניתוח חוזקות הארגון ייבדקו השאלות הבאות:

- אילו יתרונות יחודיים החברה מציעה? (פטנטים, גישה אקסלוסיבית למחצבים ועוד)
- היכן החברה טובה יותר ממתחרותיה? מהם החוזקות שמתחרים בשוק רואים בחברה? (מחירים, עלויות, חדשנות, נגישות לשוק, שיתופי פעולה יחודיים, מומחיות מיוחדת, איכות, ערך, התאמה לדרישות התקנים, תהליכים, מערכות תומכות, מערכות מידע, תקשורת, תרבות ארגונית, יכולות ניהול ועוד)
- מדוע הלקוחות הקיימים אוהבים לעבוד עם החברה?
- האם יש מוצר או שירות שהחברה מעניקה כיום ואינו בר-העתקה ע"י המתחרים, בהווה ובעתיד?

## חולשות

הגדרת נקודות החולשה של החברה מנקודת מבט פנימית בחברה ובעיקר מנקודת מבטם של הלקוחות ושל המתחרים. חולשה היא כל מגבלות, חוסר-יעילות של משאב או יכולות החברה המשפיעים על ביצועי ויעילות החברה. את החולשות יש להעריך לא רק מנקודת המבט של החברה עצמה, אלא גם ביחס למתחרים. כדי למנות את החולשות יש להתייחס לשאלות כגון:

מה ניתן לשפר בהתנהלות החברה? (יזומה, חוסר חדשנות, קשיים בנגישות לשוק, תקשורת, תרבות ארגונית, יכולות ניהול, יכולת לעמוד בלוחות זמנים, עמידות שרשרת האספקה, אמינות המידע, מוטיבציה ומחויבות ועוד)  
 מה נעשה באופן לא טוב בחברה? (מצב כלכלי, מחירים, עלויות, קירבה לשוק, איכות, ערך, התאמה לדרישות התקנים, תהליכים, חוסר מערכות תומכות, מערכות מידע, ועוד)  
 מאיזה דברים ניתן ועדיף להמנע? מה ידוע כנקודות פגיעות בחברה מול השוק ומול המתחרים?  
 היכן פועלים המתחרים טוב יותר?  
 האם למתחרים יש שוק מסויים או נתח שוק ספציפי שלהם?  
 מדוע המוניטין נמוך ביחס לחברות אחרות הפועלות בתחם?

## הזדמנויות

הזדמנות היא כל תנאי חיצוני או פנימי היכול להשפיע באופן חיובי על הפרמטרים הקריטיים להצלחת הארגון. יש לבחון את התחומים בשוק, בהם ניתן לגדול. הזדמנויות יכולות לנבוע משינוי טכנולוגי, שינוי חוקים ממשלתיים הקשורים בשוק התחרות הרלוונטי, שינוי בסגנון חיים של הלקוחות, שינויים במצב הסוציו-אקונומי של הסביבה ואירועים מקומיים, כמו סגירת חנות באיזור ועוד. ניתן לסווג הזדמנויות על פי מידת האטרקטיביות שלהן והסבירות להצלחתן. סבירות ההצלחה של החברה תלויה בשאלה האם עוצמתיה העסקיות לא רק עונות על הדרישות העיקריות להצלחה כדי לפעול בשוק המטרה אלא אף עולות על אלה של מתחריה:

מהם והיכן קורות הזדמנויות מעניינות בשוק הרלוונטי לחברה?  
 מהן המגמות החשובות הקורות בסביבה המקומית והגלובלית?  
 מה צפוי לקרות בעתיד ועשוי להיות הזדמנות?  
 איזה שיתופי פעולה יכולים למנף את מוצרי החברה?  
 האם יש מגזרי שוק אליהם ניתן לחדור שיציאו רווחים משופרים?

