

Η SWOT ανάλυση: ένα χρήσιμο αλλά όχι
αυτοδύναμο εργαλείο Στρατηγικού
Σχεδιασμού
Παναγιώτης Γ. Κούρτης

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

Η SWOT ανάληψη: ένα χρήσιμο αλήθιά όχι αυτοδύναμο εργα- λείο Στρατηγικού Σχεδιασμού

Παναγιώτης Γ. Κούρτης *

Abstract

SWOT analysis is a useful, popular (especially among consulting companies) and widely used tool of strategic planning, which should not be used alone or self-sufficiently. Failure to verify and prioritize the elements of internal and external environment of the company which are included in SWOT, as well as the absence of any use of them subsequently, make the tool ineffective. On the other hand strategy specification of a company based mainly on the use of SWOT analysis (by disregarding tools supplementary to that technique), given its nature and the problems associated with its application, renders the result unwarranted. Despite the problems, the SWOT framework should continue to be regarded as an essential element of strategic planning, especially if it is supported by an analytical approach.

Εισαγωγή

Η SWOT ανάληψη είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο χρησιμοποιείται ευρύτατα, κυρίως ανάμεσα σε εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, όπως προέκυψε από σχετική έρευνα η οποία πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό του υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας του Ηνωμένου Βασιλείου (Hill και Westbrook 1997, 48). Η συγκεκριμένη προσέγγιση ανάλησης θεωρείται ότι συμβάλλει στον αρμονικό συνδυασμό θεωριών που δίδουν έμφαση στο εξωτερικό περιβάλλον (και την αγορά) και των στοιχείων εκείνων που αναδεικνύουν το αντίστοιχο εσωτερικό (τους πόρους και τις ικανότητες) ως καθοριστικούς παράγοντες στο σχεδιασμό και την ανάληψη της στρατηγικής (Wehrich 1982).

Ο Δρ. Παναγιώτης Κούρτης είναι Αναπλ. Καθηγητής Επιχειρησιακής Στρατηγικής και Χρηματοοικονομικής Ανάλησης στο Τμήμα Λογιστικής του ΤΕΙ Χαλκίδας

Οι κύριες χρήσεις των πληροφοριών που προέρχονται από τη SWOT ανάλυση αφορούν (King 2004, 2) την

- ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης για μια χώρα, μια γεωγραφική περιφέρεια, ένα τόπο, μια επιχείρηση, ένα οργανισμό, ένα κλάδο, ένα προϊόν, μια διαδικασία κλπ
- παροχή γενικών πληροφοριών για τη δημιουργία οράματος, δήλωση αποστολής, καθώς και για τη θέσπιση στόχων και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- αποκάλυψη των ευκαιριών, πόρων, περιορισμών και στρατηγικών επιλογών
- ανάπτυξη κατανόησης, γνώσης και αντίληψης των ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών
- υλοποίηση κοινού οράματος για την επιχείρηση ή οργανισμό προερχόμενο από πάνω (top-down) ή από κάτω (bottom-up).
- Παροχή εισροών για την ανάπτυξη σεναρίων και στρατηγικών σχεδίων.

Το εργαλείο αυτό της ανάλυσης αποδείχθηκε χρήσιμο για να προωθήσει στην πράξη την άποψη η οποία διατυπώθηκε αρχικά από τον Kenneth Andrews (1970'ς), ότι η αποτελεσματική στρατηγική διασφαλίζεται όταν υφίσταται δημιουργική εναρμόνιση εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (David 2001, 80). Παρόλα αυτά, όταν αδικαιολόγητα η χρησιμοποίηση αυτού του εργαλείου φιλοδοξεί να καλύψει και τα υπόλοιπα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, πηλην της καταγραφής και ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, τότε αποβαίνει σε βάρος της αποτελεσματικότητας και του κυρίου σκοπού του.

Η αξιοποίηση του χρήσιμου αυτού εργαλείου, το οποίο μπορεί να ανιχνεύσει μια σειρά από προβλήματα αναλύοντας την υφιστάμενη κατάσταση, ως να ήταν «η τελευταία λέξη» στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι αδόκιμη. Τα τελευταία 30 χρόνια υπάρχουν μια σειρά από εργαλεία και διαδικασίες, τα οποία είναι κατάλληλα για συγκεκριμένες πτυχές της ανάλυσης που απαιτούν μια πιο οργανωμένη προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό (Oliver 2000, 7).

Στόχος της εργασίας είναι αφενός να τονισθεί η σημασία της SWOT ανάλυσης στο στρατηγικό σχεδιασμό και αφετέρου να εκθεθούν οι περιοριστικοί παράγοντες στην εφαρμογή της, να παρουσιασθεί μια πιο ολοκληρωμένη (της συνήθους) προσέγγιση της, η οποία αποσκοπεί να ενισχύσει περαιτέρω το ρόλο της, να καθορισθεί ο κατάλληλος ρόλος της στο πλαίσιο ενός συνθετικού πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού (με έμφαση στη δημιουργία αξίας) που αναδεικνύει τη σημασία της.

Η συμβολή του άρθρου συνίσταται στο ότι αποτελεί μια προσπάθεια για τεκμηριωμένη και ολοκληρωμένη προσέγγιση της SWOT ανάλυσης με τα θετικά και αρνητικά της σημεία, τα αναμενόμενα οφέλη και τις παγίδες από την εφαρμογή της. Κάνει ταυτόχρονα σαφές ότι η SWOT ανάλυση υλοποιείται στην πράξη σε διάφορες εκδοχές και πολλές φορές εκλημάβνεται ως ένα αυτοδύναμο εργαλείο στρατηγικής που οδηγεί σε αστοχίες τόσο στην ανάλυση όσο και στις προτεινόμενες από αυτή πολιτικές. Εξετάζεται η χρονική αλληλεπιδράση και η εφικτότητα εφαρμογής των πολιτικών που προκρίνονται. Εξηγείται γιατί το μέγεθος και η συχνότητα των αλληλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον προσδιορίζουν την αξία των επιμέρους στοιχείων (των πόρων και ικανοτήτων) του αντίστοιχου εσωτερικού. Τεκμηριώνεται η πρωτοκαθεδρία του εξωτερικού περιβάλλοντος η οποία τονίζεται μέσω και του υποδείγματος της TOWS ανάλυσης. Καταγράφονται και προτείνονται υποδείγματα ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εκφράζει τις αιτιώδεις σχέσεις ανάμεσα στα δύο και αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για τον αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό. Τέλος προτείνεται ένα πλαίσιο ανάλυσης της στρατηγικής το οποίο περιλαμβάνει και αναδεικνύει την αξία της SWOT, η οποία όμως συμπληρώνεται με τα απαραίτητα εργαλεία που καθιστούν τη διαδικασία ολοκληρωμένη και αποτελεσματική.

