

Analiza SWOT dla OSK

Jest ona pomocna w procesie wykrywania problemów strategicznych, formułowania celów, projektowania wariantów oraz oceny i selekcji wypracowanych strategii.



Paweł Żuraw

Aby dokładnie zrozumieć gamę czynników warunkujących funkcjonowanie szkoły nauki jazdy w kontekście wzmożonej konkurencyjności, zaistniałym kryzysie gospodarczym oraz poprawy bezpieczeństwa ruchu drogowego, zasadne jest dokonanie wnikliwej analizy branży. W zarządzaniu jednym z prostszych i zarazem skutecznych narzędzi jest metoda SWOT, której nazwa pochodzi od pierwszych liter angielskich słów oznaczających: S – strenghts: silne strony, W – weaknesses: słabe strony, O – opportunities: szanse w otoczeniu, T – threats: zagrożenia w otoczeniu. Jest ona pomocna w procesie wykrywania problemów strategicznych, formułowania celów, projektowania wariantów oraz oceny i selekcji wypracowanych strategii. W trakcie badań z wykorzystaniem niniejszej analizy powinny znaleźć zastosowanie dwa podetapy:

- 1) analiza otoczenia (analiza zewnętrzna)
- 2) diagnostyka przedsiębiorstwa (analiza wewnętrzna).

W analizie SWOT nie jest konieczne systematyczne wyodrębnianie i opisywanie wszystkich czynników, ale zidentyfikowanie czynników kluczowych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość przedsiębiorstwa. W poniższej tabeli podany jest zestaw pytań, które ukierunkowują poszukiwanie strategicznych czynników rozwoju przedsiębiorstwa.

Interesujący sposób przeprowadzenia analizy SWOT wraz z opisem jej zastosowania do badania strategii firm Volkswagen i Winnebago Industries Inc. zaproponował



H. Weihrich. W jego ujęciu analiza SWOT składa się z dwóch etapów: analizy bieżącej sytuacji firmy i przewidywania przyszłych warunków działania oraz projektowania strategii dla czterech typów sytuacji strategicznej.

Metoda SWOT składa się najczęściej z siedmiu kroków: cztery pierwsze należą do etapu analizy, a trzy kolejne to czynności zmierzające do wyboru strategii przedsiębiorstwa. Szczegółowy opis postępowania w analizie SWOT według H. Weihricha jest następujący:

Krok 1 Udzielenie odpowiedzi na podstawowe pytania dotyczące profilu działalności przedsiębiorstwa, zakresu jego działania, określenia klientów i ich potrzeb (określenie segmentów obsługiwanego rynku) oraz orientacji naczelnego kierownictwa organizacji.

Krok 2 Identyfikacja otoczenia firmy, zarówno makrootoczenia (stan gospodarczy kraju, poziom bezrobocia, sytuacja demograficzna, poziom in-

flacji), jak i otoczenia konkurencyjnego (mikrootoczenia) oraz ich ocena w kategoriach szans i zagrożeń.

Krok 3 Sporządzenie analizy bieżącej sytuacji przedsiębiorstwa i prognozy na przyszłość w kontekście przewidywanych szans oraz zagrożeń występujących w otoczeniu.

Krok 4 Określenie słabych i mocnych stron organizacji i skupienie się na wewnętrznych zasobach przedsiębiorstwa, którymi będzie dysponowało w przyszłości.

Krok 5 Sformułowanie wariantów strategicznych dla przedsiębiorstwa.

Krok 6 Określenie działań i taktyk, które musi podjąć przedsiębiorstwo, aby osiągnąć cele strategiczne. Ponowna analiza kroków od pierwszego do szóstego, test na logiczność, zwartość,

określenie powiązań, wyeliminowanie ewentualnych sprzeczności.

Krok 7 Przygotowanie planu strategicznego, będącego wypadkową analizy słabych i mocnych stron organizacji w powiązaniu z szansami oraz zagrożeniami występującymi w otoczeniu.

■ Przykład analizy SWOT dla ośrodka szkolenia kierowców

1. CZYNNIKI WEWNĘTRZNE

- Potencjalne mocne strony:
 - dobra pozycja na rynku mimo nasilonej konkurencji (renoma, marka)
 - korzystanie z efektu doświadczeń zdobywanego w ciągu lat działalności
 - motywacja kierownika do wprowadzenia ewentualnych zmian w sposobie funkcjonowania firmy
 - stosowanie w jednostce demokratycznego stylu zarządzania
 - otwartość, elastyczność i empatia kierownika jednostki wobec pracowników
 - zdolność konkurowania z innymi OSK pod względem kosztowym oraz kadrowym
 - dobra opinia wśród kursantów i społeczności lokalnej
 - zdolność do zastosowania innowacji produktowych
 - doświadczona kadra kierownicza i pracownicza
 - dobrze wyposażona baza dydaktyczna
 - prowadzenie wykładów teoretycznych w sposób aktywizujący słuchaczy.

