

SWOT ANALYSIS



Κούτρα Κλειώ, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, Τμήμα Κ.Ε. ΕΛΜΕΠΑ
9^ο μάθημα

Περιεχόμενα

Τι είναι και γιατί
χρησιμοποιείτε
μια ανάλυση
SWOT;

Πότε
χρησιμοποιείτε
μια ανάλυση
SWOT;

Ποια είναι τα
στοιχεία της;

Πώς μπορείτε να
δημιουργήσετε
μια ανάλυση
SWOT;

Πώς μπορείτε να
χρησιμοποιήσετε
μια ανάλυση
SWOT

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T.

ΚΑΙ

ΓΙΑΤΙ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ



ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Το όνομα της υποδηλώνει: *δύναμη, αδυναμία, ευκαιρία, απειλή.*

Η ανάλυση SWOT σας υποστηρίζει να εντοπίσετε τα **θετικά και τα αρνητικά** του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας οργάνωσης αλλά και του εξωτερικού.

Αποκτώντας πλήρη επίγνωση της κατάστασης μπορεί να σας βοηθήσει τόσο στο **στρατηγικό σχεδιασμό**, όσο και στη **λήψη αποφάσεων**.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

- ∞ Η SWOT αποτελεί μία από τις *τεχνικές αξιολόγησης*, με ένα λαμπρό ιστορικό *αποτελεσματικότητας*.
- ∞ Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η απλότητα και η εφαρμογή της σε διάφορα επίπεδα λειτουργίας.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ SWOT

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ SWOT

Η ανάλυση SWOT μπορεί να προσφέρει χρήσιμες προοπτικές σε οποιοδήποτε στάδιο εργασίας.



Μπορείτε να την χρησιμοποιήσετε για :



Διερεύνηση δυνατοτήτων για νέες προσπάθειες ή λύσεις σε προβλήματα.



Επιβεβαίωση αποφάσεων σχετικά με την καλή πορεία των πρωτοβουλιών σας. Ο εντοπισμός των ευκαιριών αλλά και των απειλών μπορεί να καθορίσει το που θα κινηθείτε.

ΠΟΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ SWOT

Καθορίζει **πότε η αλλαγή είναι εφικτή**. Αν είστε σε ένα σημείο αλλαγής, η αποτίμηση των δυνατών και αδύνατων σημείων μπορεί να αποκαλύψει τις προτεραιότητες καθώς και τις δυνατότητες.



Ρυθμίζει και τελειοποιεί τα σχέδια σας. Μια νέα ευκαιρία μπορεί να ανοίξει νέους δρόμους, ενώ μια νέα απειλή θα μπορούσε να κλείσει ένα μονοπάτι που υπήρχε κάποτε.



Προσφέρει επίσης έναν απλό τρόπο επικοινωνίας και ένα εξαιρετικό τρόπο για να **οργανώσετε τις πληροφορίες** που έχετε συγκεντρώσει από μελέτες ή έρευνες.

Ποια είναι τα στοιχεία της

Ποια είναι τα στοιχεία της

- ☞ Η ανάλυση SWOT επικεντρώνεται σε **τέσσερα στοιχεία** του ακρωνύμιου της, αλλά η **γραφική μορφή** που χρησιμοποιείτε **ποικίλει** ανάλογα με το βάθος και την πολυπλοκότητα της προσπάθειας σας.
- ☞ Να θυμάστε ότι η εφαρμογή μιας SWOT είναι να **αποκαλύψει θετικές δυνάμεις που εργάζονται μαζί με τα πιθανά προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν ή να αναγνωριστούν.**
- ☞ Πριν την εφαρμόσετε, πρέπει να έχετε αποφασίσει ποια μορφή ή διάταξη θα αποδώσει τα ζητήματά σας πιο ξεκάθαρα.
- ☞ Παρακάτω θα δούμε μερικά σχεδιαγράμματα-ιδέες για το πώς η ανάλυση SWOT μπορεί να μοιάζει.