## איומים

איומים הם מצבים ותנאים חיצוניים העלולים להרע את מצב הארגון ולהשפיע באופן שלילי על הפרמטרים הקריטיים להצלחתו. לעיתים איומים הם כאלה, שלא ניתן לשלוט בהם, כגון תקופות שפל כלכלי, השפעות פוליטיות, סביבתיות, שינוי דמוגרפי או התנהגות חברות מתחרות, אך צריך לשקול את כל האיומים ולוודא שהחברה מוכנה להתמודד מולם. לדוגמא:

מהם המכשולים שהחברה ניצבת מולם?  
 מהן הפעילויות של המתחרים שעלולות לגזול לקוחות מהחברה?  
 האם התכונות והדרישות מהמוצר או מהשירות, שהחברה מספקת, עלולים להשתנות?  
 האם שינויי טכנולוגיה בשוק, עלולים לסכן את מעמד החברה בשוק?  
 האם לחברה קשיים כספיים שעלולים למנוע גיוס כ"א הכרחי, טכנולוגיה או ציוד?

אנליזת SWOT יכולה לשמש את החברה על מנת לבדוק את מיצובה בשוק, יכולותיה להתפתח בשוק קיים או לפרוץ בשווקים חדשים. אך היא גם יכולה לבדוק שיטות הפצה שיווקיות, מותגים, רעיונות עסקיים נוספים, הזדמנויות לביצוע רכישת חברות, מיזוגים ושיתופי פעולה, שינוי ספקים, מיקור חוץ של שירותים ופעילויות מסוימות, ביצוע השקעות ועוד.

יש להיזהר בזמן הדיון ולהשתמש במידע מספק ומהימן על החברות המתחרות. שימוש בידע בלתי מספק או שגוי, עלול להביא להחלטות מוטעות ולתוצאות כושלות. ישנה חשיבות רבה למקורות המודיעין בהם משתמשים ולאמינותם. לרבים מהמנהלים בחברות ישנה נטייה להסתפק בידע הקיים אצלם ונאסף במוחם במהלך השנים, והם נוטים להתעלם ממידע חדש ואף לא יוזמים מהלכים נאותים של מודיעין עסקי.

מודיעין תחרותי טוב הוא מפתח להובלת השוק. בכדי לזכות בשוק רחב, יש להבין תחילה את טיב המתחרים ולהכיר את המגמות בשוק ורק אח"כ ניתן להסתכל איך לנצל הזדמנויות ולהמנע מאיומים. אומרים כי 90%-80% מהמידע הדרוש נמצא במקומות מידע חופשיים ומפורסמים והשאר כנראה זניח. צריך רק ללכת ולחפש, היות וחלק גדול מהמידע המפורסם המכיל נתונים חשובים כגון פסקי דין, שימועים ועוד, או כל מידע השמור במערכות מידע גדולות, אינו נגיש תמיד דרך הרשת. (ראה סוגי מקורות מודיעין)

מידע שימושי לניתוח SWOT ניתן למצוא בדוחות עסקיים של החברה ושל חברות מתחרות, דוחות שנתיים, מידע המפורסם על ביצועי מוצרי המתחרים ועל המתחרים עצמם, מידע על מקורות כספיים, שוק, תפעול הייצור, ספקים וקבוצות בעלי עניין. רצוי גם לאתר במגזינים וירחונים על שיווק, אסטרטגיה, משאבים (כ"א וציוד), כמו גם מידע מתערוכות וכנסים. ראה דוגמאות לאתרים המסייעים לאיסוף מידע לצורך ניתוח SWOT

## תרשים SWOT

תרשים SWOT		
שילי	חיובי	
חולשות	חוזקות	פנימי
איומים	הזדמנויות	חיצוני

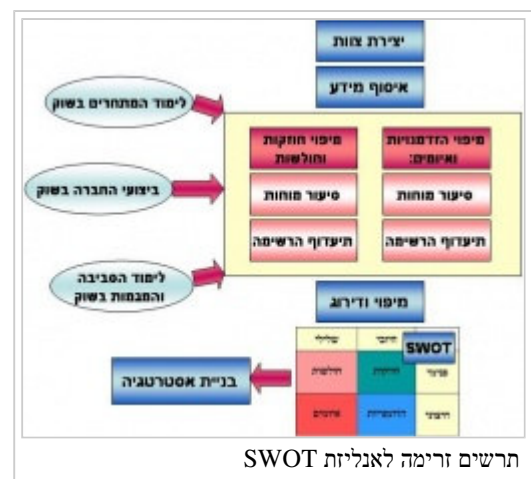
תרשים דוגמא לשימוש (חינמי) free swot analysis  
 ((http://www.businessballs.com/freematerialsinword/free\_SWOT\_analysis\_template.doc