- Potencjalne słabe strony:
 - wysokie koszty obsługi firmy
 - niska motywacja instruktorów do efektywnej pracy
 - częste naprawy pojazdów szkoleniowych
 - zbyt niska motywacja niektórych kursantów do nauki
 - preferencje w przyjmowaniu przez kursantów kryterium zdania egzaminu za pierwszym podejściem, w przeciwieństwie do nabycia umiejętności poruszania się po drogach z zachowaniem zasad bezpieczeństwa
 - podatność ośrodka na naciski konkurencji (czynniki związane z ofertą cenową)
 - występująca niekonsekwentność we wdrażaniu strategii projakościowych.

2. CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE

- Potencjalne szanse:
 - pojawienie się nowych grup klientów, np. popularyzowanie jazdy motocyklem, kat. A, A1, A2, AM

ANALIZA SWOT – LISTA PYTAŃ STRATEGICZNYCH

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
Znacząca pozycja? Wystarczające zasoby? Duża zdolność konkurowania? Dobra opinia u klientów? Uznany lider rynkowy? Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne? Korzystanie z efektu doświadczeń? Brak silnej presji konkurencji? Własna technologia? Przewaga kosztowa? Zdolność do innowacji produktowych? Doświadczona kadra kierownicza? Inne?	Brak jasno wytyczonej strategii? Słaba pozycja konkurencyjna? Niska rentowność? Brak liderów wśród kadry kierowniczej? Brak kluczowych umiejętności? Błędy we wdrażaniu strategii? Niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych? Podatność na naciski konkurencji? Nienadążanie za postępem naukowo-technicznym? Za mały potencjał wytwórczy? Słaby image firmy? Brak przewagi konkurencyjnej? Słaby poziom marketingu? Brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych? Koszt jednostkowy wyższy niż głównych konkurentów? Inne?
Potencjalne szanse	Potencjalne zagrożenia
Pojawienie się nowych grup klientów? Wejście na nowe rynki? Możliwość poszerzenia asortymentów? Możliwość dywersyfikacji (zróżnicowania) wyrobów? Możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych (uzupełniających)? Możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej? Ograniczona rywalizacja w sektorze? Szybszy wzrost rynku? Inne?	Możliwość pojawienia się nowych konkurentów? Wzrost sprzedaży substytutów? Wolniejszy wzrost rynku? Niekorzystne rozwiązania systemowe? Podatność firmy na recesję i wahania koniunktury? Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców? Zmiana potrzeb i gustów nabywców? Niekorzystne zmiany demograficzne? Inne?

- wejście na nowe rynki
- możliwość zmodernizowania bazy szkoleniowej dzięki pozyskaniu środków finansowych z Unii Europejskiej
- promowanie osiągnięć kursantów wśród społeczeństwa
- organizowanie konkursów na forum społecznym (przy okazji organizacji przez miasto lub powiat festynów) dotyczących promocji bezpiecznej jazdy
- szybszy wzrost rynku motoryzacyjnego, a tym samym szkoleniowego.

- Potencjalne zagrożenia:
 - możliwość pojawienia się nowych konkurentów
 - niekorzystne rozwiązania systemowo-legislacyjne
 - możliwość zmniejszenia się ceny za wykonaną usługę
 - podatność ośrodka na recesję i wahania koniunktury
 - wzrost siły przetargowej wśród klientów

- niekorzystne zmiany demograficzne.
- Przedstawiona analiza z pewnością nie przypomina profesjonalnego zestawienia sporządzonego przez duże koncerny lub korporacje. Jej celem jest ogólne zdiagnozowanie potrzeb małej firmy szkoleniowej dla niedużego rynku.

Zdiagnozowanie funkcjonowania OSK metodą analizy SWOT wytycza rodzące się perspektywy pomimo trudnej i niepewnej sytuacji. Mimo wszystko daje grunt do przyjęcia programu jakościowego umożliwiającego rozwój firmy z uwzględnieniem prostych narzędzi zarządzania. Mam nadzieję, że niniejszy artykuł oraz wszystkie pozostałe dotyczące zarządzania, przedstawione na łamach „Szkoły Jazdy”, będą wystarczającą motywacją do nieobawiania się zmian. Podobno problemy są po to, aby umieć je rozwiązywać. I chyba taką warto przyjąć taktykę po 19 stycznia br. Życzę optymizmu.

Paweł Żuraw