

SLOVENSKÁ TECHNICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
MATERIÁLOVO TECHNOLOGICKÁ FAKULTA SO SÍDLOM V TRNAVE
Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality

SWOT analýza

SEMESTRÁLNY PROJEKT Č.7

Bc. Lucia Bartovičová

Bc. Kamila Korčeková

Inžinierske štúdium

Vedúci práce: Ing. Katarína Drieniková
Školiteľ: prof. Ing. Peter Sákal, CSc.

TRNAVA 2010

ABSTRAKT

BARTOVIČOVÁ, Lucia, Bc., KORČEKOVÁ, Kamila, Bc. : *SWOT analýza*. [Semestrálna práca]- Slovenská technická univerzita v Bratislave. Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave; Ústav priemyselného inžinierstva, manažmentu a kvality. Vedúci práce: prof. Ing. Peter Sákal, CSc., Ing. Katarína Drieniková -Trnava: MtF STU, 2010. 30 str.

Kľúčové slová: SWOT analýza, príležitosť, hrozba, silné stránky, slabé stránky

Cieľom semestrálneho projektu s názvom SWOT analýza bolo zhrnutie teoretických poznatkov z oblasti používania SWOT analýzy. Práca je rozdelená do 5 bodov. Prvá kapitola obsahuje všeobecné definície SWOT analýzy. V druhej časti je vysvetlená analýza príležitostí a rizík. V nasledujúcej časti je rozobraná analýza silných a slabých stránok. V posledná kapitola obsahuje syntézu výsledkov a taktiež zobrazuje výhody a nevýhody SWOT analýzy. Táto práca bola podporovaná Agentúrou na podporu výskumu a vývoja na základe zmluvy č. LPP -0384-09,, Koncept HCS modelu 3E vs koncept Corporate Social Responsibility (CSR)“.

ABSTRACT

Bartovičová, Lucia Bc., KORČEKOVÁ, Kamila, Bc. : *SWOT analysis*. [Semester project]- Slovak University of Technology in Bratislava. Faculty of Materials Science and Technology in Trnava; Institute of Industrial Engineering, Management and Quality. Supervisor: prof. Ing. Peter Sákal, CCs., Ing Katarína Drieniková -Trnava: MtF STU, 2010. 30 p.

Key words: SWOT analysis, opportunity, threat, strengths, weaknesses

The aim of this semester project called SWOT analysis was to summarize the theoretical knowledge in the area of SWOT analysis usage. This paper is divided into five sections. First section includes general definitions of SWOT analysis. In second section the analysis of opportunities and threats is explained. The following section is dedicated to analysis of strenghts and weaknesses. Last section includes a synthesis of results and points out the advantages and disadvantages of SWOT analysis. This paper was supported by the Slovak Research and Development Agency under the contract No. LPP -0384-09,, Concept HCS model 3E vs concept Corporate Social Responsibility (CSR)“.

OBSAH

Zoznam ilustrácií a tabuliek.....	4
Úvod.....	5
1 Podstata a význam SWOT analýzy.....	6
2 Analýza príležitostí a rizík (O - T analýza).....	8
2.1 Príležitosti	11
2.2 Hrozby.....	11
3 Analýza silných a slabých stránok (S-W analýza).....	12
3.1 Silné stránky.....	15
3.2 Slabé stránky	16
4 Proces a úloha SWOT analýzy.....	16
4.1 Postup pri realizácii SWOT	19
4.2 Závislosť postupu analýzy od profilu podniku	23
5 Syntéza výsledkov SWOT analýzy.....	24
Záver	28
Zoznam bibliografických odkazov	29

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Obr. 1 Grafické vyjadrenie SWOT analýzy.....	7
Obr. 1 Matica príležitostí.....	9
Obr. 2 Matica rizík.....	10
Obr. 3 Analýza silných a slabých stránok.....	13
Obr. 4 Matica výkon / dôležitosť.....	14
Obr. 5 Príklad zoznamu položiek pre SWOT analýzu.....	18
Obr. 4 Diagram SWOT analýzy	20
Obr. 5 Diagram SWOT analýzy	21
Obr. 6 TOWS matica	25

ÚVOD

Nie každá firma, zvlášť malá alebo stredná, má na časté analytické činnosti či drahé, ale kvalitné marketingové výskumy čas, finančné prostriedky a správnych ľudí. Kvalitný výskum môže trvať relatívne dlhú dobu a v situácii, keď sa podnik potrebuje rozhodnúť rýchlo, nemusí mať potrebné podklady k dispozícii. V takýchto, ale i v iných prípadoch, sa ponúka SWOT analýza, ktorá informácie pre budúce rozhodovanie získava empiricky, teda skúsenosťami.

SWOT analýza je základným nástrojom, ktorý sa používa na vyhodnotenie súčasného stavu z rôznych hľadísk, a to z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození. Zároveň načrtáva možné alternatívy budúceho vývoja, možnosti na ich využitie, prípadne ich riešenie. Táto analýza je vlastne kombináciou analýzy O-T a S-W. Pričom O-T analýza predstavuje vonkajšiu (externú) analýzu, ktorá sa zameriava hlavne na vonkajšie prostredie (príležitosti a ohrozenia). S-W analýza predstavuje vnútornú (internú) analýzu, v ktorej ide o rozbor vnútorných faktorov organizácie (silných a slabých stránok).

Cieľom SWOT analýzy je posúdenie vnútorných predpokladov podniku k uskutočneniu určitého podnikateľského zámeru a podrobenie rozboru i vonkajších príležitostí a obmedzení určované trhom.

1 PODSTATA A VÝZNAM SWOT ANALÝZY

SWOT analýza je skratkou z anglických slov:

Strengths- silné stránky;

Weakness- slabé stránky;

Opportunities- príležitosti

Threats- hrozby.

Už z tohto názvu je jasná orientácia techniky S.W.O.T. [1].

SWOT analýza kompletizuje a zoraďuje vnútorné silné a slabé stránky podniku a jeho vonkajšie príležitosti a hrozby podľa dôležitosti. Je to ľahko použiteľný nástroj pre rýchle spracovanie prehľadu o strategickej situácii podniku.

SWOT analýza predstavuje základný bod, v ktorom úlohou stratégie je vytvoriť tesný súlad medzi internými schopnosťami podniku (jeho *silami a slabosťami*) a jeho vonkajším prostredím (jeho *príležitostami a hrozbami*) [2].