- בהסתכלות על התוצאות המתקבלות מהמודל, ניתן לבדוק ארבע קטיגוריות עיקריות שיכוונו לאסטרטגיית הארגון (Wehrich 1982):
1. S/O – על החברה להשתמש בחוזקותיה בכדי לנצל את הזדמנויות הקיימות בשוק, חתירה להזדמנויות שמתאימות היטב ליתרונות של הארגון
  2. S/T – על החברה להשתמש בחוזקותיה בכדי להמנע או להעלים איומים, זיהוי הדרכים בהן העסק (ארגון) יכול לנצל את היתרונות שלו כדי להפחית את מידת הפגיעות שלו לסיכונים ואיומים חיצוניים
  3. W/O – על החברה להתגבר על חולשותיה באמצעות ניצול הזדמנויות, התגברות על החולשות כדי להתמודד עם הזדמנויות
  4. W/T – על החברה להקטין את חולשותיה כנגד איומי השוק, הכנת "תוכנית מגירה" כדי להגן ולמנוע מהחולשות של העסק להפוך אותו לפגיע מאוד לסיכונים ואיומים חיצוניים

## הצד הפרקטי של ביצוע SWOT

אנליזת SWOT נעשית בד"כ באמצעות טבלה, בעלת 4 כותרות: חוזקות, חולשות, הזדמנויות ואיומים. כאשר אל תוך כל ריבוע ממלאים את המידע, בהתאם לשאלות מנחות. השאלות מהוות דוגמאות או נקודות לדיון. ביצוע האנליזה נעשה ע"י צוות נבחר ובעזרת סיעור מוחות.

ניתן לתאר את התהליך כולו עפ"י תרשים הזרימה להלן:



**SWOT צעד אחר צעד:**

**1. יצירת צוות**

- 1.1 מנהל תהליך מיפוי ה-SWOT (מנהל המודיעין) יסתייע בצוות חוצה חברה.
- 1.2 המטרה, לאפשר זוויות ראייה שונות ורבדים שונים בהסתכלות על ה-SWOT.
- 1.3 שילוב זה מייצר ניתוח SWOT נכון ומלא יותר מבחינת הארגון.

**2. איסוף מידע**

**3. מיפוי הזדמנויות ואיומים:**

- 3.1 סיעור מוחות
- 3.2 תיעדוף הרשימה
- 3.3 מיפוי כל הזדמנות (ראה איתור הזדמנויות עסקיות) וכל איום עפ"י חשיבותו (סיכוי להתרחשותו, רמת סיכון או השפעה על הצלחה, אטרקטיביות)
- 3.4 דוגמאות אפשריות להזדמנויות ואיומים:

- תקנים
- היבטים משפטיים ואתיים
- מצב כלכלי
- ציפיות הבעלים
- טכנולוגיה
- ציפיות התיבור

**4. מיפוי חוזקות וחולשות**

- 4.1 ריכוז הביצועים בעבר ובהווה של החברה בשוק
- 4.2 לימוד השוק והמתחרים (כלכלית, ייצורית, אירגונית וכל יכולת אחרת רלוונטית) - ראה גם איתור וניתוח לקוחות, איתור וניתוח ספקים)
- 4.3 תעדוף הרשימה
- 4.4 מיפוי עפ"י חשיבות ורמת השפעה
- 4.5 דוגמאות אפשריות לחוזקות וחולשות:

- אמצעים: פיננסיים, אינטלקטואליים, מבנים ומיקומים
- שירות לקוחות
- יעילות
- יתרונות תחרותיים
- תשתיות
- איכות
- צוות ההנהלה
- מחירים
- זמני אספקה
- עלויות
- כושר ייצור
- שרשרת אספקה

