

# Ocena potencjału wybranego przedsięwzięcia za pomocą analizy SWOT/TOWS

## The assessment of potential of selected enterprise using SWOT/TOWS analysis

Aleksandra Kucharczyk<sup>1</sup>, Edyta Kardas<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Członek Koła Naukowego „Plus Minus” Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19, 42-200 Częstochowa, Polska, yuppie1593@interia.pl

<sup>2</sup>Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19, 42-200 Częstochowa, Polska, Kardas.edyta@wip.pcz.pl

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono wyniki analizy potencjału przedsięwzięcia za pomocą wybranej metody strategicznej oceny – analiza SWOT/TOWS. Pierwsza część zawiera charakterystykę metody i opis badanego sektora, jakim jest rynek farmaceutyczny. Druga część artykułu poświęcona jest analizie apteki funkcjonującej na rynku farmaceutycznym. Analiza dotyczy określenia pozycji wybranego przedsięwzięcia na rynku oraz atrakcyjności danego sektora.

**Abstract:** The article presents the results of the potential analysis of the enterprise using the chosen strategic assessment method - SWOT/TOWS analysis. The first part contains the characteristics of the method and a description of the sector being examined, which is the pharmaceutical market. The second part of the article is devoted to the analysis of a pharmacy operating on the pharmaceutical market. The analysis concerns determining the position of the selected undertaking on the market and the attractiveness of a given sector.

**Słowa kluczowe:** analiza SWOT/TOWS, apteka, rynek farmaceutyczny, sektor, potencjał firmy

**Key words:** SWOT/TOWS analysis, pharmacy, pharmaceutical market, sector, company potential

### 1. Wstęp

Analiza SWOT/TOWS jest jedną z metod oceny strategicznej kondycji przedsiębiorstwa. Analizuje zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne uwarunkowania, wpływające na działalność organizacji [1]. W I i II etapie analizy SWOT zestawia się szanse i zagrożenia ze strony otoczenia firmy oraz pokazując mocne i słabe strony przedsiębiorstwa [2].

„Analiza SWOT jest metodą analizy strategicznej, która pozwala na zidentyfikowanie mocnych (*strengths*) i słabych (*weaknesses*) stron, szans (*opportunities*) oraz zagrożeń (*threats*) dla danego przedsięwzięcia/firmy. Mocne i słabe strony identyfikuje się w odniesieniu do przedsięwzięcia/firmy, szans i zagrożeń zaś upatruje w otoczeniu. Ogólne wytyczne wynikające z analizy SWOT to: wykorzystywanie szans za pomocą mocnych stron, unikanie zagrożeń i wzmocnianie słabych stron” [1].

W etapie III konstruuje się macierz SWOT/TOWS, która pozwala określić pozycję strategiczną firmy i kierunki jej rozwoju. W macierzy tej zestawia się czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa (mocne i słabe strony) oraz elementy otoczenia ważnych dla realizacji celów przedsiębiorstwa (szanse i zagrożenia) [3].

Interakcje pomiędzy elementami wewnętrznymi i zewnętrznymi firmy stanowią informacje niezbędne do stworzenia macierzy SWOT/TOWS. Należy opracować kilka tabel, zawierających zestawienie [3]:

- atutów z okazjami,

- okazji ze słabościami,
- atutów z zagrożeniami,
- słabości z zagrożeniami.

Poszczególnym czynnikiem wpływającym na środowisko zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne firmy przypisuje się wagi liczbowe lub procentowe. Wagi te odzwierciedlają dla [3]:

- mocnych i słabych stron ich poziom, znaczenie i wpływ na efekty działania firmy,
- zagrożenia- znaczenie i prawdopodobieństwo ich wystąpienia,
- szans- stopień atrakcyjności i prawdopodobieństwo sukcesu.

Analiza ta pozwala odpowiedzieć na kilka kluczowych pytań [3]:

- czy mocne strony umożliwią wykorzystanie szans?,
- czy rozpoznane szanse pozwolą poprawić kondycję słabych stron?,
- czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą na walkę w ostateczności z zagrożeniami?,
- czy wskazane słabe strony umocnią moc oddziaływań zagrożeń?.

Kolejnym etapem tworzenia macierzy SWOT/TOWS jest zestawienie obliczeń z sum interakcji oraz iloczynów wag i interakcji. Pozwoli to uzyskać odpowiedź na pytanie, którą strategię powinna wybrać firma na najbliższy czas działalności- strategia z

najwyższymi wynikami sum i iloczynów. Dzięki pozyskanym informacjom można sporządzić macierz, której wygląd przedstawia Tab.1.