SWOT analýza je systematická identifikácia faktorov a stratégie, ktoré si vzájomne najlepšie zodpovedajú. Zakladá sa na logike, že efektívna stratégia maximalizuje silné podnikateľské stránky a príležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby. Tento predpoklad má významné následky pre úspešnú voľbu a navrhovanie efektívnej stratégie [4].

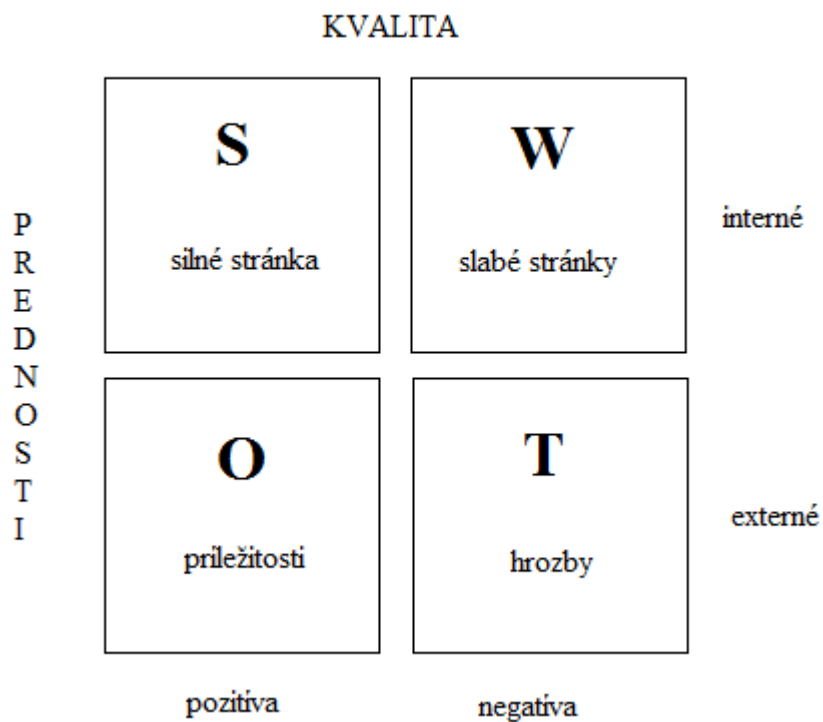
SWOT analýza predstavuje koncepčné východisko pre systematickú analýzu. Zameriava sa na charakteristiku kľúčových faktorov, ktoré ovplyvňujú strategické postavenie podniku. Predstavuje neustálu konfrontáciu vnútorných zdrojov a schopností podniku so zmenami v jeho prostredí. SWOT analýza využíva výsledky predchádzajúcich analýz príležitostí a rizikami, ktoré skrýva externé prostredie. Je prístupom, ktorý smeruje k syntéze ako východisku pre formuláciu stratégie. Základný prínos SWOT analýzy spočíva v starostlivej identifikácii vonkajších i vnútorných faktorov a následnom ocenení ich vzájomných vplyvov a väzieb [3].

SWOT analýza je významnou manažérskou metódou. Jej konkrétne využívanie súvisí s expertným hodnotením vybraných faktorov či dôležitých stránok firmy v porovnaní napríklad s najvýznamnejším konkurentom, s trhovo vnímanou

a akceptovanou kvalitou a pod. V samotnej podstate ide o akúsi „manažérsku mriežku“, v ktorej sú vyjadrené pozitíva a negatíva firmy v závislosti buď na minulý, súčasný či budúci stav alebo predpoklad, ku ktorému chce manažment firmy dospieť.

Z iného pohľadu možno konštatovať, že ide takisto o dvojfaktoriálne hodnotenie ako v prípade BCG- matice (pričom sa nemusí graficky vyjadriť konkrétne postavenie, ale na príklad verbálne konštatuje momentálny stav), pričom **základnými faktormi hodnotenia** sú [6]:

- *kvalitatívna úroveň vybraného faktora (pozitívna či negatívna),*
- *prostredie, v ktorom faktor v prevažnej miere pôsobí (vnútorné či vonkajšie).*



Obr. 1 Grafické vyjadrenie SWOT analýzy [6]

2 ANALÝZA PRÍLEŽITOSTÍ A RIZÍK (O - T ANALÝZA)

Jedným z hlavných cieľov skúmania marketingového prostredia je rozpoznať nové príležitosti a riziká ďalšieho rozvoja podniku.

Marketingovú príležitosť podniku predstavuje atraktívna oblasť, v ktorej podnik získa pomocou primeraných marketingových nástrojov konkurenčnú výhodu. **Príležitosť napríklad je:**

- *neexistencia priamej domácej alebo zahraničnej konkurencie,*
- *jednoduchý vstup na nové trhy,*
- *moderné trendy v technológiách,*
- *odstránenie ochranných opatrení na určité výrobky,*
- *nové možnosti na medzinárodných trhoch a pod.*

Príležitosti predstavujú ďalšie možnosti, využitím ktorých sa zvyšujú vyhliadky podniku na efektívnejšie využitie disponibilných zdrojov a lepšie dosahovanie vytýčených cieľov. Vytvárajú priaznivú situáciu v prostredí, ktorá podnik zvýhodňuje pred konkurenciou. Sú oblasťami, v ktorých podnik má všetky predpoklady pre získanie konkurenčnej výhody úspešnou realizáciou marketingových programov. Aby však podnik mohol príležitosť využiť, musí ju najskôr identifikovať. Až na základe tejto identifikácie sa príležitosti stávajú využiteľnými a predurčujú správanie podniku v prostredí.

Marketingové príležitosti podniku je potrebné posudzovať z hľadiska ich atraktívnosti a pravdepodobnosti úspechu podniku.

Ľavý horný kvadrant obsahuje najlepšie príležitosti. Podnik by sa mal sústrediť na ich sledovanie a využitie v dlhodobom časovom horizonte. Naopak, príležitosti v pravom dolnom poli matice sú príliš malé alebo nevýznamné. Príležitosti v pravom hornom a ľavom dolnom kvadrante by mal podnik podrobne sledovať v prípade, že by niektorá z nich zvýšila svoju atraktívnosť alebo pravdepodobnosť úspechu [3].

Kvadrant 1 sústreďuje najlepšie príležitosti pre firmu ako z hľadiska atraktívnosti, tak z hľadiska pravdepodobnosti úspechu, a preto by mali byť tu uvedené faktory hlavnou oporou rozvojových stratégií.