**5. מילוי כל הנתונים בטבלת SWOT**

**6. מעבר על אסטרטגיה, או מספר הצעות אסטרטגיות וטקטיות**

- 6.1 החלטה על תעדוף - בניית החוזקות, שיפור החולשות, ניצול הזדמנויות והמנעות מאיומים
- 6.2 כללים חשובים:

- היה ריאלי במיפוי החוזקות והחולשות של הארגון
- יש להפריד בזמן האנליזה בין היכן שהארגון נמצא כיום לבין היכן רצוי או מתוכנן שיהיה בעתיד.
- על הניתוח להיות מאוד ספציפי ויש להמנע מהגדרות כוללניות ומעורפלות

- ההתייחסות לחוזקות ולחולשות חייב להיות מול מצב המתחרים
- יש לציין רק נושאים רלוונטיים בעלי יכולת השפעה על המצב התחרותי של החברה.

## דוגמאות

### 1. ניתוח SWOT של Nike:

חוזקות - נייקי הוא ארגון מאוד תחרותי, הרואה בשוק שדה מלחמה, אותה יש לנצח.  
 חולשות - לאירגון יש מגוון מוצרים מוגבל  
 הזדמנויות - פיתוח מוצרים פותח הזדמנויות רבות  
 איומים - המסחר הגלובלי מאפשר לחברות זולות ופחות איכותיות לתפוס חלק מנתח השוק, על חשבון נייקי  
 לפירוט על הניתוח ראה SWOT של נייקי ([http://www.marketingteacher.com/SWOT/nike\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/SWOT/nike_swot.htm))

### 2. ניתוח SWOT של Wal-Mart :

חוזקות - וולמרט היא מותג קמעונאי חזק ומצליח, בעל מוניטין של מתן "ערך לכסף", כדאיות קנייה וטווח רחב מאוד של מוצרים תחת אותה אצטלת חנויות  
 חולשות - למרות מערכות מידע משוכללות, התפרסות הארגון על מגוון רחב של מוצרים ואיזורי מכירה, חושף נקודות חולשה של שליטה על הנעשה.  
 הזדמנויות - השתלטויות, מיזוגים, שותפויות אסטרטגיות עם קמעונאים בחלקים אחרים בעולם, מאפשרים לאירגון להתמקד בשווקים גלובליים אחרים, כגון סין ואירופה.  
 איומים - בשל היות וולמרט מספר אחד בתחומה, החברה חשופה להתחרות מתמדת, הן מקומית והן גלובלית.  
 לפירוט על הניתוח ראה SWOT של וולמרט ([http://www.marketingteacher.com/SWOT/walmart\\_swot.htm](http://www.marketingteacher.com/SWOT/walmart_swot.htm)) .

### 3. סביבת המשימה בנייתו SWOT עקרוני בבי"ס תיכון:

**צרכנים** - תלמידים והורים  
**מתחרים** - בתי ספר שונים בסביבה הקרובה והרחוקה  
**בסביבת המשימה** - בי"ס תיכון, משרד החינוך, חברת שרותי אבטחה, ארגוני מורים, ועוד.

### 4. דוגמא מפורטת לניתוח עסקי הכולל בתוכו ניתוח SWOT

נתוח עסקי "הכריך" (<http://www.golda.co.il/view/234>)

## דוגמאות לאתרים המסייעים לאיסוף מידע לצורך ניתוח SWOT

**מידע בנושא פטנטים**, מידע מסחרי על טכנולוגיות מתקדמות, פתרון בעיות ועוד  
 dialog (<http://www.dialog.com>)  
 (upsto (<http://www.uspto.gov>), epo (<http://www.epo.org>)  
**מידע עסקי על תנודות השוק ומצב פיננסי של חברות**  
 (Dow Jones (<http://www.dowjones.com>)  
**דוחות נוספים על מצב השוק**  
 instat (<http://www.instat.com>),  
 (Frost&Sullivan (<http://www.frostandsullivan.com>)  
**מידע נוסף**  
 Lexis-Nexis (<http://www.Lexis-Nexis.com>)  
 (Bizadvantage (<http://www.bizadvantage.com>)  
**סקרי שוק בנושאי טכנולוגיה ושירותים אנליסטיים**  
 (gartner (<http://www.gartner.com>)  
**אתר ישראלי השווה ביקור**  
 (GetSWOT (<http://www.getswot.com>)  
 אתר המרכז את פרופילי 100 החברות המובילות במשק הישראלי ומבצע דירוגים לפי מדדים שונים היכולים לשמש לביצוע ניתוח  
 /SWOT: <http://duns100.dundb.co.il>