**Tabela 1. Strategie przedsiębiorstwa tworzone za pomocą analizy SWOT/TOWS [3]**

	MOCNE STRONY S	SŁABE STRONY W
OKAZJE O	Sytuacja SO -strategia maxi-maxi	Sytuacja WO -strategia mini-maxi
ZAGROŻENIA T	Sytuacja ST -strategia maxi-mini	Sytuacja WT -strategia mini-mini

Z analizy SWOT/TOWS wynikają następujące strategie:

- strategia agresywna (maxi-maxi)- jej zadaniem jest wykorzystanie mocnych stron przedsiębiorstwa oraz umocnienie szans zewnętrznych [4]. Polega na maksymalnym wykorzystaniu tych czynników, które spowodują silną ekspansję i rozwój firmy [5]. Według Krzysztofa Obłója: „strategia agresywna (maxi-maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez otoczenie(...)” [6],
- strategia konserwatywna (maxi-mini)- w ocenie tej strategii należy zminimalizować negatywne wpływy otoczenia, a także wykorzystać mocne strony przedsiębiorstwa [4]. W ramach strategii należy dokonać segmentacji rynku lub selekcji produktów, bądź też poszukać nowych rynków zbytu dla naszych produktów [7],
- strategia defensywna (mini-mini)- przedsiębiorstwo nie posiada silnych stron, jego działalność jest ograniczona przez zagrożenia znajdujące się w otoczeniu. Powoduje to spadek jakości oferowanych usług, co w konsekwencji daje odpływ najbardziej kompetentnej kadry oraz spadek sprzedaży, firma staje się mało dochodowa i traci pozycję na rynku [4]. Jedyнным rozwiązaniem dla firmy jest wyciągnięcie maksymal-

nych korzyści przed jej zamknięciem lub połączenie z inną firmą [7],

- strategia konkurencyjna (mini-maxi)- polega na „(...) eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi” [6]. Obejmuje działania, które zwiększą zasoby finansowe oraz handlowe, polepszą linię produkcyjną, poprawią produktywność, zredukują koszty, spowodują utrzymanie mocnej pozycji konkurencyjnej [7].

## 2. Charakterystyka badanego obiektu i sektora

Obiektem badawczym był sektor farmaceutyczny, a konkretnie działająca w nim Apteka XYZ, znajdująca się w miejscowości Przystajń, w powiecie kłobuckim, w województwie śląskim, liczącej około 6 tysięcy mieszkańców.

Rynek farmaceutyczny jest dojrzałym rynkiem. Duże znaczenie ma tutaj wpływ reklamy oraz konkurencja cenowa. Wielkość sektora farmaceutycznego jest „duża”. Na rynku farmaceutyków działają przedsiębiorstwa o statucie globalnym, osiągające duże dochody. Rywalizacja w sektorze jest określana jako „średnia”, ze względu na małą intensywność [8].

## 3. Analiza wybranego obiektu

Etap I i II analizy SWOT obejmuje identyfikację wnętrza firmy (mocne i słabe strony) oraz identyfikację otoczenia firmy (szanse i zagrożenia). Czynniki te przedstawiono w Tab. 2.

Następnym krokiem w analizie SWOT jest wybór 5 kluczowych cech z każdej grupy (mocne strony, słabe strony, szanse, zagrożenia). Każdej z cech należy nadać wagę, według której dokonujemy oceny. Suma wag w ramach poszczególnych kategorii musi być równa 1,0 (tab.3).