V prípade kvadrantov 2, 3 ide o kontroverzné pozície, lebo buď atraktivnosť alebo pravdepodobnosť úspechu je o niečo nižšia, resp. ich úroveň je nejasná, resp. ťažšie určiteľná. Kvadrant 4 obsahuje bezvýznamné alebo príliš malé šance na úspech [6].

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Atraktivnosť	Vysoká	1	2
	Nízka	3	4

Obr. 2 Matica príležitostí [3]

Riziko je výzva, ktorá vznikla na základe nepriaznivého trendu alebo negatívnej udalosti vo vonkajšom prostredí. V prípade absencie vhodných marketingových opatrení by mohlo viesť k stagnácii až k zhoršeniu celkovej pozície podniku. **Rizikom môže byť napríklad:**

- *silné postavenie kľúčových konkurentov,*
- *voľný vstup zahraničných konkurentov na domáci trh,*
- *zhoršujúce sa postavenie podniku v konkurenčnom prostredí,*
- *neschopnosť konkurovať v trhoch,*
- *zmeny v legislatíve a pod.*

Je to výrazne nepriaznivá situácia v podnikovom prostredí, vyjadrujúca prekážky v činnosti a priaznivom postavení podniku na trhu. Riziko môže znamenať ohrozenie pozície podniku, vystavuje ho nebezpečenstvu neúspechu, prípadne hrozbe úpadku. Riziká je možné triediť podľa vážnosti a pravdepodobnosti ich vzniku.

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Vážnosť	Vysoká	1	2
	Nízka	3	4

Obr. 3 Matica rizík [3]

Riziká umiestnené v ľavom hornom kvadrante predstavujú najvážnejšie ohrozenia a vyznačujú sa vysokou pravdepodobnosťou nastavenia. Je potrebné, aby podnik mal spracovaný plán opatrení, ktorý využije v prípade nastavenia rizika. Riziká umiestnené v pravom dolnom kvadrante môže podnik ignorovať vzhľadom na ich nízku závažnosť aj pravdepodobnosť výskytu. Riziká v ľavom dolnom a pravom hornom poli matice síce nevyžadujú detailný plán opatrení, avšak v prípade, keď sa stávajú kritickými sa musia podrobiť dôkladnému skúmaniu [3].

V matici hrozieb či rizík sa porovnáva pravdepodobnosť výskytu hrozieb a vážnosti situácie, v ktorej by sa mohla firma ocitnúť. V kvadrante 1 sú hrozby aj pravdepodobnosť ich výskytu na najvyššej úrovni a firma musí tento nebezpečný stav náležite riešiť.

Hrozby a ich vážnosť, resp. pravdepodobnosť ich výskytu je v kvadrante 2 a 3 (obdobne ako v predošlej matici) v kontroverznej polohe, preto treba dôkladnejšie skúmať pôvod, podstatu a predpokladaný vývoj, aby bolo možné adekvátnymi strategickými aktivitami náležite reagovať. V kvadrante 4 majú hrozby z hľadiska pravdepodobnosti výskytu aj vážnosti ich dosahu najnižšiu hodnotu a dá sa konštatovať, že firma ich môže ignorovať [6].

Príležitosti a riziká vyplývajúce z vonkajšieho prostredia významne ovplyvňujú vnútorné procesy a organizačnú štruktúru podniku. Miera a intenzita ich vplyvu závisí predovšetkým od charakteru vonkajšieho prostredia a faktorov odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Tieto faktory buď formujú bázu pre príležitosti alebo ohrozujú aktivity podniku.

Hlavným nedostatkom pri identifikácii a hodnotení príležitostí a rizík je skutočnosť, že podnik nemôže, respektíve len výnimočne môže tieto faktory svojimi aktivitami ovplyvniť. Je však schopný ich vytípať, monitorovať, vyhodnotiť a navrhnúť opatrenia na ich maximálne využitie, odvrátenie, obmedzenie alebo zmiernenie ich následkov.

Príležitosti a riziká závisia od:

- *intenzity konkurencie v odvetví,*
- *existencie bariér vstupu do odvetvia,*
- *existencia a postavenie substitútov,*
- *sily a koncentrácie kupujúcich a predávajúcich.*

Skúmaním (vonkajších) činiteľov prostredia sa zaoberá O-T analýza. Umožňuje rozlíšiť atraktívne príležitosti, ktoré skrýva trh a zároveň nabáda zamyslieť sa nad problémami, ktorý bude musieť podnik v budúcnosti čeliť. Odpovedá tým na otázku: „V akej oblasti by podnik mohol podnikat?“.

O-T analýza smeruje k rozpoznaní tzv. dynamickej diskontinuity, ktorá predstavuje ťažko predvídateľné udalosti. Ich nastanie vystavuje podnik nebezpečenstvu úpadku. Niekedy sa však diskontinuity môžu prejavovať aj ako príležitosti, ktoré sa neočakávane objavajú. Využitie týchto príležitostí vyžaduje rýchle nasadenie vhodných marketingových nástrojov a aktivít [3].

2.1 Príležitosti

Príležitosti prinášajú potenciálny úžitok pre firmu. Ich využitím firma môže získať konkurenčnú výhodu či finančné prostriedky. Väčšinou prichádzajú zvonku, napr. nadviazanie kontaktov s novými partnermi, možnosť expedovať na nové trhy, záujem investorov o firmu, nové príležitosti pre investovanie, príležitosť zlepšiť povedomie o firme vo vzťahu k zákazníkom či investorom, možnosť získať určité výhody voči konkurencii, atď. [5].

2.2 Hrozby

Hrozby predstavujú opäť protipól príležitostí, rovnako ako slabé stránky opak silných stránok. Hrozbou môže byť príliv novej a silnej konkurencie, ktorá ohrozí stabilitu firmy na trhu, možná akvizícia firmy zo strany konkurenta, nestabilná politická

situácia v oblasti, kde sa firma pohybuje, najrôznejšie živelné pohromy, odchod kľúčových pracovníkov ku konkurencii, strata dobrého mena firmy a dobrej povesti o značke medzi zákazníkmi, atď. [5].

3 ANALÝZA SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNOK (S-W ANALÝZA)

Po analýze vonkajších činiteľov je potrebné posúdiť, či podnik má vnútorné predpoklady pre úspešné využitie ponúkajúcich sa príležitostí a či je schopný čeliť potenciálnemu nebezpečenstvu. To je úlohou S-W analýzy, ktorá odpovedá na otázku: „V akej oblasti by podnik mal podnikat?“. S-W analýza spočíva v presnom vymedzení silných a slabých stránok podniku, ktoré sa vzťahujú na jeho vnútornú situáciu.