Ποια είναι τα στοιχεία

Εσωτερική		Εξωτερική	
Δυνατά σημεία	Αδυναμίες	Ευκαιρίες	Απειλές

- ☞ Μπορείτε να έχει **εσωτερική και εξωτερική** πλευρά.
- ☞ Ζητήστε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε αυτές τις απλές ερωτήσεις: ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ομάδας σας, της κοινότητας, ή της προσπάθειας, και ποιες είναι οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα αντιμετωπίσουν;

Ποια είναι τα στοιχεία της

Θετικά	Αρνητικά
• Δυνάμεις	• Αδυναμίες
• Πηγές	• Περιορισμούς
• Ευκαιρίες	• Απαγορεύσεις
• Προοπτικές	• Απειλές
	• Προκλήσεις

∞ Σε μια πιο χαλαρή δομή βοηθά ο καταιγισμός ιδεών, μπορείτε να ζητήσετε από την ομάδα σας να σκεφτεί ευρύτερα τα **θετικά και τα αρνητικά της ομάδας/κοινότητας** μέσα και έξω από τα πλαίσια αυτών.

Ποια είναι τα στοιχεία της

Και εδώ είναι μια τρίτη επιλογή που θα μπορούσε να είναι κατάλληλη για μια πρωτοβουλία που απαιτεί **λεπτομερή σχεδιασμό και πολλές εναλλακτικές λύσεις.**

Αυτή η πιο περίτεχνη μορφή σας καθοδηγεί να εντοπίσετε **στρατηγικές με στοιχεία που να ταιριάζουν σε κάθε τεταρτημόριο.**

Ποια είναι τα στοιχεία της

	Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
Ευκαιρίες	Opportunity-Strength (OS) Strategies Use strengths to take advantage of opportunities	Opportunity-Weakness (OW) Strategies Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities
Απειλές	Threat-Strength (TS) Strategies Use strengths to avoid threats	Threat-Weakness (TW) Strategies Minimize weaknesses and avoid threats

Πώς μπορείτε να την δημιουργήσετε

1. ΠΟΙΟΣ ΑΝΑΠΤΥΣΣΕΙ ΤΗΝ SWOT;



2. ΠΟΤΕ ΚΑΙ ΠΟΥ ΕΚΠΟΝΕΙΤΑΙ ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT;



3. ΠΩΣ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΞΕΤΕ ΜΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT;

1. Ποιος αναπτύσσει την SWOT

Οι πιο κοινοί χρήστες της ανάλυσης SWOT είναι **μέλη και οι διαχειριστές ενός έργου**, οι οποίοι είναι **υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και στρατηγικού σχεδιασμού**.

Αλλά το σωστό είναι να μην παραβλέπουμε κανέναν στο στάδιο της δημιουργίας!

Ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα μπορεί να αναπτύξει μια ανάλυση SWOT, από πολλά **ενδιαφερόμενα μέρη**.

Κάθε άτομο ή ομάδα προσφέρει μια **διαφορετική προοπτική** για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προγράμματός σας και έχει διαφορετικές εμπειρίες.

Ομοίως, **ένα μέλος του προσωπικού, ή ένας εθελοντής** μπορεί να έχει πληροφορίες για μια ευκαιρία ή απειλή, που είναι απαραίτητη για την κατανόηση της θέσης σας σήμερα και που θα καθορίζει το αύριο.

2. Πότε και που εκπονείται

Η ανάλυση SWOT συχνά δημιουργείται κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίας σχεδιασμού, τόσο για **brainstorming**, όσο και για πιο **συγκροτημένη ανάλυση**.

Τα καλύτερα αποτελέσματα έρχονται όταν οι συμμετέχοντες **ενθαρρύνονται να έχουν μια ανοικτή στάση** σχετικά με τις δυνατότητες.

Η δημιουργία μιας ανάλυσης SWOT απαιτεί συνήθως **συνεργατικό κλίμα, χωρίς αποκλεισμούς**.

Κατά τη δημιουργία της, όλοι οι άνθρωποι που συμμετέχουν καλούνται να ενώσουν τις ατομικές και συλλογικές γνώσεις και εμπειρίες.

Όσο πιο **χαλαρό, φιλικό και εποικοδομητικό περιβάλλον**, τόσο πιο **ειλικρινής, ολοκληρωμένη, διορατική και χρήσιμη** θα είναι η ανάλυση.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT;

Τα βήματα για την διεξαγωγή μιας ανάλυσης S.W.O.T.

1. Ορίσετε έναν ηγέτη ή μια ομάδα ως διαμεσολαβητή, ο οποίος είναι καλός στην ακρόαση και έχει δεξιότητες διεξαγωγής ομάδας, και ο οποίος μπορεί να κρατήσει τα πράγματα στο σωστό δρόμο.

2. Ορίστε ένα μέσο για να δημιουργήσετε **αντίγραφα ασφαλείας** της δουλειάς του ηγέτη αν η ομάδα είναι μεγάλη.