Το περιεχόμενο της SWOT ανάλυσης

Τα συνθετικά στοιχεία της SWOT ανάλυσης όπως είναι γνωστό, προκύπτουν από την καταγραφή των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και κατατάσσονται με βάση τη διαπίστωση εάν αυτά είναι ευνοϊκά ή δυσμενή, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1. Τα συνθετικά στοιχεία της SWOT ανάλυσης

	Ευνοϊκό	Δυσμενές
Εσωτερικό περιβάλλον	Δυνάμεις- Πλεονεκτήματα	Αδυναμίες -Μειονεκτήματα
Εξωτερικό περιβάλλον	Ευκαιρίες	Απειλές

Δύο από τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον και χαρακτηρίζονται ως πλεονεκτήματα (δυνάμεις) ή μειονεκτήματα (αδυναμίες), ανάλογα με το εάν το περιβάλλον αυτό θεωρείται ότι ενισχύει ή αποδυναμώνει την προσπάθεια της επιχείρησης (ή του κλάδου). Τα υπόλοιπα δύο στοι-

χεία που συμπληρώνουν το πλίσιο της SWOT ανάλυσης αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον. Αποτελούν τις ευκαιρίες και τις απειλές που απορρέουν από ένα ευνοϊκό ή δυσμενές εξωτερικό περιβάλλον αντίστοιχα. Σημειώνεται ότι οι απειλές και οι ευκαιρίες μπορούν να εναρμονιστούν σε βάθος χρόνου, ιδιαίτερα σε ένα περιβάλλον αδιάκοπων μεταβολών το οποίο απαιτεί μια αδιάλειπτη προσπάθεια προσαρμογής.

Όταν το εξωτερικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό μπορεί να αξιοποιείται με τη βοήθεια των πλεονεκτημάτων, ενώ διερευνάται περαιτέρω εφόσον υπάρχουν αδυναμίες. Όταν το εξωτερικό περιβάλλον είναι δυσμενές δημιουργούνται απειλές. Αυτές αντιμετωπίζονται εφόσον υπάρχουν πλεονεκτήματα στο εσωτερικό, ενώ γίνεται προσπάθεια να αποφευχθούν όταν υπάρχουν αδυναμίες, όπως καταγράφεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 2. Προτεινόμενες στρατηγικές

<i>Εξωτερικό Περιβάλλον</i>	<i>Απειλές Ευκαιρίες</i>	<i>Αντιμετώπιση Αξιοποίηση Δυνάμεις Εσωτερικό Περιβάλλον</i>	<i>Αποφυγή Διερεύνηση Αδυναμίες</i>
--	------------------------------	---	--

162

Σύμφωνα με τον πίνακα, εφόσον η επιχείρηση (ή ο κλάδος) διαθέτει τα απαραίτητα εφόδια, μπορεί να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζει ένα ευνοϊκό περιβάλλον ή να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις απειλές που προέρχονται από ένα δυσμενές, κάνοντας χρήση των πόρων και των ικανοτήτων της. Αντίθετα η απουσία τέτοιων εφοδίων δεν επιτρέπει την αξιοποίηση των ευκαιριών, ενώ η κατάσταση γίνεται επικίνδυνη για την επιβίωση της, σε περίπτωση που οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος δημιουργούν κινδύνους τους οποίους η επιχείρηση δε διαθέτει «όπλα και πυρομαχικά» να αντιμετωπίσει.

Η SWOT ανάλυση απαρτίζεται τελικά από τα παρακάτω στοιχεία:

Πίνακας 3. Συνοπτική περιγραφή των στοιχείων της SWOT ανάλυσης

Ευκαιρίες (Opportunities)	→	Εξελιξίσεις στο εξωτερικό περιβάλλον, που επιτρέπουν στην επιχείρηση την ανάληψη κατάλληλων πρωτοβουλιών για την εκπλήρωση των βασικών της στόχων.
Β. Απειλές (Threats)	→	Εξελιξίσεις-μεταβολές στο διεθνές και εθνικό ανταγωνιστικό περιβάλλον που δυσχεραίνουν – εμποδίζουν-απειλούν την προσπάθεια της επιχείρησης να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους.
Γ. Δυνάμεις -Πλεονεκτήματα (strengths)	→	Στοιχεία (πόροι και ικανότητες) με βάση τα οποία η επιχείρηση πλεονεκτεί έναντι των ανταγωνιστών και θα πρέπει να αποτελέσουν τους κυριότερους πυλώνες σχεδιασμού και υλοποίησης των στρατηγικών της για την επίτευξη των στόχων της.
Δ. Αδυναμίες (Weakness)	→	Στοιχεία στα οποία η επιχείρηση υστερεί έναντι των ανταγωνιστών της και θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και να αντιμετωπιστούν κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της.

Πηγή: Ενδιάμεση Αξιολόγηση ΠΕΠ Ιονίων Νήσων 1998-ΠΡΟΒΑΔΙΣΜΑ ΕΠΕ

163

Η ευεργετική επίδραση της χρησιμοποίησης του υποδείγματος της SWOT ανάλυσης στον σχεδιασμό είναι διττή, αφενός αποτελεί την πρώτη ύλη που σε συνδυασμό με συμπληρωματικά εργαλεία καταλήγει σε πρόσφορες στρατηγικές, αφετέρου λειτουργεί και ως εργαλείο μάθησης για τον φορέα υλοποίησης, ο οποίος αναζητά τρόπους να εναρμονίσει το εσωτερικό με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η πρωτοκαθεδρία του εσωτερικού ή εξωτερικό περιβάλλοντος της επιχείρησης κατά τη SWOT ανάλυση

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να αξιολογούνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες μιας οικονομικής μονάδας ή οργανισμού σύμφωνα με τον Hussey (2002) περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία όπως το όραμα, τη στρατηγική, τις προσδοκίες των πελατών, τις ενέργειες των ανταγωνιστών, τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και τις προσδοκίες των μετόχων

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μέσο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού ο οποίος πηγάζει από την οικονομική διάρθρωση του κλάδου στο επίπεδο

του οποίου ο ανταγωνισμός αποκτά ουσιαστικό νόημα (Porter 1991). Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση εναρμονίζει τα πλεονεκτήματα της (σε πόρους και ικανότητες) με τους παράγοντες κλειδιά της επιτυχούς (Critical Success Factors-CSFs) λειτουργίας στον κλάδο.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επιτυχία της επιχείρησης οφείλονται σε τρεις λόγους, α)τη δημιουργία και εφαρμογή ενός εσωτερικά συνεπούς συνόλου σκοπών και πολιτικών λειτουργίας που από κοινού προσδιορίζουν την τοποθέτηση της στην αγορά. Στο πλαίσιο αυτό η στρατηγική παρουσιάζεται ως το μέσο για την ολοκλήρωση-ενοποίηση των διαφορετικών λειτουργιών της επιχειρηματικής μονάδας β)τους σκοπούς και τις πολιτικές της επιχείρησης που εναρμονίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες με τις ευκαιρίες και απειλές γ) τη στρατηγική που ασχολείται με τη δημιουργία και αξιοποίηση των ιδιαίτερων ικανοτήτων της επιχείρησης.