Silné stránky sú prednosti podniku, týkajúce sa jeho vnútorných funkcií a oblastí. Predstavujú pozitívne faktory úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujú jeho prosperitu. Ako odlišné schopnosti a zdroje zvyhodňujú podnik vzhľadom k trhu a konkurencii. Manažéri sa snažia silné stránky kriticky a dôkladne určiť a plne ich využiť. Najvýhodnejšími silnými stránkami sú tie, ktoré nie je možné jednoducho napodobniť, a ktoré znamenajú konkurenčnú výhodu. **Môžu to byť napríklad:**

- *kvalitné výrobky,*
- *pozitívny imidž,*
- *tradícia,*
- *kvalifikovaný personál,*
- *vysoká úroveň výskumu a vývoja a pod.*

Naopak, slabé stránky, ktoré sa vnímajú ako problémy, sa podniku pokúšajú negovať. Znamenajú kritické miesta, obmedzenia a nedostatky v aktivitách podniku, ktoré bránia efektívnemu výkonu. **Slabou stránkou môžu napríklad byť:**

- *nekvalitné výrobky,*
- *vysoké ceny,*
- *absencia motivácie v systéme odmeňovania,*
- *negatívny imidž,*
- *nepružná organizačná štruktúra a pod.*

Každý podnik potrebuje pravidelne vyhodnocovať svoje silné a slabé miesta.

Znamená to kvalifikované a nestanné posúdenie [3]:

- *vlastných schopností a zručností,*
- *vlastnej výkonnosti,*
- *zdrojových možností,*
- *úrovne manažmentu.*

Prostredníctvom nasledovných vybraných hodnotiacich faktorov, ktoré nemajú súvislosť so sledovanými analytickými cieľmi sa vyberie určitý relevantný počet v jednotlivých procesných oblastiach a tieto sa hodnotia z hľadiska výkonnostnej úrovne a dôležitosti pre firemný manažment [6].

Na vyhodnotenie silných a slabých stránok môže podnik využiť nasledujúci formulár:

Hodnotené faktory	Výkon					Dôležitosť		
	Väčšia sila	Menšia sila	Priemernosť	Menšia slabosť	Väčšia slabosť	Vysoká	Stredná	Nízka
MARKETING								
renomé								
trhový podiel								
kvalita								
služby								
výskum/vývoj								
FINANCIE								
náklady								
ziskovosť								
finančná stabilita								
VÝROBA								
kapacita								
flexibilita								
pracovná sila								
ORGANIZÁCIA								
úroveň manažmentu								
lojalita zamestnancov								
prispôsobivosť zmenám								

Obr.4 Analýza silných a slabých stránok [3]

Manažment podniku alebo externí odborníci posúdia úroveň marketingu a finančné, výrobné a organizačné možnosti a schopnosti firmy. Každý faktor je hodnotený z hľadiska jeho pozitívneho, respektíve negatívneho vplyvu na prosperitu podniku. Jednotlivé silné a slabé stránky nemajú pre podnik rovnakú dôležitosť a váhu, a teda ani rovnakú schopnosť ovplyvňovať jeho činnosť. Je preto nevyhnutné každý faktor ohodnotiť tiež z hľadiska jeho závažnosti.. kombináciou dvoch základných stavov výkonnosti a dvoch stavov dôležitosti vzniknú štyri alternatívy, ktoré znázorňuje nasledujúca schéma.

		Výkon	
		Vysoký	Nízky
Dôležitosť	Vysoká	A. Sústrediť pozornosť	B. Udržať pozornosť
	Nízka	C. Nízka priorita	D. Pravdepodobne nadmerné úsilie

Obr.5 Matica výkon / dôležitosť [3]

Kvadrant A obsahuje faktory, ktorých pôsobenie v smere prosperity podniku je veľmi slabé. Podnik sa musí usilovať o ich posilnenie. Do kvadrantu B zasa patria faktory, ktoré významnou mierou ovplyvňujú prosperitu podniku. Do kvadrantu C spadajú málo významné faktory. Predstavujú „nízku prioritu“, pretože veľmi slabo ovplyvňujú prosperitu. Vynakladať úsilie na udržiavanie faktorov z kvadrantu D sa javí ako zbytočné, nakoľko sú málo významné.

S-W analýza spočíva v nasledujúcich troch krokoch:

1. *Vyhodnotenie disponibilných finančných, ľudských a technických zdrojov.*
2. *Určenie silných a slabých stránok.*
3. *Identifikovanie špecifickej kompetencie podniku.*

Treba poznať, že nie každá silná stránka znamená konkurenčnú výhodu. Takisto domnienka, že existujúca silná stránka je najvyšším možným maximom dosiahnuteľnosti nemusí byť vždy správna. V celom rade prípadov je možné zlepšiť aj to, čo podnik robí dobre.

Výsledky S-W analýzy zásadným spôsobom ovplyvňujú ďalšie rozhodovacie procesy, spojené s riadením marketingovej činnosti, a to stanovenie cieľov, alokáciu zdrojov, ako aj každodennú činnosť podniku. Zároveň poskytujú určitý návod na výber vhodnej konkurenčnej stratégie. S-W analýza je mimoriadne dôležitým krokom pri praktickej realizácii strategického plánovania v podniku. Od jej kvality závisí úspech ďalších analytických aj syntetizačných krokov.

S-W analýza sa dotýka všetkých funkcií podniku. **Odporúča sa robiť je z viacerých uhľov pohľadu, napríklad:**

- *Ako nás vidia naši zákazníci?*
- *Ako nás vidia naši konkurenti?*
- *Ako sa vidíme sami?*
- *Ako nás vidia partneri?*

Pri tejto analýze je potrebné postihnúť čo najviac oblastí, vrátane tých, ktoré boli dosiaľ pri bežnej analytickej činnosti na okraji záujmu. Je to dôležité najmä vtedy, keď sa s marketingovým prístupom začína a / alebo je potrebné realizovať zásadné strategické zmeny [3].

Silné a slabé stránky sa týkajú predovšetkým organizácie či projektu samotného, zatiaľ čo príležitosti a hrozby prichádzajú najčastejšie z okolia podniku.