## SWOT של ה-SWOT

ישנה ביקורת רבה על כך שאנליזת SWOT היא טריוויאלית מדי ואינה נותנת הארות משמעותיות על כיצד להיערך מול השוק. ישנה טענה (Mintzberg 1990) כי הערכת החוזקות והחולשות יכולה להיות בלתי אמינה, בשל מעורבות של שאיפות אישיות וארגוניות, דעות מוטות ותקוות.

שגיאה נפוצה בניתוח, היא לא לעשות הבחנה בין כוח להזדמנות ובין חולשה לאיום - כל זוג שכזה עלול לזהם זה את זה (תופעת הקונטמינציה). כדי להמנע מכך, יש לחדד: האם התופעה כבר קיימת ותורמת תרומה חיובית או שלילית לארגון - משמע היא כוח או חולשה, או שהיא קיימת בפוטנציה ואם לא נשכיל להתייחס אליה כהלכה היא עלולה להפוך לכוח או לחולשה - ולכן היא תוגדר כרגע כהזדמנות או כאיום.

עדיין, ל-SWOT חוזקות רבות לצד חולשותיו, כפי שמפורט מטה:

### חוזקות

**פשטות** - ביצוע האנליזה פשוט למדי. אין זה אומר שהביצוע הוא קל, אך האנליזה אינה דורשת תוכנה מסובכת, יכולות מתוחכמות או הכשרה מיוחדת. האנליזה דורשת בעיקר סיעור מוחות וחשיבה. יחסית להשקעה תוצאות האנליזה נותנות יחסית ערך רב וניתנות לאפליקציה בארגון במספר אופנים.

**סידור המידע** - בד"כ הידע הנצבר כתוצאה ממודיעין תחרותי מפוזר בחברה, ולעיתים קיים אצל האנשים ולא בכתובים. ביצוע אנליזת ה-SWOT מאפשר אירגון הידע הקריטי וסיכומו, כך שניתן יהיה להשתמש בו באופן פרו-אקטיבי מחד והגנתי מאידך, בכדי להשיג יתרונות בשוק. (ראה גם שיתוף מידע וידע)

**ויזואליות המידע** - ה-SWOT היא שיטה ויזואלית וקלה. ויזואליות מקלה על יכולת ניתוח והפשטה, במיוחד כאשר מדובר באנליזה עסקית שתפקידה לשמש כסמן דרך לאסטרטגית הארגון.

**יתרון תהליך הביצוע** - על מנת לבצע SWOT, מומלץ לבצע סיעור מוחות צוותי. בדרך זו מעלים מכמות רבה יותר של אנשים ידע ורעיונות. מעבר למידע שנצבר, עצם ביצוע התהליך, מאפשר דיאלוג המאחד את הצוות ומשדרג אותו לצוות איכותי, בעל ידע ויותר תחרותי משהיה.

**פרקטיות** - אחת הסיבות לפופולריות אנליזת ה-SWOT היא היכולת ליצור פעילויות המשך. בסוף האנליזה, ניתן להסתכל על תרשים ה-SWOT ולראות אילו פעולות צריך לבצע, בכדי להגן על התחומים החלשים, כיצד לנצל את החוזקות וההזדמנויות, ואיך לחסום איומים בשוק.

ביצוע האנליזה מקנה גם יתרונות נוספים עקיפים כגון: פיתוח יכולת ניתוח וקבלת החלטות, בניית מוטיבציה בצוות, פיתוח חשיבה עיסקית יוצרת ועוד.