Ο βαθμός της επιτυχίας της επιχείρησης είναι συνάρτηση της ελκυστικότητας του κλάδου (όπως αυτή προσδιορίζεται από τη λειτουργία των πέντε δυνάμεων) και της «τοποθέτησης» της επιχείρησης σε αυτόν με την ανάληψη συγκεκριμένων δραστηριοτήτων (Porter 1998). Η εκτέλεση των δραστηριοτήτων προϋποθέτει συμβιβασμούς-επιλογές (trade offs) διότι οι υλικοί και άυλοι πόροι που απαιτούνται είναι περιορισμένοι στο επίπεδο της οικονομικής μονάδας (και όχι μόνο). Ταυτόχρονα απαιτείται να επιτευχθούν τρία είδη ταιριάσματος (fit) τα οποία δημιουργούν και συντηρούν το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη διάρκεια του (sustainability). Αυτά αφορούν τη συμβατότητα των δραστηριοτήτων και της στρατηγικής (π.χ. εάν επιλεγεί στρατηγική χαμηλού κόστους αυτή θα πρέπει να χαρακτηρίζει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης), την αλληλο-υποστήριξη των δραστηριοτήτων μεταξύ τους, την αριστοποίηση της όλης προσπάθειας μέσω της ανταλλαγής πληροφοριών και του συντονισμού που ελαχιστοποιούν την προσπάθεια και τη σπατάλη σε όλη αυτή τη διαδικασία (Porter 1998, 63). Όσο περισσότερο η τοποθέτηση στην αγορά στηρίζεται στην αλληλοσυμπλήρωση και την αριστοποίηση των δραστηριοτήτων, τόσο αυξάνεται η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό συμβαίνει διότι το ταιρίασμα μεταξύ των δραστηριοτήτων δημιουργεί πιέσεις για περισσότερη λειτουργική αποτελεσματικότητα δεδομένου ότι έτσι τα αποτελέσματα της είναι μεγαλύτερα αφού ευνοεί ή βλάπτει (σε περίπτωση απουσία της) μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων που η μια επιδρά στην άλλη και δημιουργεί συνεργίες.

Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών, εξαρτάται επίσης από τον αριθμό των ανταγωνιστικών πλε-

ονεκτημάτων που δημιουργούνται στη αλυσίδα της αξίας (το σύστημα των αλληλένδετων δραστηριοτήτων). Το ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του κόστους ή /και της διαφοροποίησης, που αποτελούν τις δύο πηγές του, είναι συνάρτηση της αλυσίδας της αξίας κατά τον Porter. Οι συμβιβασμοί-επιλογές που συνεπάγεται η στρατηγική αφορούν τον κλάδο λειτουργίας, την τοποθέτηση σε αυτόν και το συνδυασμό δραστηριοτήτων που υλοποιούν τη στρατηγική. Η αναζήτηση κατάλληλης τοποθέτησης απαιτεί δεξιότητες και πόρους, διαμορφώνει την αλυσίδα αξίας κατάλληλα και δημιουργεί διαδικασίες και κουλτούρα που ενισχύουν την απαιτούμενη εσωτερική συμπεριφορά. Επιπλέον μπορεί να αφορούν νέα θέση στην αγορά και νέα πρόταση αξίας σε θέση που η επιχείρηση ήδη κατέχει.

Η θέση της προσέγγισης η οποία στηρίζεται στους «πόρους» (Resource Based View-RBV) δέχεται ότι αυτοί είναι η βάση που επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτελεί τις δραστηριότητες και να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Barney 1991). Οι πόροι είναι το μέσο που παρεμβάλλεται ανάμεσα στις δραστηριότητες και τη δημιουργούμενη αξία. Όμως οι πόροι και οι δραστηριότητες είναι οι όψεις του αυτού νομίσματος. Οι χρήσιμοι και σπάνιοι πόροι είτε δημιουργούνται κατά την εκτέλεση μιας δραστηριότητας (μάθηση, φήμη) είτε αποκτώνται από το εξωτερικό περιβάλλον προϋποθέτουν επιλογές.

Οι συνθήκες του κλάδου είναι αυτές που επιτρέπουν όμως σε ορισμένους πόρους να είναι χρήσιμοι. Οι πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία όταν οι μεταβολές στο περιβάλλον είναι σπάνιες και οριακές. Οι μεταβολές στο περιβάλλον αποτελούν την απαρχή διότι οι πόροι εξαρτώνται από τις δραστηριότητες επιλέγονται και συνδυάζονται. Σε περίπτωση αλληλεγγύης στο περιβάλλον η ικανότητα για καινοτομία, βελτίωση και αναβάθμιση επιτρέπει τη διαφύλαξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αλυσίδα της αξίας διαχρονικά. Έτσι όταν το περιβάλλον είναι στατικό οι πόροι έχουν προεξάρχουσα βαρύτητα και όταν αυτό μεταβάλλεται οι ικανότητες αποκτούν το προβάδισμα.

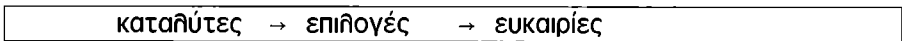
165

Προβλήματα στην εφαρμογή της SWOT ανάλυσης

Η SWOT ανάλυση που ενσωματώνει και τα δύο περιβάλλοντα (εσωτερικό και εξωτερικό) της επιχείρησης υλοποιείται σε διάφορες εκδοχές και πολλές φορές εκλαμβάνεται ως ένα αυτοδύναμο εργαλείο ανάλυσης της στρατηγικής την ώρα που οι σχετικοί μέθοδοι και τα εργαλεία έχουν αυξηθεί, παραγνωρίζοντας ότι αυτή αποτελεί μηχανισμό αποτίμησης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και μόνο (Oliver 2000).

Η αποτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών θεωρείτο ως ένα καθοριστικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού κατά τον Ansoff (1965). Ο τρόπος όμως με τον οποίο πραγματοποιείται η διερεύνηση των δυνάμεων-πλεονεκτημάτων και αδυναμιών-μειονεκτημάτων είναι συνήθως αποσπασματικός. Έτσι δημιουργείται η τάση η SWOT ανάλυση, να γίνει μια άσκηση απλής καταγραφής των απόψεων των στελεχών της επιχείρησης σχετικά με τους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος, η οποία όμως δε στηρίζεται σε μια ολοκληρωμένη αναλυτική προσέγγιση. Η διαδικασία αυτή έχει ως αποτέλεσμα να μην φθάνει στην «καρδιά» αυτού που πράγματι συμβαίνει στο εσωτερικό περιβάλλον σε σχέση πάντα με το εξωτερικό περιβάλλον έναντι του οποίου πάντοτε αυτό θα πρέπει να αποτιμάται (Hussey 2002, 44). Πρόβλημα θεωρείται ότι υπάρχει επίσης με την αυθαίρετη πολλήs φορές κατάταξη των εξωτερικών παραγόντων ως ευκαιριών και απειλών, καθώς και των εσωτερικών ως πλεονεκτημάτων και αδυναμιών. Για το σκοπό αυτό προτείνεται μόνο η διάκριση (και ανάλυση) του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την αποτελεσματική εναρμόνιση των οποίων η στρατηγική προσπαθεί να επιτύχει (Grant 2002, 15).