3.1 Silné stránky

Každá silná stránka je úspechom samotnej firmy. Možností je mnoho, záleží na type organizácie. Silnou stránkou môže byť napr. veľkosť firmy (v niektorých situáciách sa lepšie pohybuje malá, v iných zasa veľká), kvalitný vedúci pracovníci s veľkými skúsenosťami a správnymi motivačnými technikami, dostatok kvalifikovaných a skúsených pracovníkov, moderné technológie, firemné know-how, optimálne množstvo

finančných prostriedkov na rozvoj firmy, zdravie firmy, výhodné geografické umiestnenie sídla s ohľadom na trh a distribučné cesty, účelná organizačná štruktúra, flexibilita firmy, dobré meno firmy a značky jej výrobkov či služieb, a pod. Patrí sem napr. i unikátny a kvalitný výrobok, dostatočná distribučná sieť, spoľahliví a stáli dodávatelia a odberatelia, cenné skúsenosti v danom odbore, dobre zmapovaný trh, poznatky v umení komunikovať so zákazníkom a schopnosť prenikať do nových segmentov, kvalitný a rýchli servis, atď.

3.2 Slabé stránky

Opačným stavom vymenovaných silných stránok sú stránky slabé. Môžeme k nim ešte pridať napr. nedostatočné pochopenie pre marketing a reklamnú kampaň zo strany vedúcich pracovníkov, nedostatok obchodných vedomostí, zlá kvalitu surovín, výrobných zariadení či dokonca i samotného výrobku, nesprávne výrobné postupy, nedostatočná výstupná kontrola, nedostatočné kapacity pre uspokojenie dopytu na trhu, nepriaznivá legislatíva voči aktivitám firmy, príliš úzky alebo naopak široký výrobkový sortiment či sortiment služieb, nedostatočná komunikácia na všetkých stupňoch riadenia, atď. [5].

4 PROCES A ÚLOHA SWOT ANALÝZY

Cieľom SWOT analýzy nie je len spracovanie jednoduchého prehľadu silných a slabých stránok a potenciálnych príležitostí a rizík, ale predovšetkým idea dôkladnej štruktúrnej analýzy, poskytujúcej užitočné poznatky o strategickej situácii podniku. Aplikácia SWOT analýzy musí smerovať k identifikácii, nájdeniu a posúdeniu vplyvov, k predikcii vývojových trendov vonkajšieho prostredia a vnútornej situácie v podniku a ich vzájomných súvislostí. Iba SWOT analýza, realizovaná naznačeným spôsobom môže plniť významnú úlohu v procese tvorby stratégie [3].

Po identifikácii interných slabostí a predností sa položky hodnotia, pretože zvyčajne nie sú rovnako dôležité. Napríklad, niektoré slabosti sa môžu ukázať ako osudové, kým na iných veľmi nezáleží, alebo sa môžu ľahko napraviť. Z hľadiska strategickej perspektívy sú dôležité silné stránky podniku, pretože sú základom, na ktorom sa buduje stratégia a konkurenčná výhoda. Ak podnik nedisponuje silami pre tvorbu atraktívnej stratégie, potom vedenie podniku musí rýchlo budovať požadované schopnosti. Súčasne dobrá stratégia vyžaduje sústrediť sa na zvrátenie tých slabostí, ktoré činia podnik

zraniteľným, alebo ho obmedzujú pri sledovaní atraktívnej príležitosti. Podstata je jednoduchá : „ ***Stratégia podniku sa musí veľmi dobre prispôbiť tomu, čo je schopný robiť.***“ Dosiahnuť tento stav znamená určiť sily a slabosti podniku, a potom rozhodnúť, aké sú potrebné strategické opatrenia, aby sa dosiahol efektívny súlad so stratégiou.

Tabuľka analýzy SWOT zobrazuje okrem internej situácie podniku aj niektoré položky na identifikáciu externých hrozieb a príležitostí. Trhová príležitosť je významným faktorom pri formovaní stratégie. Rozhodnúť sa pre nový strategický smer má zmysel len vtedy, keď sa podnik nenachádza vo vhodnej pozícii na sledovanie príležitostí, alebo táto príležitosť nie je atraktívna. Až potom je účelné vybrať iný strategický smer. Medzi odvetvovými príležitosťami a podnikovými možnosťami je značný rozdiel. Nie každý podnik v odvetví sa nachádza na pozícii, aby sledoval každú príležitosť, ktorá sa naskytné. Niektoré podniky majú lepšiu pozíciu, niektoré sú beznádejne pozadu. Pre podnik sú podnetné tie novovznikajúce alebo rozširujúce sa príležitosti, pri ktorých môže uplatniť určitý druh konkurenčnej výhody. Ak má byť stratégia primerane zosúladená so situáciou podniku, potom musí byť zameraná na sledovanie tých príležitostí, ktoré najlepšie vyhovujú schopnostiam podniku a poskytujú obranu voči vonkajšiemu okoliu [2].

S- potencionálne interné sily	W- potencionálne interné slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - Kvalitné technologické princípy, - Schopnosť výrobných inovácií, - Veľmi dobré výrobné schopnosti, - Veľmi dobré technologické zručnosti, - Šírka sortimentu, - Zľavy, množstevné rabaty, - Stáli zákazníci - Nízka cenová úroveň - Zodpovedné technické zariadenia, - Rýchle dodacie termíny - Schopnosť exportovať výrobky, - Zmluvne zabezpečený odbyt, - Počet spotrebiteľov produkcie, - Kompletnosť, - Úspory z hromadnosti operácií. 	<ul style="list-style-type: none"> - Výroba technicky obmedzená výrobnými podmienkami, - Nedostatočná flexibilita, - Obmedzené finančné zdroje, - Nedostatočne strategicky spracované zámery, - Slabá reklama, - Priemerná ziskovosť, - Zastarané výrobné zariadenia, - Nedostatok riadiacich skúseností, - Nedôslednosť pri implementácii stratégie, - Slabý trhový imidž.
O- potencionálne externé príležitosti	T- potencionálne externé hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - Utváranie nových trhov a segmentov, - Diverzifikácia príbuzných výrobkov, - Pád obchodných prekážok na zahraničných trhoch, - Nové možnosti pri vstupe do EÚ, - Zrýchlenie rastu trhu, - Otvorenie trhu, uznávanie certifikátov, - Nové spotrebiteľské skupiny, - Rozširovanie výrobkovej línie v dôsledku nových potrieb, nové výrobky, - Cudzie zdroje na zvyšovanie objemu výroby, - Záujem o produkty zo strany zahraničia (taktiež Rusko a Ukrajina) 	<ul style="list-style-type: none"> - Vstup nízkonákladových zahraničných konkurentov (lacný dovoz z Číny), - Rastúci predaj substitučných výrobkov - Rastúca vyjednávacía pozícia zákazníkov i dodávateľov, - Štátne zásahy, - Nepriaznivý vývoj menových kurzov, - Hospodárska recesia, - Rastúca mocenská pozícia zákazníkov, - Nepriaznivé demografické zmeny, - Rast intenzity konkurentov po vstupe do EÚ, - Negatívne vplyvy inflácie na náklady, - Rast nákladov na podporu predaja