3. Χρησιμοποιήστε χαρτί σε ένα μεγάλο πίνακα για να καταγράψετε τα σημεία ανάλυσης και συζήτησης. Μοιραστείτε με τους ενδιαφερόμενους φορείς για να τους ενημερώσετε.

• Εισάγετε την μέθοδο S.W.O.T. και το σκοπό της στον οργανισμό σας. Αυτός μπορεί να είναι τόσο απλός, όσο η ερώτηση «Πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε;»

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT;

4. Ανάλογα με τη φύση της ομάδας σας και τον διαθέσιμο χρόνο, **αφήστε όλους τους συμμετέχοντες να εκφραστούν.**



5. Το μέγεθος αυτών εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδα σας – το **ξεμπλοκάρισμα σε μικρότερες ομάδες** μπορεί να κυμαίνεται από τρία έως δέκα άτομα.



Να παρέχετε πάντα χαρτί και μαρκαδόρους. Κατευθύνετε τους να δημιουργήσουν μια ανάλυση S.W.O.T. στην μορφή που θα επιλέξετε-ένα γράφημα, στήλες κλπ



6. Κάθε ομάδα θα πρέπει να **ορίσει πως θα καταγράψει το αποτέλεσμα.**

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT;

7... Δώστε στις ομάδες **20-30 λεπτά να σκεφτούν** και να συμπληρώσουν τα δικά τους πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές στο διάγραμμα. Ενθαρρύνετε τους να μην αποκλείσουν οποιαδήποτε ιδέα σε αυτό το στάδιο.



...Υπενθυμίστε στις ομάδες ότι ο δρόμος για να έχετε ένα καλό αποτέλεσμα **είναι να έχετε πολλές ιδέες**. Με τον τρόπο αυτό, η ανάλυση S.W.O.T. υποστηρίζει επίσης την πολύτιμη **συζήτηση** μέσα στην ομάδα ή οργάνωση.



... Βοηθά να έχετε πολλά σχόλια για τον οργανισμό σας και το πρόγραμμά σας, και ακόμη και να δημιουργήσετε πολλαπλές κατηγορίες και σκέψεις.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT;

8.... Όταν ένας κατάλογος έχει δημιουργηθεί, σας βοηθά να **επιλέξετε τις καλύτερες 10**, έτσι ώστε η ανάλυση να είναι πραγματικά χρήσιμη.

9. Ξανασυναντάμε την ομάδα σε συμφωνημένο χρόνο για να μοιραστούμε τα αποτελέσματα.

.... Συγκεντρώστε τις πληροφορίες από τις ομάδες σε πίνακα.

.....Υποστηρίξτε ώστε να συλληθούν και να οργανωθούν, οι ιδέες και οι αντιλήψεις των **διαφορετικών ομάδων**.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο τρόποι για να συλλέξετε τις πληροφορίες από τις ομάδες.



Ο συντονιστής θα πρέπει να τηρεί γραπτώς όλες τις πληροφορίες από όλες τις ομάδες. Σημείωση επαναλαμβανόμενα στοιχεία από όλες τις ομάδες είναι σημαντικό να κρατούνται για «στάθμιση» των σημαντικών δυνατοτήτων.



Μπορεί να θέλετε να συζητήσετε ορισμένα από τα στοιχεία που έρχονται στην επιφάνεια. Στην πραγματικότητα, οι συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών- "Αυτή η δύναμη παίζει σε αυτή την ευκαιρία», είναι αυτό που επιδιώκουμε, οπότε ένας καλός συντονιστής θα δώσει έμφαση σε εκείνες τις γνώσεις που προκύπτουν.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT

...Συνεχίστε σημειώνοντας στην **πρώτη στήλη** **πλεονεκτήματα**, και στην **δεύτερη αδυναμίες** κλπ.

...Η μπορείτε να ξεκινήσετε ζητώντας τις **σημαντικότερες προτεραιότητες** σε κάθε κατηγορία-το δυνατότερο, το πιο επικίνδυνο, την μεγαλύτερη ευκαιρία, την χειρότερη απειλή - και συνεχίζετε να εργάζεστε σε όλες τις κατηγορίες.