ה-SWOT למעשה מסכם את מאפייני המפתח של הסביבה העיסקית והיכולות האסטרטגיות של הארגון אשר להם יש סבירות גבוהה להשפיע על אסטרטגית הפיתוח. ניתן לומר שה-SWOT יכול לזהות חוזקות פנים אירגוניות, להשתמש בהזדמנויות החיצוניות כיתרון ולהימנע מאיומים תוך זיהוי וטיפול בחולשות. זו הסיבה שרבים נוהגים להשתמש באנליזה זו ככלי מועדף להתנעת תכנון האסטרטגיה של הארגון.

### חולשות

**סובייקטיביות** - ביצוע הניתוח עלול להיות סובייקטיבי ונדיר ששתי קבוצות בארגון יצרו SWOT זהה.

**צורך במידע** - ביצוע טוב ואיכותי של SWOT מחייב מידע על הסביבה (שוק לקוחות ומתחרים) ודורש השקעה באיסוף מידע. **פישוט** - בעוד פשטות האנליזה מהווה יתרון, היא גם עלולה להיות חסרון. פישוט תהליכים מורכבים עלול להתעלם ממרכיבים חשובים ולתייג תהליך תחת הגדרה לא הולמת. תרבות ארגונית מסויימת יכולה להיות חוזקה וגם חולשה. יש הטוענים שאנליזת ה-SWOT היא פשוט רשימה שלא נותנת מידע מספק לצורך ביצוע אופטימיזציה של האסטרטגיה, אלא רק מסיעת לנו לחשוב על האינפורמציה שכבר קיימת לנו.

**חוסר מקצועיות** - בשל קלות הביצוע של האנליזה, יש נטייה לעיתים לתת לסטודנטים לבצע את האנליזה. אנליזה טובה מחייבת מקצועיות בתחום ומעורבות בשוק. ביצוע ע"י אנשים לא מיומנים יכול לגרום לאנליזה מוטעת (כמו רשימות נושאים כלליות מידי ללא עדיפויות).

## השלב הבא אחרי ביצוע ה-SWOT

ביצוע האנליזה, הוא רק השלב הראשוני. יש צורך ליצור הסכמה על הטויות דרך, היות ואנליזת ה-SWOT מצביעה לעיתים על על כיוונים מנוגדים. הטויות אסטרטגיה יכולה להתבצע מבחון פנימה (אסטרטגיה מונעת שוק) אן מפנים החוצה (אסטרטגיה מונעת משאבים). בהתאם לניתוח המדגיש את חוזקות הפירמה ומול המתחרים, בשקלול עם ההזדמנויות, ניתן לשקול ארבעה כיוונים אסטרטגיים אפשריים:

1. הורדת עלויות ומחירים – ע"י מחירים נמוכים יותר מהמתחרים ניתן למכור נפח גדול יותר, ובכך להקטין את העלויות עוד יותר (כלכלת הגודל). כמוכן, יש לשמור על עלויות נמוכות מספיק בכדי לשמר רווח שולי מספיק.
2. דיפרנציאציה של המוצר ואיכות השירות, בכדי למצב את המוצר טוב יותר בשוק
3. יתרונות בהפצת המוצר ושיווקו ע"י בניית מחסומי כניסה קשים למתחרים אחרים
4. תפיסת נישא בשוק, במיוחד נישות שהזנחו ע"י חברות דומיננטיות בשוק, דבר המעניק הזדמנויות טובות לחברות קטנות יותר.

## שימושים נוספים לאנליזת SWOT

SWOT בנימה אישית - ניתן להשתמש בעיקרון האנליזה, המתוארת למעלה, לשימושים נוספים בנוסף לשימושים העיסוקיים הנורמטיביים. ניתן לנצל את השיטה גם בכדי לערוך אנליזה אישית על הקריירה (מה החוזקות והחולשות שלך וכיצד ניתן להתמודד עם הסכנות והזדמנויות בשוק העבודה). ראה דוגמא ב-SWOT אישי ([http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_05\\_1.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05_1.htm))

SWOT בראיית המוצר - החוזקות, החולשות, ההזדמנויות והאיזמים נבדקים בעבור מוצר ספציפי ולא בעבור הפירמה בכללותה. SWOT בראיית הלקוחות - כאשר עיקר המידע על החברה נעשה מזווית הראייה של הלקוחות, בעזרת שאלונים וסקרי שביעות רצון.