Obr.6 Príklad zoznamu položiek pre SWOT analýzu [2]

4.1 Postup pri realizácii SWOT

Postup pri realizácii SWOT je zvyčajne nasledovný [3]:

1. *Identifikácia a prognózovanie hlavných zmien vo vonkajšom prostredí. Osobitnú pozornosť je dôležité sústrediť na hybné zmenotvorné sily a kľúčové faktory úspechu. Vypracovaný prehľad by nemal presiahnuť 7-8 položiek.*
2. *Na základe výsledkov jednotlivých častí analýz vnútorných zdrojov a schopností podniku identifikovať silné a slabé stránky podniku. Opäť sa odporúča obmedziť prehľad jednotlivých položiek na 7-8 charakteristík.*
3. *Posúdiť vzájomné vzťahy jednotlivých silných a slabých stránok na jednej strane a rozhodujúcich zmien vo vonkajšom prostredí podniku na druhej strane. Často býva obtiažne odhadnúť, či určitý jav znamená príležitosť alebo riziko a či určitá charakteristika podniku predstavuje jeho silnú alebo slabú stránku. Ďalšie otázky, ktoré sa vynárajú v súvislosti so SWOT analýzou sa vzťahujú na štandardy, s ktorými budú jednotlivé silné / slabé stránky podniku porovnávané, aké štandardy uplatňuje konkurencia a / alebo najúspešnejšie podniky v odvetví a pod.*

Pre podnik nie je postačujúce jednoduché konštatovanie, že existujú silné / slabé stránky a príležitosti / riziká pri uskutočňovaní marketingových aktivít. V takomto prípade je výsledkom SWOT analýzy iba dlhý zoznam položiek, ktorý nesmeruje k vyjasneniu situácie. Je preto nevyhnutné silné / slabé stránky a príležitosti / riziká systematicky skúmať a ohodnotiť ich. Získané výsledky môžu byť použité pre docielenie vyššej prosperity.

Úroveň silných a slabých stránok sa môže posúdiť viacerými spôsobmi, napríklad:

- *vytípujú a vymedzia sa faktory, o ktorých sa predpokladá, že naplňajú podstatu silných a slabých stránok,*
- *každý vybraný faktor sa považuje za skúmaný faktor*
- *každý vybraný faktor sa ohodnotí z hľadiska vplyvu na podnik.*

Skúmané faktory sa môžu usporiadať podľa určitých kritérií alebo môžu nasledovať v poradí bez významného triedenia. Stupnica triedenie môže byť trojstupňová, ale aj viacstupňová. Jej úroveň je možné vyjadriť slovne i číselne. Do jednotlivých kategórií hodnotenia musia byť zaradené všetky posudzované faktory. Zistené skutočnosti sa potom poznačia do tabuľky, zostavenej na tento účel. Následne sa vyhodnotí postavenie jednotlivých faktorov s príslušným komentárom. Podobným spôsobom podnik špecifikuje aj oblasti, v ktorých môže hľadať svoje príležitosti a riziká.

Ako nástroj hodnotenia sa využívajú rôzne tabuľky a matice. Výsledná SWOT analýza sa zvykne uvádzať v prehľadnej tabuľke. **Musí sa zostavovať za konkrétne obdobie a vyžaduje interpretáciu:**

- *vzájomných súvislostí medzi jednotlivými faktormi,*
- *využitia jednotlivých elementov,*
- *návrhov na elimináciu vybraných elementov,*
- *úsilia a krokov, ktoré je potrebné na tento účel vynaložiť.*

Na posúdenie vzájomných vzťahov jednotlivých faktorov je možné využiť diagram SWOT analýzy.



Obr. 7 Diagram SWOT analýzy [3]

Zostavenie diagramu SWOT analýzy umožňuje a zjednodušuje porovnávanie vonkajších príležitostí a rizík s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Kombinácia týchto faktorov ovplyvňuje vznik rôznych variantov budúcnosti, na základe čoho umožňuje systematickú strategickú voľbu. Vzhľadom na svoju prehľadnosť a systematickosť, diagram SWOT analýzy iniciuje úvahy o výbere určitej stratégie. Orientáciou pri výbere strategického variantu je kombinácia kľúčových potenciálnych príležitostí a rizík spolu s predpokladanými silnými a slabými stránkami. **Úlohou SWOT analýzy je zdôrazniť tie faktory, ktoré:**

- *budú mať pre podnik zásadný význam,*
- *umožnia podniku predvídať atraktivnosť alebo ťažkopádnosť jeho marketingovej orientácie,*
- *zásadným spôsobom ovplyvnia budúce marketingové aktivity podniku,*
- *rozhodujúcim spôsobom usmernia formuláciu strategickým marketingových zámerov a výber realizovateľnej marketingovej stratégie.*

Manažéri môžu porovnávať (externé) príležitosti a riziká (internými) silnými a slabými stránkami podniku aj s použitým diagramu a nasledujúcich štyroch kvadrantov.



Obr.8 Diagram SWOT analýzy [3]

Kvadrant I je charakterizovaný tým, že (externé) príležitosti sú v súlade so silnými stránkami v podniku.

Kvadrant II je výsledkom neschopnosti podniku využiť ponúkajúce sa príležitosti z dôvodu jeho kritickým slabých stránok. Manažment podniku si príležitosti uvedomuje, ale vzhľadom na nedostatok zdrojov alebo potrebných schopností a predpokladov nie je schopný využiť.

Kvadrant III zachytáva situáciu, keď riziká vyplývajúce z vonkajšieho prostredia ohrozujú podniku tým, že útočia na slabé stránky.

Kvadrant IV vyjadruje situáciu, keď externé riziko môže ohroziť internú silnú stránku / stránky podniku.