... Ζητήστε από μία ομάδα σε μια στιγμή να αναφέρει ("**Ομάδα Α, τι βλέπετε ως πλεονέκτημα;**") Μπορείτε να αλλάξετε ποια ομάδα αρχίζει να μιλάει ώστε να υπάρχει εναλλαγή ("**Ομάδα Β, ας αρχίσετε με τις αδυναμίες.**")

..... Η, μπορείτε να δώσετε σε όλες τις ομάδες ("**Τι δυνάμεις έχετε σημειώσει;**") έως ότου όλοι συμβάλλουν στο τι είναι σημαντικό.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT

Την ίδια στιγμή, θέλετε ενώ η διαδικασία τρέχει, ξεκινήστε μια 5η στήλη για τις νέες **ιδέες εργασίας!!!!**

Ενθαρρύνετε **τους συμμετέχοντες** να κρατούν επίσης **σημειώσεις για τις ιδέες και απόψεις τους**, έτσι ώστε η διαδικασία της από κοινού σύνταξης να συνεχίσει να είναι δημιουργική και συνεργατική.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT

• Συζητήστε και καταγράψτε τα αποτελέσματα. Ανάλογα με το χρονικό πλαίσιο και το σκοπό σας:

.....Συμφωνείτε σχετικά με τα πιο σημαντικά στοιχεία σε κάθε κατηγορία


.....Συνδέστε την ανάλυση για το όραμά σας και τους στόχους

.....Μεταφράστε την ανάλυση των σχεδίων δράσης και των στρατηγικών

.....Ανάλογα με την περίπτωση, προετοιμάστε μια γραπτή περίληψη της ανάλυσης SWOT για να δώσετε στους συμμετέχοντες για τη χρήση της κατά το σχεδιασμό και την υλοποίηση της προσπάθειάς σας.

3. Πώς να αναπτύξετε μια SWOT

Κατά κάποιο τρόπο, η ανάλυση SWOT σας ωθεί να σκεφτείτε «μέσα στο κουτί», ζητώντας από εσάς να **κατηγοριοποιήσετε την προσπάθεια σας**.



Όμως, ο σκοπός της είναι να σας βοηθήσει να **κινήσετε έξω από το κουτί**.



Η γνώση είναι **όντως δύναμη**, και γνωρίζοντας ποια είναι τα θετικά και τα αρνητικά του προγράμματος/ της παρέμβασης σας, σας τοποθετεί σε μια ισχυρή θέση για δράση.

Ενώ η SWOT δεν είναι από μόνη της δράση, μπορεί να είναι μια "ομάδα υποστήριξης"

.....για να σας βοηθήσει:

Να προσδιορίσετε θέματα ή προβλήματα που σκοπεύετε να αλλάξετε,

Να ορίσετε ή επιβεβαιώσετε στόχους,


Να δημιουργήσετε ένα σχέδιο δράσης,

Να εξετάσετε την ανάλυσή σας, να είναι ανοικτή για τις δυνατότητες που υπάρχουν μέσα σε μια αδυναμία ή απειλή,


Τέλος, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης και σχεδιασμού, μπορείτε να κρατήσετε μια εικόνα στο μυαλό για να σας βοηθήσει να αξιοποιήσετε στο έπακρο την ανάλυση σας.

Συμπέρασμα

Η ανάλυση SWOT προσδιορίζει τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές για να σας βοηθήσει να κάνετε τα στρατηγικά σχέδια και να λάβετε αποφάσεις.



Η SWOT είναι ένας περιεκτικός τρόπος αξιολόγησης των θετικών και αρνητικών δυνάμεων εντός και εκτός του οργανισμού σας, ώστε να μπορείτε να είστε καλύτερα προετοιμασμένοι για δράση.



Εμπλέξτε όσο γίνεται περισσότερα μέρη ενός συστήματος! Όλοι έχουν κάτι να πουν....

Συμπέρασμα

Η δράση που αποφασίσετε βασισμένη στις τέσσερις γωνίες της ανάλυσης SWOT θα σας υποστηρίξει να προχωρήσετε με **ισόρροπο τρόπο σε όλη την παρέμβαση σας.**

Σας θυμίζει ότι:

στηρίζετε στις δικές σας δυνάμεις

ελαχιστοποιείτε τις αδυναμίες σας

αξιοποιείτε τις ευκαιρίες

αντιμετωπίζετε τις απειλές

Άσκηση με αστεράκι

- ∞ Σενάριο: Ένας Δήμος θέλει να δημιουργήσει ένα νέο πρόγραμμα υποστήριξης εφήβων που βιώνουν άγχος, κοινωνική απομόνωση και δυσκολίες προσαρμογής στο σχολείο. Το πρόγραμμα θα περιλαμβάνει ομάδες ψυχοκοινωνικής υποστήριξης, συνεργασία με σχολεία, συμμετοχή γονέων και παραπομπές σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας όταν χρειάζεται. Οι ομάδες καλούνται να κάνουν SWOT analysis για το πρόγραμμα.