**Tabela 2. Analiza SWOT dla Apteki XYZ**

<p><b>Mocne strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- szeroki wybór medykamentów,</li> <li>- dobrze przemyślana i kompleksowa oferta kosmetyków,</li> <li>- własny lokal przy budynku mieszkalnym,</li> <li>- wykwalifikowana kadra,</li> <li>- kompetencje, umiejętności i doświadczenie właścicieli,</li> <li>- dostępność 6 dni w tygodniu,</li> <li>- infrastruktura pozwalająca na przyjmowanie osób niepełnosprawnych,</li> <li>- możliwość zaparkowania i podjazdu autem bezpośrednio pod apteką,</li> <li>- stosunkowo duży lokal, pozwalający na swobodne poruszanie się pacjentom,</li> <li>- wykorzystanie programów komputerowych w obsłudze klientów,</li> <li>- kreowanie wizerunku apteki poprzez stronę internetową,</li> <li>- dodatkowe usługi- możliwość pomiaru ciśnienia krwi, automat z wodą,</li> </ul>	<p><b>Słabe strony:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ujemny przyrost naturalny w gminie,</li> <li>- brak możliwości skorzystania z usług apteki w niedzielę,</li> <li>- duża konkurencja na rynku farmaceutycznym,</li> <li>- słaby image rynkowy,</li> <li>- małe doświadczenie na lokalnym rynku- start od zera,</li> </ul>
<p><b>Szanse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- brak zaciągniętych kredytów,</li> <li>- dobre perspektywy związane z rynkiem farmaceutycznym,</li> <li>- doświadczona kadra zarządzająca,</li> <li>- wzrastająca liczba starszych pacjentów,</li> <li>- apteka zatrudnia studentów na staż- pozwala to na obniżenie kosztów,</li> <li>- pozyskanie nowych klientów na czas naprawy elewacji budynku, w którym znajduje się apteka konkurencyjna.</li> </ul>	<p><b>Zagrożenia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uzależnienie działalności podstawowej od dostawców,</li> <li>- duża konkurencja; apteki funkcjonujące w centrum Przystajni powstały wcześniej i pacjenci są przyzwyczajeni do korzystania z ich usług,</li> <li>- większy udział apteki internetowej (dowóz do domu leków, łatwość dostępu bez wychodzenia z domu),</li> <li>- budynek apteki znajduje się przy budynku mieszkalnym w dużej odległości od centrum miejscowości (kościół, rynek),</li> <li>- niskie emerytury potencjalnych klientów-osoby po 65 roku życia,</li> <li>- planowana inwestycja przez gminę Przystajń-przebudowa chodnika i wyłączenie części ulicy z ruchu na okres prac remontowych na ulicy Kolejniczej może spowodować utrudniony dostęp pacjentom do apteki.</li> </ul>

Tabela 3. Zestawienie wag dla poszczególnych cech analizy SWOT [Opracowanie własne]

<p>Mocne strony:</p> <p>1. Szeroki wybór medykamentów,</p> <p>2. Własny lokal przy budynku mieszkalnym,</p> <p>3. Wykwalifikowana kadra,</p> <p>4. Infrastruktura pozwalająca na przyjmowanie osób niepełnosprawnych,</p> <p>5. Dostępność 6 dni w tygodniu.</p> <p style="text-align: right;"><b>SUMA</b></p>	<p>Waga</p> <p>0,3</p> <p>0,1</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p><b>1,0</b></p>	<p>Słabe strony:</p> <p>1. Ujemny przyrost naturalny w gminie,</p> <p>2. Brak możliwości skorzystania z usług apteki w niedzielę,</p> <p>3. Duża konkurencja na rynku farmaceutycznym,</p> <p>4. Słaby image rynkowy,</p> <p>5. Małe doświadczenie na lokalnym rynku- start od zera.</p> <p style="text-align: right;"><b>SUMA</b></p>	<p>Waga</p> <p>0,2</p> <p>0,1</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p><b>1,0</b></p>
<p>Szanse:</p> <p>1. Brak zaciągniętych kredytów,</p> <p>2. Dobre perspektywy związane z rynkiem farmaceutycznym,</p> <p>3. Doświadczona kadra zarządzająca,</p> <p>4. Wzrastająca liczba starszych pacjentów,</p> <p>5. Apteka zatrudnia studentów na staż/praktyki- pozwala to na obniżenie kosztów.</p> <p style="text-align: right;"><b>SUMA</b></p>	<p>Waga</p> <p>0,1</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p><b>1,0</b></p>	<p>Zagrożenia:</p> <p>1. Uzależnienie działalności podstawowej od dostawców,</p> <p>2. Duża konkurencja; apteki funkcjonujące w centrum Przystajni powstały wcześniej i pacjenci są przyzwyczajeni do korzystania z ich usług,</p> <p>3. Większy udział apteki internetowej (dowóz do domu leków, łatwość dostępu bez wychodzenia z domu),</p> <p>4. Budynek apteki znajduje się przy budynku mieszkalnym w dużej odległości od centrum miejscowości (kościół, rynek),</p> <p>5. Niskie emerytury potencjalnych klientów-osoby po 65 roku życia.</p> <p style="text-align: right;"><b>SUMA</b></p>	<p>Waga</p> <p>0,2</p> <p>0,2</p> <p>0,1</p> <p>0,2</p> <p>0,3</p> <p><b>1,0</b></p>