SWOT analýzu by mal realizovať skúsený manažér. **Po spracovaní analýzy by mal hľadať odpovede na nasledujúce otázky:**

- *Má podnik vnútorné predpoklady a prednosti, z ktorých bude vychádzať príslušná stratégia?*
- *Disponuje podniku špecifickou prednosťou (kompetenciu), z ktorej môže vplynúť konkurenčná výhoda?*
- *Má podnik nejaké výrazné slabé stránky, ktoré ho podstatným spôsobom oslabujú?*
- *Disponuje podnik schopnosťou odstrániť tieto slabé stránky?*
- *Ktoré príležitosti má podnik využiť?*
- *Ktoré riziká má podnik odstrániť, a ktoré môže prípadne ignorovať?*
- *Aké strategické opatrenia má podnik využiť na rozvoj silných stránok a príležitostí a aké na elimináciu slabých stránok a rizík?*

Výsledkom dôkladnej SWOT analýzy sú rôzne zistenia, týkajúce sa silných a slabých stránok podniku a jeho príležitostí a rizík. Pre podnik predstavujú poznatky, ktoré jasne ukazujú jeho miesto v prostredí, charakterizujú možnosti a identifikujú reálne predpoklady pre budúci vývoj. Správne vytipovanie silných a slabých stránok a ich

analýza vo vzájomnej súvislosti s príležitosťami a rizikami umožnia podniku uvažovať o stanovení podnikových a marketingových cieľov a výbere stratégie na ich dosiahnutie.

Je potrebné zvážiť jedinečné schopnosti v podobe silných a slabých stránok a dokázať ich efektívne využiť vo vzťahu k príležitostiam. Priebežne je nutné rozvíjať silné stránky a usilovať sa o elimináciu slabých stránok, čo je predpokladom pre minimalizovanie rizík a maximálne využitie ponúkajúcich sa príležitostí. Rovnako dôležité je koncentrovať úsilie na slabé stránky s takou intenzitou, ktorá ich zmení na silné stránky. Treba dodať, že v niektorých prípadoch môžu silné stránky podmieniť vznik slabých stránok. Nevyhnutné je tiež uvažovať, do akej miery sú silné a slabé stránky podniku spôsobilé vyrovnáť sa s rozhodujúcimi zmenami, ktoré prebiehajú v jeho vonkajšom prostredí. Podnik môže pri tom využiť nasledujúce formulácie. Ak sa objaví marketingová príležitosť, podnik s ňou môže uvažovať len v prípade, že je schopný ju využiť a dostatočne rýchlo sa prispôbiť novej situácii. Pokiaľ existuje riziko, manažment musí urýchlene reagovať.

Takto poňatá SWOT analýza môže zvýšiť vnímavosť podniku voči faktorom externého prostredia a súčasne odhaliť príležitosti na ďalšie využitie jedinečných zdrojov a špecifických predností podniku, ktoré formujú základ konkurenčnej výhody.

SWOT analýza je dôležitou súčasťou marketingového plánovacieho procesu. mnohé podniky ju zvyknú umiestňovať na záver, keďže sumarizuje kľúčové rozvojové a represívne faktory, pôsobiace na efektívne fungovanie podniku. Táto skutočnosť vyvoláva potrebu vymedziť jej úlohu v procese formulácie stratégie. SWOT analýza rozhodne nepredstavuje záverečnú etapu strategickej analýzy, ale prehľadný nástroj orientácie pri vnímaní strategickej pozície podniku [3].

4.2 Závislosť postupu analýzy od profilu podniku

- V prípade, ak **podnik pôsobí iba v jednom odbore**, resp. odvetví, je použitie SWOT analýzy jednoduchšie. Externé prostredie podniku pozostáva z makro prostredia a prostredia daného odvetvia. Príležitosti a hrozby, rovnako aj silné a slabé stránky sa vzťahujú k celému podniku.
- V prípade, ak **firma pôsobí vo viacerých odvetviach**, t.j. má viac oblastí pôsobnosti, v takom prípade je nutné uskutočniť analýzu postupne, podľa

jednotlivých odvetví v podniku. Každé z odvetví má svoje špecifické prostredie, svoje príležitosti a hrozby. Rovnako silné aj slabé stránky sú identifikované porovnávané s konkrétnymi konkurentmi s odvetvia. Uskutočnenie analýzy za celý podnik bez tohto vnútorného členenia by jednak sťažilo získavanie informácií pre analýzu a na druhej strane by prinieslo informácie bez vypovedacej schopnosti (nevedeli by sme zodpovedať otázku „V ktorom odvetví má podnik pôsobiť, aby naplnil vytýčené ciele?“).

S.W.O.T. analýza nám umožňuje navrhovať nasledovné alternatívy [1]

- V prípade, ak v externom prostredí podniku, resp. analyzovanom odvetví majú prevahu príležitostí a z interného pohľadu majú prevahu jeho silné stránky, v takom prípade je vhodné pokračovať v rozvoji tohto odvetvia v podniku a voliť pre príslušnú podnikateľskú jednotku ***rastovú stratégiu***.
- V prípade, že v podniku v danom odvetví je v externom prostredí prevaha hrozieb a z interného pohľadu prevažujú slabé stránky, v takom prípade je vhodné voliť ***útlmovú stratégiu***, t.j. stratégiu postupného odchodu z odvetvia.
- V prípade, že existuje v externom prostredí množstvo príležitostí, ale naša interná situácia ukazuje na viac slabých ako silných stránok pre túto oblasť podnikania alebo opačne, ak máme z interného pohľadu prevahu silných stránok nad slabými, ale z externého prostredia pôsobí viac hrozieb ako príležitostí, v tomto prípade je vhodné odporučiť ***stabilizačnú stratégiu*** zameranú na udržanie si súčasného postavenia.

5 SYNTÉZA VÝSLEDKOV SWOT ANALÝZY

Završením analytických prác je syntéza výsledkov analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku. Hoci je to rozhodujúca etapa procesu formulovania stratégie, nemožno s istotou tvrdiť, že stratégia je definitívne sformulovaná práve v tomto momente. Formulovanie stratégie sa uskutočňuje vo všetkých fázach procesu strategického riadenia [2].

Syntéza spočíva v porovnaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s okolím. Takto chápaná a formulovaná stratégia dovoľí podniku orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jeho schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť. Vzhľadom na rozdielny význam a váhu jednotlivých analyzovaných položiek existujú rozličné varianty stratégie, ktoré zobrazuje matica syntézy výsledkov analýzy SWOT [7].

SWOT analýza poskytuje mechanizmus pre vzájomné poznanie a pochopenie vonkajšieho prostredia a vnútorných schopností podniku. Zároveň poskytuje manažérom logický rámec pre hodnotenie súčasnej s budúcej pozície ich podniku. Na základe takéhoto hodnotenia môžu manažéri využiť vhodné strategické alternatívy, ktoré sú zobrazené v TOWS matici.