Μια άλλη αδυναμία της SWOT ανάλυσης είναι η θεώρηση των καταλυτών και των επιλογών ως ευκαιριών. Το γεγονός αυτό συσκοτίζει τα αποτελέσματα και βλάπτει την αξιοπιστία της. Η ευκαιρία, σύμφωνα με αυτή την άποψη, είναι μια συνύπαρξη περιστάσεων που οδηγεί στην αποδοχή ή απόρριψη των επιλογών. Ευκαιρία είναι μία ευνοϊκή ρύση σε ένα πρόβλημα. Οι ευκαιρίες δημιουργούνται από τα προβλήματα μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένο χρόνο. Ο καταλυτής αντίθετα είναι μια αλληλαγή στο περιβάλλον (πχ. η εισαγωγή του Internet, η αλληλαγή στην τεχνολογία και δημογραφία), η οποία απαιτεί μια αναθεώρηση των στόχων, στρατηγικών και των επιλογών για την επίτευξη των στόχων (Morris 2005). Το γενικό μακροοικονομικό περιβάλλον και ο κλάδος δημιουργούν συνθήκες που λειτουργούν ως καταλύτες. Οι επιλογές (πχ. η ανάπτυξη της αγοράς υφισταμένων προϊόντων ή η εισαγωγή νέων με στόχο την αύξηση των εσόδων) υφίστανται διαλογή και διαχωρίζονται πριν αποκαλυφθούν οι ευκαιρίες. Η αναζήτηση ευκαιριών στο κενό δεν έχει έννοια. Η σύγχυση των καταλυτών και ευκαιριών συσκοτίζει τις συνθήκες οι οποίες προτρέπουν να επαναξιολογηθούν οι επιλογές για την επίλυση των προβλημάτων. Η ενδεδειγμένη ακολουθία των εννοιών κατά τον Morris είναι η ακόλουθη:



Η SWOT ανάλυση, παρά το γεγονός ότι χρησιμοποιείται ευρέως, λόγω προβλημάτων που συνδέονται με τη διαδικασία, το περιεχόμενο της και την

εν συνεχεία χρήση του προϊόντος της, θεωρείται από μερικούς ότι είναι μάλλον αναποτελεσματικό εργαλείο ανάληψης και πολιτικής (Hill and Westbrook 1997). Οι λόγοι που την καθιστούν ανεπαρκή να εκπληρώσει αποτελεσματικά το στόχος της σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς είναι ο μακρύς κατάλογος των παραγόντων που υπεισέρχονται σε αυτή, η απουσία ιεράρχησης τους, η έλλειψη στοιχειοθέτησης τους στην πράξη, η υλοποίηση της από μη εξειδικευμένο προσωπικό. Η συνέχιση του σημερινού τρόπου εφαρμογής της στα πλαίσια μάλλον μιας συνεχούς διαφοροποίησης των αγορών, η δυναμική και η ανομοιογένεια των οποίων δεν αποτυπώνεται επαρκώς στην ανάλυση, έχει ως συνέπεια το χρήσιμο αυτό εργαλείο να οδηγείται σε αστοχία.

Η άποψη των Hill και Westbrook δεν είναι απολύτως ορθή διότι η SWOT ανάλυση αποτελεί το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άμεσων συμπληρωματικών εργαλείων επιβεβαιώνεται ή αναπροσαρμόζεται η αποστολή της επιχείρησης, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων

Οι λόγοι τους οποίους αναφέρουν οι Hill και Westbrook ότι καθιστούν ανεπαρκή τη SWOT ανάλυση αφορούν όχι τη θεωρητική δομή και επάρκεια του εργαλείου αλλά την αδυναμία των στελεχών να την εφαρμόσουν κατάλληλα στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού.

167

Προτάσεις για την πληρέστερη εφαρμογή της SWOT και την ενίσχυση του ρόλου της στο στρατηγικό σχεδιασμό

Προκειμένου η SWOT ανάλυση να αποτελέσει μια αξιόπιστη εισροή στην ανάλυση της στρατηγικής προτείνεται η εφαρμογή του μοντέλου SECURE (το οποίο προέρχεται από τα αρχικά των αγγλικών όρων που ακολουθούν) κατά την υλοποίηση της μεθόδου (Koch 2001).

Συγκεκριμένα

- η διάρθρωση (Structure) και τα όρια της αγοράς θα πρέπει να ορίζονται σαφώς
- Η σάρωση του περιβάλλοντος (Environment) να είναι λεπτομερής
- Η περιγραφή των μεταβολών (Changes) στο περιβάλλον να είναι ξεκάθαρη
- Ο αντίκτυπος των μεταβολών να είναι πλήρως κατανοητός (Understandable)
- Επιθεώρηση (Review) όλων των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού υλοποιείται υπό το φως των μεταβολών αυτών.

- Αξιολόγηση (Evaluation) των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών σε σύγκριση με τη μεθλητική στρατηγική και τους στόχους πραγματοποιείται δεόντως.

Τα στοιχεία τα οποία προτείνονται παραπάνω από τον Koch μπορούν να συμπεριληφθούν στη SWOT ανάλυση και αν αυτό δε γίνεται οφείλεται στην αδυναμία των στελλεχών και όχι στη θεωρητική της επάρκεια και συγκρότηση. Εξ άλλου ο ίδιος Koch παραδέχεται ότι το πόσο καλά εξυπηρετεί το ρόλο της η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης, εξαρτάται από «την επιμέλεια και τις δεξιότητες των χρηστών, την κατανόηση του ρόλου της SWOT στην ανάλυση της στρατηγικής και τη δέσμευση των επιχειρήσεων να ενισχύσουν τη στρατηγική διοίκηση». Είναι γενικά παραδεκτό ότι καθοριστικό στοιχείο για τη «σχετικότητα και χρησιμότητα» κάθε εργαλείου (και της συγκεκριμένης μεθοδολογίας), αποτελεί σε σημαντικό βαθμό η ικανότητα αυτών που εμπλέκονται στην εφαρμογή τους.

Η θεώρηση η οποία στηρίζεται στους πόρους της επιχείρησης (Resource Based View) για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βοηθά επίσης να ξεπεραστούν τα προβλήματα που συνήθως κατατράχουν το υπόδειγμα της SWOT ανάλυσης, διότι προμηθεύει τα κριτήρια με τα οποία κατατάσσονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες ανάλογα με το πόσο καθοριστικά συμβάλλουν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και πόσο δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές (Fahy and Smithee 1999, 11).

Ο συνδυασμός των τεσσάρων πτυχών της SWOT ανάλυσης ανά ζεύγη στο πλαίσιο της μήτρας TOWS (Wehrich 1982), όπως παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολούθει, αποκαλύπτει ότι η στρατηγική η οποία αξιοποιεί το ζεύγος «Πλεονεκτήματα-Ευκαιρίες» είναι άμεσα υλοποιήσιμη, ενώ οι λοιποί συνδυασμοί απαιτούν περισσότερο χρόνο και είναι πραγματοποιήσιμοι κατά τη μεσοπρόθεσμη ή τη μακροχρόνια περίοδο.

Πίνακας 4. Ο χρονικός ορίζοντας των επιλογών πολιτικής

	Δυνάμεις	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Άμεση	Μεσοπρόθεσμη
Απειλές	Μεσοπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη

Η απουσία πόρων και ικανοτήτων δεν επιτρέπει την άμεση απάντηση στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Απαιτείται χρόνος μέχρι να υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις στο εσωτερικό, ώστε να αξιοποιηθούν οι

ευκαιρίες ή να αντιμετωπισθούν οι απειλές. Η άμβλυωση των αδυναμιών με στόχο την εξουδετέρωση των απειλών απαιτεί περισσότερο χρόνο και πόρους, ενώ εμπεριέχει μεγάλα ρίσκα και είναι εφαρμόσιμη στη μακροχρόνια περίοδο.