## השוואת SWOT לכלי אנליזה נוספים

קיימות שיטות אנליזה נוספות להערכת השוק התחרותי ומעמד החברה מול לקוחותיה ומתחרייה. נציין כאן מספר דוגמאות, חלקן משלימות וחלקן תחליפיות ל-SWOT. בכל מקרה, כאשר ארגון רוצה להתבסס על מודלים כאלו, על מנת להגדיר את האסטרטגייה העיסוקית שלו, הוא ירצה להשתמש ביותר משיטה אחת:

### SWOT ו-PEST

ניתוח PEST מודד את השוק העסקי והאפשרויות בשוק מבחינת היבטים פוליטיים, כלכליים, חברתיים וטכנולוגיים. זהו לאו דווקא כלי מתחרה ל-SWOT אלא כלי משלים לו. מומלץ לבצע PEST כהכנה לאנליזת SWOT. אנליזת SWOT מודדת את היחידה העיסוקית בעוד PEST מודד את השוק. ככל שהעסק מורכב וגדול יותר, השיבות PEST עולה. SWOT היא אנליזה יעילה לכל גודל עסק ואפילו למשתמש בודד.

### SWOT ומודל 5 הכוחות של פורטר

כהכנה לביצוע SWOT ניתן גם קודם להבין את כוחות השוק טוב יותר באמצעות מודל 5 הכוחות של פורטר. מודל 5 הכוחות של פורטר בודק את דינמיקת השוק. הוא בוחן בעיקר את הכוחות הפועלים ומשפיעים על הארגון מבחוץ ופחות מסתכל על פנים הארגון עצמו.

### SWOT ו-4P

שימוש ב- מודל 4 הפינות של פורטר (4P) בודק את חוזקות וחולשות הארגון בנוגע למוצר, למחיר, לצנרת השיווק ולאיכות השיווק עצמו, ויכול לשמש כתחליף לאנליזת SWOT.

### מודלים נוספים

מודל נוסף (Gunter, Dincan and Swayne 1998), מציע מודל ארבעה שלבים לאיתור החוזקות והחולשות. מודל זה כולל סקרים, מיון, בדיקה והערכה. לאחר מכן נעשית חשיבה על המשאבים והיכולות האפשריים של הארגון, לטובת יצירת יתרון תחרותי.

על מנת לחזק את ה-SWOT ולהתגבר על חסרונות האנליזה, כפי שפורטו בתת-פרק ה-SWOT של ה-SWOT ניתן לחבר אנליזה זו יחד עם חלקים ממודלים אחרים. Andrew Martin (2002) מציע כיצד ניתן לשלב את האיזמים וההזדמנויות שנמצאות מתוך אנליזת SWOT ומתוך ניתוח PEST, ביחד עם מתודולוגית ה-5S הפיני (הדוגלת ביעילות הבאה מתוך סדר וניקיון), על מנת להגיע להבנה איך להשפיע בצורה טובה יותר על פיתוח האסטרטגייה בארגון.



## סיכום

אנליזת SWOT עוזרת לארגון לראות את עצמו לחיוב ולשלילה. למרות חסרונות האנליזה, ביצועה המוקפד מאפשר לחברות לראות היכן להתמקד, היכן יש צורך להשתפר, ומול אילו הזדמנויות ואיומים, יש צורך להתכונן, בכדי לשפר את מעמדם בשוק ואת ביצועיהם. ביצוע מוקפד ואיכותי של אנליזה כזו מחייב הכנה מוקדמת של מודיעין תחרותי, איסוף מידע רלוונטי, סינון תפל מעיקר ופנייה למקורות אמינים.