Kolejnym krokiem jest odpowiedź na kluczowe pytania [5]:

- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarżające się szanse?
- Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
- Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarżających się szans?
- Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?
- Czy szanse spotęgują mocne strony?
- Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?
- Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
- Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

W tym celu buduje się 8 tablic krzyżowych, które zawierają określone wyżej cechy, ich wagi, liczbę interakcji oraz iloczyn wag i interakcji. Jeśli zależność występuje wpisuje się „1”, jeśli nie „0”. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności, natomiast iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie tych zmiennych i wpisanie wyniku w odpowiednie miejsce w tabeli. Dane te znajdują się w Tab.4-11.

Tabela 4. Tabela krzyżowa: Czy mocne strony pozwolą wykorzystać nadarżające się szanse?

Mocne strony/szanse	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	1	1	1	0	0,3	3	0,9
2.	1	0	0	0	1	0,1	2	0,2
3.	1	1	1	1	1	0,2	5	1,0
4.	0	0	1	1	0	0,2	2	0,4
5.	0	1	1	1	0	0,2	3	0,6
Waga	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2			
Liczba interakcji	2	3	4	4	2			
Iloczyn wag i interakcji	0,2	0,6	1,2	0,8	0,4			
Suma interakcji							29/2	
Suma iloczynów								6,3

Tabela 5. Tabela krzyżowa: Czy mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?

Mocne strony/zagrożenia	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	1	1	1	0	1	0,3	4	1,2
2.	0	1	0	1	0	0,1	2	0,2
3.	0	1	1	0	1	0,2	3	0,6
4.	0	1	0	1	1	0,2	3	0,6
5.	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8
Waga	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3			
Liczba interakcji	2	5	3	3	3			
Iloczyn wag i interakcji	0,4	1,0	0,3	0,6	0,9			
Suma interakcji							32/2	
Suma iloczynów								6,6

**Tabela 6. Tabela krzyżowa: Czy słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?**

Słabe strony/szanse	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	1	0	1	0	0,2	2	0,4
2.	0	0	0	0	0	0,1	0	0,0
3.	1	1	1	1	0	0,3	4	1,2
4.	0	1	1	0	0	0,2	2	0,4
5.	0	1	1	0	1	0,2	3	0,6
Waga	0,1	0,2	0,3	0,2	0,2			
Liczba interakcji	1	4	3	2	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,1	0,8	0,9	0,4	0,2			
Suma interakcji							22/2	
Suma iloczynów								5,0

**Tabela 9. Tabela krzyżowa: Czy zagrożenia osłabią mocne strony?**

Zagrożenia/mocne strony	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	1	0	0	0	1	0,2	2	0,4
2.	1	0	1	0	1	0,2	3	0,6
3.	1	1	1	0	1	0,1	4	0,4
4.	1	0	1	0	1	0,2	3	0,6
5.	1	0	0	0	0	0,3	1	0,3
Waga	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2			
Liczba interakcji	5	1	3	0	4			
Iloczyn wag i interakcji	1,5	0,1	0,6	0,0	0,8			
Suma interakcji							26/2	
Suma iloczynów								5,3

**Tabela 7. Tabela krzyżowa: Czy słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?**

Słabe strony/zagrożenia	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	1	0	0	1	0,2	2	0,4
2.	1	1	1	1	0	0,1	4	0,4
3.	1	1	1	0	1	0,3	4	1,2
4.	0	1	0	0	0	0,2	1	0,2
5.	1	1	1	0	1	0,2	4	0,8
Waga	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3			
Liczba interakcji	3	5	3	1	3			
Iloczyn wag i interakcji	0,6	1,0	0,3	0,2	0,9			
Suma interakcji							30/2	
Suma iloczynów								6,0

**Tabela 10. Tabela krzyżowa: Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?**

Szanse/słabe strony	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	0	1	0	0	0,1	1	0,1
2.	1	1	1	1	1	0,2	5	1,0
3.	0	1	1	1	1	0,3	4	1,2
4.	1	0	1	0	0	0,2	2	0,4
5.	0	0	1	0	1	0,2	2	0,4
Waga	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2			
Liczba interakcji	2	2	5	2	3			
Iloczyn wag i interakcji	0,4	0,2	1,5	0,4	0,6			
Suma interakcji							28/2	
Suma iloczynów								6,2