Οι μήτρες TOWS που δημιουργούνται από τη SWOT ανάλυση, προϋποθέτουν την ταυτοποίηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, την εκτίμηση της μέχρι σήμερα επίδρασής τους, την πραγματοποίηση προβλέψεων για το μέλλον, την αξιολόγηση των δυνάμεων και αδυναμιών αναφορικά με όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και την ανάπτυξη στρατηγικών επιλογών (Proctor 1997). Με τον τρόπο αυτό εξετάζεται το ρεαλιστικό ή μη, της προτεινόμενης πολιτικής, όσον αφορά το χρονικό ορίζοντα ανάπτυξης της, ενώ προδιαγράφεται και αξιολογείται η χρονική αλληλουχία των προτεινόμενων δράσεων με στόχο την αρμονική διασύνδεση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, του οργανισμού, του κλάδου της περιφέρειας, της χώρας και η επιτυχία της στρατηγικής.

Η προέκταση της συνήθους εκδοχής της SWOT ανάλυσης που ως στόχο έχει να επεκταθεί η χρήση της και σε μεταγενέστερα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού εκτός της αποτίμησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, το μόνο το οποίο επιτυγχάνει είναι να προσθέσει μεγαλύτερη ακρίβεια στην εκτίμηση της σημασίας και της προτεραιότητας των δεδομένων του περιβάλλοντος, τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση δεδομένων για τον παραπέρα στρατηγικό σχεδιασμό.

Η αντιστροφή της προσέγγισης της ανάλυσης, με τη μορφή της μήτρας TOWS, αντανακλά ιδιαίτερως τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος το οποίο και προτάσσεται έναντι του εσωτερικού για να τονιστεί ότι το μέτρο αποτίμησης του δεύτερου βρίσκεται στο χαρακτήρα, τη διάρθρωση και το ρυθμό μεταβολής των εξωτερικών συνθηκών. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος αφορά την αγορά, τους καταναλωτές και τους ανταγωνιστές

Μια μέθοδος για τον εντοπισμό και την ανάλυση των στοιχείων του εξωτερικού περιβάλλοντος με τρόπο συγκροτημένο και ιεραρχημένο αποτελεί η «μήτρα προτεραιότητας των γεγονότων (issues)» η οποία συντελεί στη διερεύνηση των πιθανών τάσεων στο ευρύτερο και στενότερο εξωτερικό περιβάλλον, στην πιθανότητα αυτές οι αλληλαγές να επισυμβούν και τέλος στην αποτίμηση των επιπτώσεων που αυτές έχουν στην επιχείρηση (Hunger and Wheelen 1998, 59)

Οι μεταβολές του περιβάλλοντος κατατάσσονται ως ευκαιρίες και απειλές ανάλογα με το εάν επιτρέπουν ή εμποδίζουν την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η προτεραιότητα στην αντι-

μετώπιση των απειλών εξαρτάται από το βαθμό σοβαρότητας της κάθε μιας, σε συνάρτηση με την πιθανότητα εμφάνισής της. Ως εκ τούτου οι απειλές που κρίνονται ως σοβαρές και δημιουργούν πρόσθετους κινδύνους, ενώ ταυτόχρονα εμφανίζουν τη μεγαλύτερη πιθανότητα εμφάνισης, απαιτούν την άμεση εστίαση των ενεργειών στα πλάγια της στρατηγικής με στόχο την αποδυνάμωση, εξουδετέρωση ή την αποτροπή τους. Η προτεραιότητα (a,b,c και d) αντιμετώπισης πρέπει να ιεραρχείται σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5. Ιεραρχική αξιολόγηση της αντιμετώπισης απειλών

Α Π Ε Ι Λ Ε Σ		
Στρατηγική σημασία	Πιθανότητα εμφάνισης	
	Μικρή	Μεγάλη
Μεγάλη	b	Επικέντρωση της Στρατηγικής a
Μικρή	d	c

Πηγή: <http://www.promise.org.uk/swot.htm>

170

Σε διαφορετική περίπτωση η στρατηγική καταλήγει σε σπατάλη πόρων ή/και χαρακτηρίζεται από μειωμένη αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων. Βεβαίως η αποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση των απειλών εξαρτάται και από την ύπαρξη των απαραίτητων πλεονεκτημάτων (πόρων ή/και ικανοτήτων). Αντίστοιχα η εκμετάλλευση των ευκαιριών μεγάλης στρατηγικής σημασίας και σημαντικής πιθανότητας επιτυχίας, απαιτεί προτεραιότητα στην υλοποίηση της στρατηγικής. Η ιεράρχηση των πολιτικών για την αξιοποίηση των ευκαιριών εξαρτάται από το συνδυασμό ελκυστικότητας της ευκαιρίας, σε σχέση με την πιθανότητα επιτυχίας από την αξιοποίηση της. Έτσι διαμορφώνονται έτσι ιεραρχικά (1,2,3,4) οι ακολουθητέες ενέργειες.

Πίνακας 6. Προτεραιότητες στην αξιοποίηση των ευκαιριών

		Πιθανότητα επιτυχίας	
		Υψηλή	Μικρή
Ελκυστικότητα	Μεγάλη	1	2
Ευκαιρίας -Απόδοση	Μικρή	3	4

Πηγή : <http://www.promise.org.uk/swot.htm>

Σημειώνεται ότι η αξιοποίηση των ευκαιριών και η αντιμετώπιση των απειλών θα πρέπει να εντάσσεται σε ένα ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό που θα

έχει συνέχεια και συνέπεια και δεν θα επιτρέψει η παρουσία ευκαιριών και απειλών να δρα αποπροσανατολιστικά και προσχηματικά, επιλέγοντας το εύκολο ή/και το πρόσκαιρο ώστε να προκύψουν γρήγορα αποτελέσματα, ευφορία και εντυπώσεις σε βάρος της μακροπρόθεσμης ελπίδας και προοπτικής.

Ο συνδυασμός των τεσσάρων εκφάνσεων της ανάλυσης SWOT θα πρέπει επιπλέον να λαμβάνει υπόψη το βαθμό στρατηγικής σημασίας και επίδοσης κάθε πολιτικής, σύμφωνα με τον ακόλουθο πίνακα ο οποίος καθορίζει τις προτεραιότητες.

Πίνακας 7. Διαβάθμιση των πολιτικών για εφαρμογή

Επίδοση

Στρατηγική σημασία	Μεγάλη	Μικρή
Μεγάλη	Άμεση	Συνέχιση αυτών
	Βελτίωσης	των ενεργειών
Μικρή	Μικρή ή καθόλου	Σπατάλη Πόρων
	βελτίωση	

Πηγή: <http://www.promise.org.uk/swot.htm>

Οι πληροφορίες και τα στοιχεία για τη στρατηγική σημασία και την πιθανότητα εμφάνισης των απειλών, την ελκυστικότητα και την πιθανότητα επιτυχίας στην αξιοποίηση των ευκαιριών, καθώς και τη στρατηγική σημασία και απόδοση των πολιτικών συλλήγονται με τη χρήση ερωτηματολογίου από τους εμπλεκόμενους φορείς, ενώ παράλληλα μπορούν να αξιοποιηθούν και δευτερογενείς πηγές.

Οι πρόσθετες προτάσεις για την παραπέρα εξέλιξη της συγκεκριμένης μεθοδολογίας ανάλυσης που παρουσιάσθηκαν προηγούμενα, ως στόχο έχουν την παραπέρα ενίσχυση του ρόλου της και σε επόμενα στάδια στρατηγικού σχεδιασμού, σύμφωνα με τους υποστηρικτές της. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται ότι η SWOT και μάλιστα στη συνήθη μορφή εφαρμογής του δεν αποτελεί ένα αυτοδύναμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού.

