

Strategisk analyse (SWOT - analyse)

Marie Brudvik – Seniorrådgiver

Seksjon for kvalitetsutvikling - GRUK

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten

www.kunnskapssenteret.no

Strategisk-analyse er et effektivt verktøy for å få en rask oversikt over indre og ytre styrker og svakheter i avdelingen /organisasjonen. De fire bokstavene «SWOT» representerer forbokstaven i de engelske ordene **S**trengths (styrker), **W**eaknesses (svakheter), **O**pportunities (muligheter) og **T**hreats (trusler). SWOT-analyse gir et godt utgangspunkt for å ta beslutninger,¹ og kan være et nyttig verktøy for å identifisere områder for forbedring.

Man kan bruke SWOT-analyse

- For å kartlegge og analysere organisasjonens status som del av en plan- og strategiprosess.
- For å kartlegge og analysere styrkene og svakhetene ved et tiltak før beslutning om iverksetting.
- For å få hjelp til å rydde og sortere i vurderinger forut for beslutninger.
- Sammen med andre verktøy, for eksempel ROS-analyse, for å identifisere forbedringsområder i organisasjonen.

Målet for en SWOT-analyse er å identifisere de viktigste interne og eksterne faktorene som er avgjørende for å nå organisasjonens mål. SWOT -analysen grupperer nøkkelinformasjon i to hovedkategorier:

- Interne faktorer - Styrkene og svakhetene internt i organisasjonen.
- Eksterne faktorer - Mulighetene og truslene representert av det eksterne/ omgivelsene.

1

SWOT-analysen er en strategisk modell utviklet ved Harvard Business School til bruk i det private næringslivet. Nyten av SWOT-analyse er imidlertid ikke bare begrenset til profittsøkende organisasjoner. SWOT- analyse kan bli brukt i enhver organisasjon der et mål er definert som for offentlige organisasjoner, NGOer eller for individuell nytte.

	Styrker	Svakheter
Interne		
Eksterne	Muligheter	Trusler

Interne faktorer

De interne faktorene kan bli sett på som sterke sider eller svakheter avhengig av deres påvirkning på organisasjonens evne til å nå sine mål. De samme faktorene som i en sammenheng kan representere sterke sider, vil i en annen sammenheng kunne fremstå som svakheter.

- Potensielle *interne sterke sider*. *Sterke sider* eller *styrker* er positive egenskaper, noe organisasjonen er god til og som kan gi trygghet internt i organisasjonen i forhold til måloppnåelse.
- Potensielle *interne svakheter*. *Svakheter* er det organisasjonen mangler eller utfører dårlig i forhold til måloppnåelsen.

Man kan lete etter mulige interne svakheter og sterke sider bl.a. ved å fokusere på:

- Ressurser: finansielle, kompetansemessige eller bygningsmessige
- Verdiforankring
- Visjoner
- Metoder
- Service
- Materiell
- Effektivitet
- Tilgjengelighet
- Kvalitet
- Ansatte / personell
- Ledelse
- Ventetid
- Kapasitet
- Informasjon
- Endringsevne/ -vilje
- Omdømme

Eksterne faktorer

- Potensielle *eksterne muligheter* som bør ivaretas i framtiden
- Potensielle *eksterne trusler* eller hindringer som organisasjonen kan støte på hvis man søker å realisere foreliggende muligheter.

Man kan lete etter muligheter eller trusler bl.a. ved å fokusere på:

- Politiske og lovmessige rammer og betingelser
- Økonomiske rammer
- Utviklingsmuligheter, for eksempel tilgang på prosjektmidler
- Forventninger fra samarbeidsparter
- Teknologeutvikling
- Brukernes behov/ etterspørsel
- Arbeidsmarkedet
- Befolkningens forventninger
- Andre organisasjoner eller avdelingens handlinger

Mulig fremgangsmåte

1. Definer analyseområdet, dvs. hvilket av organisasjonens mål som organisasjonen skal analyseres i forhold til.
2. Lag firefelts tabell jfr. malen. Bruk gjerne store ark eller tavle. Gjennomfør en idédugnad for hver kvadrant. Vær ærlig og realistisk i forhold til hva som er svakheter og styrker, muligheter og trusler. La alle komme med sine momenter, plassert i den kolonnen de ønsker. Ikke diskuter plassering, problemstillinger, løsninger eller tiltak.
3. Vurder forslagene som er kommet frem gjennom idédugnaden. Slå sammen like, sjekk ut om det er felles forståelse for momentene. Fortsett ingen diskusjoner om løsninger! Lag gjerne en prioritert liste for hver kvadrant der det viktigste punktet kommer først.
4. Veien videre: En SWOT-analyse forutsetter brukernes evne til å gjøre den til et verktøy for å utvikle strategier. Tanken bak modellen er at en bør bygge opp organisasjonens strategier på det organisasjonen gjør best, og unngå strategier som er sterkt avhengig av områder hvor organisasjonen er svak.

En naturlig oppfølging av denne analysen kan være å ha en kreativ prosess hvor man utvikler muligheter og handlingsstrategier fremover. Det vil da være naturlig å stille følgende spørsmål:

- Hvordan kan vi bruke våre sterke sider?
- Hvordan kan vi forbedre svakhetene våre?
- Hvordan kan vi utnytte hver mulighet?
- Hvordan kan vi best møte de ulike utfordringene/ ”truslene”?

Dersom man ser på analysen i et tradisjonelt forbedringsperspektiv, vil det være naturlig å gripe tak i de svake sidene og gjennomføre forbedringsprosesser for å utjevne svakhetene,

eller ta utgangspunkt i de sterke sidene og videreutvikle disse. Da kan det være nyttig å vurdere verktøyer som idédugnad, fiskebeinsdiagram, paretoanalyse for det videre arbeidet.

Begrensninger og fallgruver

Det bør nevnes at SWOT-analyse bare er et verktøy for kategorisering og at analysen også har sine begrensninger. Det er viktig å være oppmerksom på følgende ved gjennomgang av ulike SWOT-analyser:

1. Ikke lag analysen før dere har definert mål.. Dersom målet ikke er definert og tydelig for deltakerne kan bidragsyterne ha ulike mål i tankene under prosessen og resultatet kan bli lite hensiktsmessig.
2. I SWOT blir ikke svakheter og styrker, muligheter og trusler vektet eller gradert. En bør være klar over dette slik at en ikke uten videre “balanserer” en *sterk* trussel med en *svak* mulighet.
3. Muligheter utenfor organisasjonen kan ofte bli forvekslet med organisasjonens sterke sider. Her gjelder det å ha tungen rett i munnen og holde kategoriene atskilt.
4. SWOT-analyser er av og til forvekslet med mulige strategier. SWOT beskriver nåsituasjonen, mens strategiene beskriver vurderingene som fører til valgene man faktisk tar for fremtiden. En SWOT-analyse kan gjerne føre til strategiske valg, men det er neste steg etter selve analysen.
5. I konfliktfylte sammenhenger kan det være lurt at en nøytral person leder prosessen.

Vedlegg

Mal SWOT – analyse- Sørlandet sykehus

Retningslinjer for bruk av SWOT og ROS- Sørlandet sykehus HF

Referanser

1. John M. Bryson, in Defining Public Administration: Selections from the International Encyclopedia of Public Policy and Administration, ed. Jay M. Shafritz (Boulder, CO: Westview Press, 2000) p.211
2. **Statens helsetilsyns utredning:**
http://www.helsetilsynet.no/upload/publikasjoner/utredningsserien/kvalitetsstyrte_helseorganisasjoner_til_deg_som_medarbeider_ik2616.pdf