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Príležitosti (O)	<p>Stratégia SO Využiť príležitosti aplikovaním silných stránok. Ofenzívny prístup.</p>	<p>Stratégia SW Prekonať slabé stránky využitím príležitostí. Opatrný prístup</p>
Riziká (T)	<p>Stratégia ST Vyhnúť sa rizikám využitím silných stránok. Ukázať silu.</p>	<p>Stratégia WT Minimalizovať slabé stránky a vyhýbať sa rizikám. Ústup, kompromisy, resp. likvidácia.</p>

Obr.9 TOWS matica [3]

Stratégia SO je najatraktívnejšia strategická alternatíva. Môže ju využiť podnik, ktorého pozícia je ideálna s prevažujúcimi silnými stránkami nad slabými. Takýto podnik je schopný využívať svoje silné stránky na realizáciu príležitostí, ktoré ponúka externé prostredie. Musí však pri tom sledovať svoje slabé stránky a vyhýbať sa rizikám.

Stratégia WO je vhodná pre podnik, v ktorom prevládajú slabé stránka. Na ich elimináciu však musí preto využiť alternatívne príležitosti. Využívaniu príležitostí často bránia práve existujúce slabé stránky. Takýto podnik by mal voliť opatrný postup.

Stratégia ST spočíva vo využití silných stránok a vyhýbaní sa, resp. obmedzovaní vplyvu rizík vonkajšieho prostredia. Vhodne zvolená stratégia a pripravenosť podniku na pôsobenie rizík môžu byť podobne agresívne ako v prípade stratégie SO.

Stratégia WT je defenzívna stratégia, založená na redukovaní, resp. elimináciu slabých stránok a vyhýbaní sa rizikám. Neistá a zvyčajne riziková pozícia podniku vedie často k využitiu defenzívnych stratégií a / alebo k likvidácii.

Výber strategickú alternatívu vychádza z kvantitatívneho i kvalitatívneho porovnania externých aj interných faktorov tak, aby bola zvolená najefektívnejšia stratégia.

Jednotlivé strategické varianty sa niekedy konfrontujú s predpokladaným časovým postupom projektu. Aj dynamika marketingového prostredia podniku vyžaduje, aby sa SWOT analýzy aj TOWS matica vytvárali vždy s ohľadom na minulý aj budúci vývoj s cieľom predvídať potenciálne príležitosti a riziká pre podnik a vývoj jeho vnútorných schopností

TOWS matica je syntézou výsledkov SWOT analýzy, ktorá spočíva v porovnávaní (vonkajších) príležitostí a rizík s (vnútornými) silnými a slabými stránkami podniku. Táto syntéza je zavŕšením analytickým prác v kontexte vonkajšieho a vnútorného prostredia podniku.

Výhody a nevýhody SWOT analýzy

Medzi výhody SWOT analýzy patrí predovšetkým rýchlosť a relatívna jednoduchosť, takže každá firma si môže vytvoriť sama svoju vlastnú SWOT analýzu v pomerne krátkej dobe. Avšak za predpokladu, že na jej realizácii sa bude podieľať čo najviac pracovníkov z celej organizačnej štruktúry. V prípade, že bude na analýze pracovať obmedzená skupinka ľudí z jednej hierarchickej skupiny, napr. manažment, môže prísť k veľkému skresleniu, k chybným záverom a tým tak k zmareniu celej práce i k ohrozeniu úspešnosti projektu či firmy. Dá sa totiž predpokladať, že manažment nerád

priznáva slabé stránky firmy alebo projektu, takže môže prísť k podceňovaniu slabých stránok a preceňovaniu silných stránok. Tomuto možno predchádzať, tým, že na SWOT analýze sa bude podieľa čo najviac pracovníkov na všetkých hierarchických stupňoch, aby sa zachytili všetky dôležité stránky firmy alebo projektu [5].

ZÁVER

V súčasnosti neexistuje žiadna firma izolovane od okolitého sveta. Nachádza sa uprostred všetkého diania a pôsobí na ňu mnoho negatívnych a pozitívnych vplyvov. Tie ktoré prevažujú, rozhodujú o budúcnosti firmy. Záleží len na tom, ako je na rôzne vplyvy spoločnosť pripravená a ako sa s nimi dokáže vysporiadať.

SWOT analýza hodnotí silné (strengths), slabé (weaknesses) stránky spoločnosti, hrozby (threats) a príležitosti (opportunities) spojené s podnikateľským zámerom, projektom alebo stratégiou.

Vďaka nej dokážeme komplexne hodnotiť fungovanie firmy, nájsť problémy alebo nové možnosti rastu. SWOT je súčasťou strategického (dlhodobého) plánovania spoločnosti. Prostredie, v ktorom sa firma nachádza sa vplyvom času postupne mení. Vznikajú nové príležitosti, staré hrozby zanikajú, predtým výrazné schopnosti sa stávajú zbytočné a nové slabosti vznikajú tak, kde sa predtým nevyskytovali. A práve preto firma nesmie spracovať analýzu a syntézu iba k jednému časovému obdobiu. Práve však do budúcnosti by sa mali tvoriť SWOT analýzy a príslušné syntézy k rôznym časovým obdobiam. V každom časovom horizonte by sa mali modelovať nové hypotetické príležitosti a hrozby a zároveň by sa mal predvídať vývoj vnútorných schopností podniku.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

- [1] PAPULA, J., *Strategický manažment, výzva pre manažérov*. Bratislava : ELITA, 1993, ISBN 80-85323-41-9
- [2] SÁKAL,P. a kol.- *Strategický manažment v praxi manažéra*, Trnava : SP SYNERGIA, 2007, ISBN 978-80-89291-04-5
- [3] LESÁKOVÁ, D. a kol. – *Strategický marketingový manažment*, Hronský Beňadik : NETRI 2004, ISBN 80- 968904-8-4
- [4] SEDLÁK, M. *Manažment*. Bratislava : ELITA 1997, ISBN 80-8044-015-8
- [5] Dostupné na internete: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>> [cit 2010-10-20]
- [6] JEDLIČKA, M., *Marketingový strategický manažment*. Trnava : Magma 2003, ISBN 80-85722-10-0
- [7] SLÁVIK, Š., *Stratégia riadenia podniku*. Bratislava : SPRINT 1999, ISBN 80-88848-41-5

VYHLÁSENIE AUTOROV

Dolupodpísané Bc. Lucia Bartovičová a Bc. Kamila Korčeková čestne prehlasujeme, že semestrálny projekt na tému „SWOT analýza“ sme vypracovali samostatne, na základe poznatkov získaných štúdiom a s využitím uvedenej literatúry.

Trnava, 29.október 2010

.....
Podpis autora