Η SWOT ανάλυση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η SWOT ανάλυση, ακόμη και όταν ξεπεραστούν τα προβλήματα στην υλοποίηση της, από μόνη της δεν οδηγεί σε τεκμηριωμένες επιλογές πολιτικής, δεν είναι εξάλλου αυτός ο στόχος της. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούνται και άλλα συμπληρωματικά προς τούτο εργαλεία. Συμφωνώ

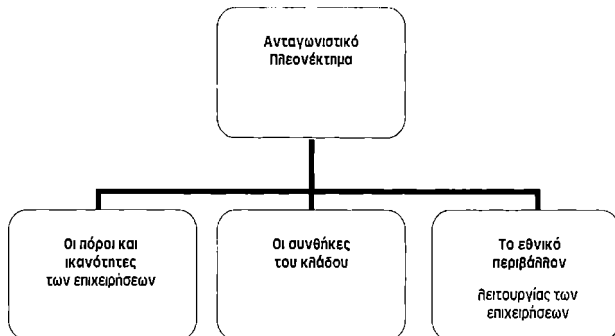
απολύτως με την άποψη του Oliver (2000) που γλαφυρά επισημαίνει ο «δεν περιμένει κανείς από ένα άηλογο κούρσας να οργώσει το χωράφι» και τονίζει ότι η κύρια αποστολή του εργαλείου αυτού αφορά την εμπειριστατωμένη καταγραφή των σημαντικών παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στην εκπόνηση της στρατηγικής. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να αποτελέσουν τις απαραίτητες εισροές στο σχηματισμό προτάσεων στρατηγικής και την επιλογή των πλέον ενδεδειγμένων, με τη συμβολή βεβαίως και άλλων πλέον κατάλληλων εργαλείων.

Η αξιολόγηση και ιεράρχηση των τεσσάρων στοιχείων της SWOT ανάληψης «τα οποία προέρχονται από τη διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης (situational analysis) θα πρέπει να οδηγεί σε συμπεράσματα για τις ευκαιρίες και απειλές, αλλιώς θα πρέπει να αποφεύγει τις συστάσεις και την ανάπτυξη στρατηγικών....δεν προκύπτει στρατηγική αντίληψη μέσω του συνδυασμού πλεονεκτημάτων και αδυναμιών» (<http://www.businessandlaw.vu.edu.au>).

Η SWOT ανάληψη από μόνη της δεν οδηγεί σε αποτελεσματικό σχεδιασμό εάν δε στηρίζεται σε μία ολοκληρωμένη προσέγγιση για τον ανταγωνισμό και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τους Hussey (1998) και Oliver (2000). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο διεθνές περιβάλλον επιτυγχάνεται όταν υφίσταται εναρμόνιση του εσωτερικού της επιχείρησης (στόχοι και αξίες, πόροι και ικανότητες, οργάνωση και διοίκηση) με τους παράγοντες επιτυχίας που προσδιορίζουν οι συνθήκες του κλάδου (ανταγωνιστές, πελάτες και προμηθευτές) που αναλύουμε. Η εναρμόνιση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της στρατηγικής και εξαρτάται σημαντικά από τις συνθήκες του εθνικού περιβάλλοντος (κατά τον Porter) σύμφωνα με το παρακάτω σχεδιάγραμμα

172

Σχήμα 1.
Προϋποθέσεις Επίτευξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



Οι παράγοντες που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι :

1. **Οι πόροι και ικανότητες** που προσεγγίζονται μέσω της ανάληψης της «αίθουσας της αξίας» ή την προσέγγιση 7s της McKinsey (Hunger and Wheelan 2002)
2. **Οι συνθήκες του κλάδου** οι οποίες εξετάζονται με τη βοήθεια του εργαλείου των «πέντε δυνάμεων»
3. Το **εθνικό περιβάλλον** που μελετάται μέσω του «διαμαντιού της ανταγωνιστικότητας»

Ο πρώτος παράγοντας αφορά το εσωτερικό και οι δύο υπόλοιποι το εξωτερικό περιβάλλον. Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τελικά δύο, το χαμηλό κόστος και η διαφοροποίηση.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια διεθνοποιημένη οικονομία επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση εναρμονίσει τους πόρους και τις ικανότητες της με τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας του κλάδου (όπως αποτυπώνονται στη SWOT ανάληψη). Η ικανότητα αυτή εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τις συνθήκες της χώρας προέλευσης της επιχείρησης, όπως αυτές αποτυπώνονται από το «διαμάντι της ανταγωνιστικότητας» του Porter, (Grant 2002, 415).

Το «διαμάντι» βασίζεται στο ότι η επίδοση όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα μιας χώρας εξαρτάται από την επίδοση των επιμέρους επιχειρήσεων που εδρεύουν σε αυτή, η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα κλάδο διαχρονικά, προϋποθέτει την εμβάθυνση και την επέκταση των βάσεων του μέσω της καινοτομίας και την αναβάθμιση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτόν και η επίδραση του εθνικού περιβάλλοντος πάνω στην επίδοση των επιχειρήσεων φορά λιγότερο την ύπαρξη πόρων σε επίπεδο χώρας και περισσότερο στην παρουσία δυναμικών συνθηκών που επιδρούν στην καινοτομία και την αναβάθμιση.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται τόσο από τον τόπο εγκατάστασης, όσο και από την ίδια την επιχείρηση. Ο τόπος καθορίζει πως οι δραστηριότητες διαμορφώνονται, ποιοι πόροι μπορούν να συνδυασθούν μοναδικά και ποιες δεσμεύσεις μπορούν να αναληφθούν επιτυχημένα από τις επιχειρήσεις (Porter 1991, 110). Το «διαμάντι ανταγωνιστικότητας» εμπνευστής και διαπρύσιος κήρυκας του οποίου είναι ο M.Porter (1991) θεωρεί ότι:

- η ποσότητα και η ποιότητα των εθνικών πόρων
η ποιότητα και ποσότητα της εγχώριας ζήτησης
- η ανταγωνιστικότητα των συγγενών και υποστηρικτικών επιχειρήσεων και
- το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς και η κυβερνητική πολιτική αποτελούν το υπόστρωμα που επιδρά στη λειτουργία του κλάδου και της επιχείρησης.

Το «διαμάντι της ανταγωνιστικότητας», με τους τέσσερις βασικούς παράγοντες οι οποίοι αλληλο-τροφοδοτούνται και αλληλοεπηρεάζονται, προσδιορίζει το ανταγωνιστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο κλάδος και η επιχείρηση.

Το εθνικό περιβάλλον, μέσω του «διαμαντιού» επηρεάζει τις αρχικές συνθήκες της επιχείρησης και τις επιλογές της διοίκησης (Porter 1998). Το εθνικό και τοπικό περιβάλλον που εξελίσσονται δυναμικά επιδρούν στον ανταγωνισμό ενός κλάδου, ο οποίος έτσι διαφέρει από χώρα σε χώρα, ενώ εξηγούν την παρουσία και την επιτυχία των δεσμών επιχειρήσεων (clusters) σε αυτόν. Επιπλέον ασκούν σημαντική επίδραση μέσω του διαμαντιού στις πρακτικές διοίκησης, τις μορφές οργάνωσης των επιχειρήσεων, τις αξίες και τους στόχους που τίθενται τόσο σε ατομικό όσο και εταιρικό επίπεδο.

