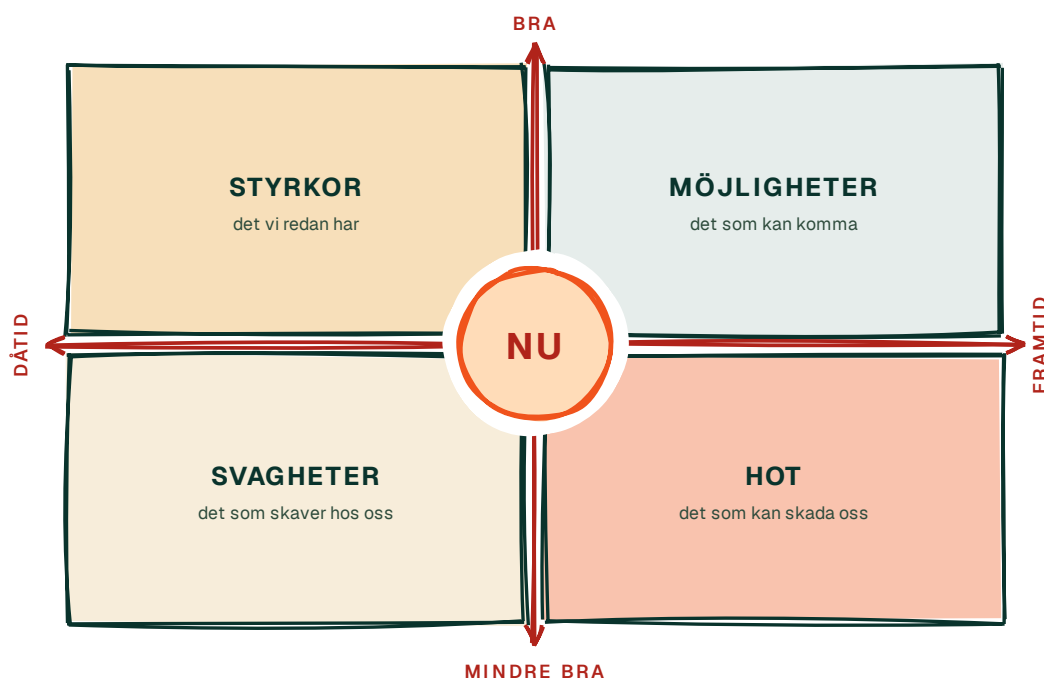


SWOT-analysen

Fyra fält kring ett nuläge, två som ser bakåt och två som ser framåt

THEORVAR

HARVARD BUSINESS SCHOOL, 1965



Figur 1. Nuläget i mitten. Vänster sida är det som redan finns, höger sida det som kan komma. Övre halvan är gynnsamt, nedre ogynnsamt. Fälten är inte fyra listor utan fyra frågor ställda från samma punkt.

Var den kommer ifrån

SWOT tillskrivs ofta **Albert Humphrey** vid forskningsinstitutet SRI i Kalifornien på 1960-talet, som en utveckling av något han kallade SOFT-analys. Den kopplingen är omdiskuterad och svår att belägga. Den tidigaste dokumenterade användningen finns i läroboken *Business Policy: Text and Cases* (1965) från Harvard Business School, skriven av **Learned, Christensen, Andrews och Guth**. Modellen har alltså ingen säkert känd upphovsperson, vilket är ovanligt för något så spritt.

Så fungerar modellen

Bokstäverna står för strengths, weaknesses, opportunities och threats. Det är skillnaden mellan de fyra frågorna som gör analysen värd något.

- **Styrkor.** Vad har vi som fungerar och är vårt eget? Kompetens, relationer, rykte, kassa. Sådant vi förfogar över, inte sådant vi hoppas på.
- **Svagheter.** Vad saknas eller skaver hos oss? Det svåraste fältet, eftersom det kräver att någon säger något obekvämt om den egna verksamheten.
- **Möjligheter.** Vad kan komma utifrån som vi skulle kunna använda? Ny lagstiftning, ny teknik, ett förändrat behov.
- **Hot.** Vad kan komma utifrån som skulle skada oss? Samma spaning, med motsatt förtecken.

Två axlar som är lätta att blanda ihop

I den här bilden går den vågräta axeln från dåtid till framtid. I den klassiska SWOT går den i stället mellan **internt** och **externt**: styrkor och svagheter är sådant vi själva rör över, möjligheter och hot sådant som ligger utanför. De pekar åt ungefär samma håll, men skillnaden är värd att hålla i huvudet. En vanlig felkälla är att skriva in något vi själva kan göra som en möjlighet, alltså en handlingsplan förklädd till omvärldsanalys.

Det andra som avgör om analysen blir användbar är vad som händer efteråt. En SWOT slutar inte med fyra listor utan med att fälten paras ihop: hur använder vi en styrka för att ta en möjlighet, och vilken svaghet gör oss utsatta för ett visst hot? Det är i parningen strategin uppstår.

Vad modellen inte säger

SWOT är ett sätt att sortera, inte att analysera. Den väger ingenting och säger inte hur säkra bedömningarna är. En genomgång av tjugo företag som gjorde SWOT-analyser visade att de i snitt producerade fyrtioalet punkter som sedan aldrig användes i strategiarbetet som följde. Modellen inbjuder också till önsketänkande: styrkefältet fylls lätt med sådant vi vill vara. Ett motmedel är att kräva ett belägg per punkt och låta någon utanför gruppen läsa listan.

En fråga att ta med

Vilken av era styrkor skulle en konkurrent skriva in i sitt svaghetsfält om hon beskrev er?

Källor. Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R. & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood: Irwin. · Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30, 46–52. · Helms, M. M. & Nixon, J. (2010). *Journal of Strategy and Management*, 3, 215–251.