## קישורים

- Smart and Better ([http://www.smartandbetter.co.il/\\_Articles/Article.asp?CategoryID=152&ArticleID=769](http://www.smartandbetter.co.il/_Articles/Article.asp?CategoryID=152&ArticleID=769))
- (What is SWOT analysis? (<http://www.coursework4you.co.uk/swot.htm>)
- (Strategic management->SWOT Analysis (<http://www.netmba.com/strategy/swot>)
- (Analysis of Forest & Forest Case ([http://www.mbatoolbox.org/stories/storyReader\\$19](http://www.mbatoolbox.org/stories/storyReader$19))
- (SWOT Analysis of Tesco PLC (<http://www.321books.co.uk/catalog/tesco/swot-analysis.htm>)
- (Customer-centric SWOT (<http://www.strategicmarketingmontreal.ca/client-centric.htm>)
- (Time to use SWOT (<http://www.hindu.com/2006/07/18/stories/2006071811982000.htm>)
- (Interactive SWOT Tool (<http://www.mystrategicplan.com/demo/index.shtml>)
- smart and beter ([http://www.smartandbetter.co.il/\\_Articles/Article.asp?CategoryID=152&ArticleID=769](http://www.smartandbetter.co.il/_Articles/Article.asp?CategoryID=152&ArticleID=769))
- (get swot.com (<http://www.getswot.com>)
- smart draw - software ([http://www.smartdraw.com/specials/testcases/message/swotanalysis\\_n.htm?id=136722&ref=http://www.google.co.il/search?hl=iw&q=%D7%A0%D7%99%D7%AA%D7%95%D7%97+SWOT&meta](http://www.smartdraw.com/specials/testcases/message/swotanalysis_n.htm?id=136722&ref=http://www.google.co.il/search?hl=iw&q=%D7%A0%D7%99%D7%AA%D7%95%D7%97+SWOT&meta))
- קישור מעניין לאתר המסביר כיצד לבצע ניתוח SWOT לעצמך, כמנהל ( <http://www.bizness.co.il/members/documents/strategy/personal-swot.shtml>)

## ביבליוגרפיה

- Adams, J. (2005) Analyze Your Company Using SWOTs, Supply House Times, Vol. 48 Issue 7, pp. 26-28.
- Armstrong. M. A handbook of Human Resource Management Practice (10th edition) 2006, Kogan Page, London ISBN N 0-7494-4631-5
- De Witt, B. and Meyer, R. (1998) Strategy: Process, Content, Context, 2nd ed., Oxford: International Thompson Business Press.
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997) SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall, Long Range Planning, Vol. 30 Issue 1, pp.13-16.
- Mintzberg, H. (1990) The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management, Strategic Management Journal, Vol. 11 pp.171-195.
- Wehrich, H. (1982) The TOWS matrix: a tool for situational analysis, Journal of Long Range Planning, Vol. 15 Issue 2, pp.12-14.
- Mintzberg, H. (1987) Crafting Strategy, Harvard Business Review, November-December, pp.21-25.
- Pearce, J. and Robinson, R (2005) Strategic Management, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.
- Andrew Martin (2002), "The globalization of Welsh business through the development of managerial competencies and behavioural attitudes in e-business to e-business", Emerald Managerial Auditing Journal pp.333-337
- Duncan, W.J., Ginter P.M., and Swayne L.E 1998 "Competitive advantage and internal organizational assessment", Academy of Management Executive 12(3), pp 6-16
- Drago,A.W. and Folker,A.K (1999),"Achilles revisited:the impact of incompetencies on firm performance",Management Research News,Vol. 22 No.8, pp.18-25
- Warren, K. (2002), Competitive Strategy Dynamics,Wiley, New York, NY
- Johnson,G and Scholes, K. (2002),Exploring Corporate Strategy,6th ed., Prentice-Hall,Englewood Cliffs,NJ

---

The "telescopic observations" framework: anttainable strategic tool, George Panagiotou and Riette van Wijnen, London Metropolitan University, London, UK

מקור: [http://ci.haifa.ac.il/index.php?title=%D7%A0%D7%99%D7%AA%D7%95%D7%97\\_SWOT](http://ci.haifa.ac.il/index.php?title=%D7%A0%D7%99%D7%AA%D7%95%D7%97_SWOT)

קטגוריה: Management

- שונה לאחרונה ב-16:47, 15 מרץ 2011.
- דף זה נצפה 32,387 פעמים.
- מדיניות הפרטיות
- אודות Wikici
- הבהרה משפטית