Το περιβάλλον δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την επιτυχία των επιχειρήσεων, οι οποίες όμως θα πρέπει να τις αξιοποιήσουν μέσω της κατάλληλης στρατηγικής, η σημασία της οποίας βεβαίως δεν ακυρώνεται.

Μια συνθετική προσέγγιση στρατηγικού σχεδιασμού

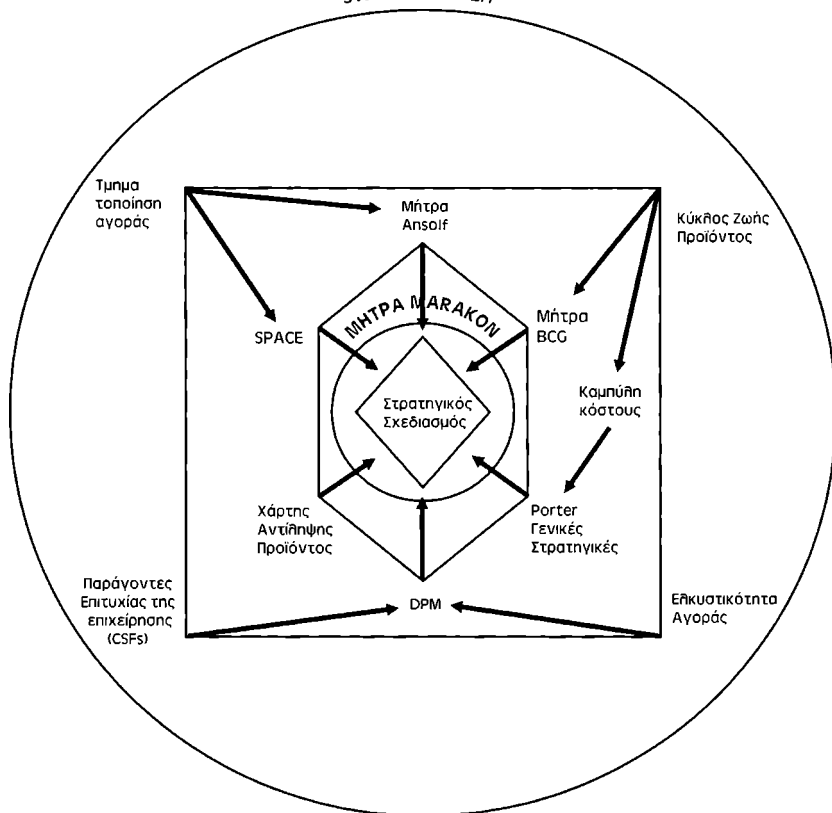
Η προσπάθεια επέκτασης της χρήσης της SWOT, ώστε να λειτουργήσει τεχνικά και ως εργαλείο διερεύνησης της ελκυστικότερης στρατηγικής ανάμεσα στις εφικτές, αντανακλά ακριβώς τη διαπίστωση ότι η χρήση της στη σημερινή της μορφή απαιτείται να συμπληρωθεί και από άλλα εργαλεία όπως είναι η BCG, DPM, SPACE, IE, GRAND STRATEGY και QSPM (David 2003, ch 6).

Η SWOT ανάλυση καθύπτει βασικά ένα από τα ακόλουθα πέντε στάδια τα οποία απαρτίζουν το στρατηγικό σχεδιασμό και συγκεκριμένα το δεύτερο (Oliver 2000, 9). Τα στάδια αυτά είναι ο έλεγχος (strategic audit), η ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η αποτίμηση (strategic assessment), οι εναλλακτικές επιλογές και η υλοποίηση.

Μια προσπάθεια για την εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου στρατηγικού σχεδιασμού με έμφαση στη δημιουργία αξίας αποτελεί η συνθετική προσέγγιση, στην οποία περίοπτη θέση έχουν η μεθοδολογία SWOT, το «διαμάντι της ανταγωνιστικότητας» και οι μήτρες ανάλυσης (Κούρτης 2004).

Σχήμα 2. Μια Συνθετική Προσέγγιση Στρατηγικού Σχεδιασμού

SWOT ANALYSE



175

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο (το οποίο απεικονίζεται στο προηγούμενο σχήμα), η κάλυψη του χάσματος των εσόδων της επιχείρησης για την ενίσχυση της βιωσιμότητας απαιτεί την επέκταση της. Οι επιλογές της περιγράφονται από τη μήτρα Ansoff και περιλαμβάνουν την επέκταση σε υφιστάμενες ή νέες αγορές με υπάρχοντα ή/και νέα προϊόντα. Στο βαθμό κατά τον οποίο η στρατηγική περιλαμβάνει νέες αγορές και προϊόντα αυξάνεται το ρίσκο της

Η επέκταση της εταιρίας συνήθως περιλαμβάνει περισσότερα του ενός προϊόντα που θα πρέπει να απαρτίζουν ένα λειτουργικά ισορροπημένο χαρτοφυλάκιο ώστε να καθύπτονται (κατά το δυνατόν) οι ανάγκες σε κεφάλαια για νέες επενδύσεις, από κεφάλαια προερχόμενα από τη λειτουργία της. Το χαρτοφυλάκιο μελετάται με βάση τη μήτρα BCG, η οποία συνδέει το μέγεθος

των μεριδίων αγοράς με το ρυθμό ανάπτυξης τους. Τα στοιχεία αυτά προσδιορίζονται αντίστοιχα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και την ελκυστικότητα της αγοράς με βάση τη μήτρα GE-McKinsey.

Η γενική στρατηγική (επιθετική, ανταγωνιστική, συντηρητική ή αμυντική) που πρέπει να ακολουθηθεί περιγράφεται από τη μήτρα SPACE η οποία εναρμονίζει συγκεκριμένα στοιχεία του εσωτερικού (οικονομική ευρωστία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) και εξωτερικού (ελκυστικότητα και ευμετάβλητο) περιβάλλοντος.

Η μήτρα Marakon εξετάζει ποιες στρατηγικές μεγένθυσης είναι βιώσιμες, επιτυγχάνοντας ανάπτυξη μεγαλύτερη του μέσου όρου του κλάδου και απόδοση που καθύπτει το μέσο κόστος των επενδυσμένων κεφαλαίων. Η ανώτερη αποδοτικότητα είναι αντανάκλαση της προστιθέμενης αξίας στην οποία καταλήγει η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που είναι και ο στόχος της στρατηγικής (Kay 1994, Grant 1999).