Εσωτερικό περιβάλλον

Δυνατά σημεία

Τι πλεονεκτήματα έχει το πρόγραμμα; Ποιοι άνθρωποι, πόροι ή εμπειρίες το στηρίζουν;

Αδυναμίες

Τι λείπει από το πρόγραμμα; Ποιοι περιορισμοί υπάρχουν σε προσωπικό, χρόνο, χρηματοδότηση ή τεχνογνωσία;

Εξωτερικό περιβάλλον

Ευκαιρίες

Ποιες εξωτερικές συνθήκες μπορούν να βοηθήσουν; Υπάρχουν συνεργασίες, χρηματοδοτήσεις, κοινωνικές ανάγκες ή θετικές αλλαγές;

Απειλές

Ποια εμπόδια μπορεί να δυσκολέψουν την εφαρμογή; Υπάρχει στίγμα, έλλειψη εμπιστοσύνης, γραφειοκρατία ή περιορισμένη συμμετοχή;

- Κάθε ομάδα συμπληρώνει τον πίνακα
- Αφού συμπληρωθεί ο πίνακας, κάθε ομάδα επιλέγει τις 3 σημαντικές επιλογές
- Μετατροπή της SWOT σε στρατηγικές:

- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δυνατά σημεία για να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες;
- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ευκαιρίες για να μειώσουμε τις αδυναμίες;
- Πώς μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τα δυνατά σημεία για να αντιμετωπίσουμε τις απειλές;
- Πώς μπορούμε να περιορίσουμε τις αδυναμίες και να αποφύγουμε τις απειλές;

SWOT Analysis Worksheet

- For instructions on using SWOT Analysis, visit www.mindtools.com/rs/SWOT.

Strengths What do you do well? What unique resources can you draw on? What do others see as your strengths?	Weaknesses What could you improve? Where do you have fewer resources than others? What are others likely to see as weaknesses?
Opportunities What opportunities are open to you? What trends could you take advantage of? How can you turn your strengths into opportunities?	Threats What threats could harm you? What is your competition doing? What threats do your weaknesses expose you to?

	Positives	Negatives
Internal <ul style="list-style-type: none"> • Human resources • Physical resources • Financial resources • Activities and processes • Past experiences 	Strengths What are your own advantages, in terms of people, physical resources, finances? What do you do well? What activities or processes have met with success?	Weaknesses What could be improved in your organization in terms of staffing, physical resources, funding? What activities and processes lack effectiveness or are poorly done?
External <ul style="list-style-type: none"> • Future trends - in your field or the culture • The economy • Funding sources (foundations, donors, legislatures) • Demographics • The physical environment • Legislation • Local, national, or international events 	Opportunities What possibilities exist to support or help your effort - in the environment, the people you serve, or the people who conduct your work? What local, national, or international trends draw interest to your program? Is a social change or demographic pattern favorable to your goal? Is a new funding source available? Have changes in policies made something easier? Do changes in technology hold new promise?	Threats What obstacles do you face that hinder the effort - in the environment, the people you serve, or the people who conduct your work? What local, national, or international trends favor interest in other or competing programs? Is a social change or demographic pattern harmful to your goal? Is the financial situation of a funder changing? Have changes in policies made something more difficult? Is changing technology threatening your effectiveness?

Βιβλιογραφία



David, Fred R. (1993). Strategic Management, 4th Ed. New York: Macmillan Publishing Company. (Dr. David also maintains a strategic planning web site, Checkmate Plan, and is available by e-mail atstrategy29@aol.com.)



Jones, Bernie. (1990). Neighborhood Planning: A Guide for Citizens and Planners. Chicago and Washington, D.C.: Planners Press, American Planning Association.



Online Resources



SWOT Analysis: A Management Tool for Initiating New Programs in Vocational Schools by Radha Balamuralikrishna and John C. Dugger describes the use of a SWOT analysis to initiate new programs in vocational schools.



Quality Guide: SWOT Analysis is a helpful guide from Management Sciences for Health and United Nations Children's Fund.



Mind Tools: SWOT Analysis provides a quick overview of SWOT.