Η διοίκηση η οποία βασίζεται στη δημιουργία αξίας (Value-Based Management) επιτυγχάνει τις απαραίτητες διασυνδέσεις μεταξύ στρατηγικής, λειτουργίας και χρηματοδότησης, αναδεικνύοντας ταυτοχρόνως την αξία προς όφελος των μετόχων (shareholder value), ως το πρώτιστο και καθοριστικό κριτήριο αξιολόγησης της επιτυχίας ή αποτυχίας

Η μεθοδολογία της «σχετικής αξίας της ανάπτυξης» (Relative Value of Growth-RGV) αποτελεί ένα εργαλείο το οποίο συγκρίνει πως η ανάπτυξη των εσόδων και του περιθωρίου κέρδους επιδρούν στη δημιουργία αξίας. Συγκεκριμένα η προσέγγιση αυτή εκφράζει την αντιστοιχία μιας αύξησης της ανάπτυξης (κατά 1 %) σε ισοδύναμες μονάδες μεταβολής του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους ώστε να επιτευχθεί ισόποση αύξηση στη δημιουργούμενη αξία της επιχείρησης (Mass 2005). Υπολογίζεται ως το κλάσμα της αξίας μιας αύξησης των εσόδων κατά 1 % διαιρούμενο από την αξία που προέρχεται από μια αύξηση του περιθωρίου κέρδους κατά 1 %. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή τόσο σπουδαιότερη είναι η επίδραση της μεταβολής της μεγένθυσης στην αξία συγκρινόμενη με αντίστοιχη αύξηση του λειτουργικού περιθωρίου κέρδους. Η «σχετική αξία της ανάπτυξης» επιτρέπει στη διοίκηση να βρει το κατάλληλο επίπεδο ανάπτυξης το οποίο είναι διατηρήσιμο.

Επιπλέον η διοίκηση η οποία στηρίζεται στη δημιουργία αξίας, όπως τα ολοκληρωμένο πλάνο στοχεύει στη δημιουργία συνέπειας και συνοχής μεταξύ δήλωσης αποστολής, στρατηγικής, εταιρικής διακυβέρνησης, εταιρικής κουλτούρας, εταιρικής επικοινωνίας, οργάνωσης, διαδικασίας και συστημάτων λήψης αποφάσεων, διαδικασίας διοίκησης και συστημάτων μέτρησης της επίδοσης, και συστημάτων ανταμοιβής (12 manage.com)

Επειδή σε κάθε τμήμα της αγοράς επικρατούν ειδικές συνθήκες που προσδιορίζουν τους κανόνες επιτυχίας της επιχείρησης πραγματοποιείται η σχετική SWOT ανάλυση. Από τη μελέτη του ευρύτερου εξωτερικού περιβάλλοντος, τον κύκλο ζωής του προϊόντος, τη λειτουργία των πέντε δυνάμεων του Porter, τη συγκριτική ανάλυση σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές προκύπτουν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας οι οποίοι αξιοποιούνται κατάλληλα μέσω της στρατηγικής. Αυτή κινητοποιεί τους πόρους και ικανότητες (όπως αυτές προκύπτουν από την ανάλυση της αλυσίδας δημιουργίας αξίας, τη μεθοδολογία VRIO, τα 7ς της στρατηγικής ετοιμότητα της McKinsey κλπ σύμφωνα με τον Oliver (2000) και τοποθετεί την επιχείρηση στον ανταγωνισμό ανάλογα, δημιουργώντας ανταγωνιστικό συγκριτικό πλεονέκτημα. Τέλος η μήτρα QSPM χρησιμοποιείται για την επιλογή των περισσότερο ελκυστικών από τις εφικτές πολιτικές(Κούρτης 2004).

Συμπεράσματα

Από την προηγούμενη ανάλυση γίνεται φανερό ότι η SWOT ακόμα και αν υλοποιηθεί με τον πλέον κατάλληλο τρόπο δε διαθέτει κριτήρια επιλογής ανάμεσα σε εναλλακτικές στρατηγικές που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων που αυτή ενσωματώνει. Η στρατηγική επιλογή επιτυγχάνεται με ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο προσέγγισης της στρατηγικής, το οποίο καταλήγει να μετρά την επίδοση της μέσω της ανάπτυξης και αποδοτικότητας.

Τελικά η SWOT ανάλυση είναι χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας και το οποίο προμηθεύει με απαραίτητα στοιχεία τα επόμενα. Η αξία της μεγιστοποιείται όταν χρησιμοποιείται από ειδικευμένα άτομα τα οποία ελαχιστοποιούν τα προβλήματα που παρατηρούνται κατά την υλοποίηση. Η συμβολή της SWOT ανάλυσης στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι αποτελεσματικότερη όταν συνοδεύεται από συμπληρωματικά εργαλεία τα οποία αξιοποιούν το προϊόν της ως εισροή για την επιλογή των κατάλληλων στρατηγικών από ένα σύνολο εφικτών.

177

Βιβλιογραφία

Κούρτης Π. (2004). "Στρατηγικός σχεδιασμός επιχειρήσεων. Μια Συνθετική Προσέγγιση" Διοίκηση και οικονομία, Νο. 1, Εκδόσεις Παπαζήση, σσ 219-245.

- ΠΡΟΒΑΔΙΣΜΑ ΕΠΕ- Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (1998). «Ενδιάμεση Αξιολόγηση ΠΕΠ Ιονίων Νήσων». Αθήνα.
- Ansoff, I. (1965). "Corporate Strategy". McGraw-Hill.
- Barney J. B.(1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". Journal of Management, Vol. 17, pp 99-120.
- David Fred R. (2001). "Strategic Management- Concepts & Cases" Prentice Hall, Ninth Edition.**
- Fahy J. and Smithee A .(1999). "Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm". Academy of Marketing Science Review, No. 10.**
- Grant, R. M. (2002). "Contemporary strategy analysis" Concepts, techniques, applications 4th ed., Blackwell Business.
- Haberberg, A. (2000). "Swatting SWOT. <http://www.sps.org.uk/d8.htm>**
- Hill, T. and Westbrook, R. (1997). "SWOT analysis. Its time for a product recall". Long Range Planning, Vol. 30.**
- Hunger, D. H. and Wheelen, T. L., (1998). "Essentials of Strategic Management" 6th Edition, Addison Wesley Longman.**
- Hussey D. (2002). "Company Analysis: Determining strategic capability" Strategic Change, Vol. 10, pp 43-52.**
- Kay J. A. (1993). "Foundations of Corporate Success". Oxford University Press**
- King, Rod K.(2004). "Enhancing SWOT Analysis Using Triz and the Bipolar Conflict Graph A case Study on the Microsoft Corporation, Ideal-Solution Management Consultancy-Fresno, California**
- Koch, Adam J. (2001). " SWOT does not need to be recalled: It needs to be Enhanced"**
- Leading Edge Ltd (1998). "2nd on going evaluation of the Regional Development Program (PEP) for Ionian Islands". June.**
- Mass N.J. (2005). "The relative value of Growth" Harvard Business Review, April, pp. 102-113.
- Morris, Donald (2005). A new tool for strategy analysis: the opportunity model". Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 3, pp 50-56.**
- Oliver, R. W. (2000). "The Real-time toolbox". Journal of Business Strategy" March-April, pp. 7-11.**
- Porter, M. (1991). " Towards a Dynamic Theory of Strategy". Strategic Management Journal, Vol. 12, pp 95-117.**
- Proctor, R. A. (1997). "Establishing a strategic direction". Management Decision, Vol. 35, No. 2, pp. 43-54.**
- Wehrich, H. (1982). "The TOWS matrix: Tool for situational analysis" Long Range Planning, Vol. 15, pp.54-66.**

Wehrich, H. (1993). "Daimler-Benz's Move towards the next century with the TOWS Matrix" European Business Review Vol. 95, No. 1

Wehrich, H. (1999). "Analysing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix—An alternative to Porter" s model. European Business Review, Vol. 99, No. 1, pp. 9-22.

<http://www.promise.org.uk/swot.htm>

<http://www.goldensphere.com/swot.htm>

<http://www.12manage.com>. *Value Based Management* /bho3435/ Power-point/