**Tabela 8. Tabela krzyżowa: Czy szanse spotęgują mocne strony?**

Szanse/mocne strony	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	1	0	0	0	0	0,1	1	0,1
2.	1	0	1	0	0	0,2	2	0,4
3.	1	0	1	0	0	0,3	2	0,6
4.	1	0	0	0	1	0,2	2	0,4
5.	0	0	1	0	0	0,2	1	0,2
Waga	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2			
Liczba interakcji	4	0	3	0	1			
Iloczyn wag i interakcji	1,2	0,0	0,6	0,0	0,2			
Suma interakcji							16/2	
Suma iloczynów								3,7

**Tabela 11. Tabela krzyżowa: Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?**

Zagrożenia/słabe strony	1.	2.	3.	4.	5.	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
1.	0	0	1	1	1	0,2	3	0,6
2.	0	1	1	1	1	0,2	4	0,8
3.	0	1	1	0	0	0,1	2	0,2
4.	0	1	0	0	0	0,2	1	0,2
5.	0	0	1	0	0	0,3	1	0,3
Waga	0,2	0,1	0,3	0,2	0,2			
Liczba interakcji	0	3	4	2	2			
Iloczyn wag i interakcji	0,0	0,3	1,2	0,4	0,4			
Suma interakcji							22/2	
Suma iloczynów								4,4

Następnym etapem analizy jest wykonanie zestawienia zbiorczego uzyskanych wyników, który przedstawiono w Tab.12.

Ostatnim etapem jest stworzenie macierzy strategii. Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strate-

gię, jaką powinna wybrać organizacja. Dla Apteki XYZ jest to strategia konserwatywna: maxi-mini (tab.13).

Tabela 12. Zestawienie zbiorcze dla analizy SWOT/TOWS

Kombinacja	Wynik analizy SWOT		Wynik analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony/szanse	29/2	6,3	16/2	3,7	45/2	10,0
Mocne strony/zagrożenia	32/2	6,6	26/2	5,3	58/2	11,9
Słabe strony/szanse	22/2	5,0	28/2	6,2	50/2	11,2
Słabe strony/zagrożenia	30/2	6,0	22/2	4,4	52/2	10,4

Tabela 13. Macierz strategii dla Apteki XYZ

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	<u>Strategia agresywna</u> Liczba interakcji- 45/2 Ważona liczba interakcji- 10,0	<u>Strategia konserwatywna</u> Liczba interakcji- 58/2 Ważona liczba interakcji- 11,9
Słabe strony	<u>Strategia konkurencyjna</u> Liczba interakcji- 50/2 Ważona liczba interakcji- 11,2	<u>Strategia defensywna</u> Liczba interakcji- 52/2 Ważona liczba interakcji- 10,4

#### 4. Podsumowanie

W artykule przedstawiono wyniki analizy potencjału przedsięwzięcia za pomocą wybranej metody strategicznej oceny – analiza SWOT/TOWS. Analizowanym obiektem była Apteka XYZ, znajdująca się w miejscowości Przystajń, w powiecie kłobuckim, w województwie śląskim, liczącej około 6 tysięcy mieszkańców.

Według strategii konserwatywnej badana Apteka XYZ posiada duży potencjał wewnętrzny, przy jednoczesnych niekorzystnych wpływach warunków zewnętrznych. Apteka powinna wykorzystać mocne strony do walki z zagrożeniami. Jednym z rozwiązań może być wykup konkurencyjnej apteki i przejęcie jej udziałów. Dodatkowo apteka może poczynić działania, które będą zmniejszały zagrożenia, a umacniały mocne strony, m. in.: selekcje produktów (więcej produktów specjalnie przeznaczonych dla osób starszych), ulepszenie strategii poprzez promocje, itp.

#### Literatura

- [1] Dorocki S., Kilar W., Rachwał T., Biznesplan krok po kroku. Poradnik dla uczniów i uczennic. III część produktu finalnego, Wydawnictwo Nowa Era, Warszawa 2012
- [2] Zdończyk J., Biznesplan, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2010, str. 6
- [3] Tylińska R., Analiza SWOT instrumentem w planowaniu rozwoju, WSiP, Warszawa 2005
- [4] Cholewicka-Goździk K., Analiza SWOT- instrument wyboru strategii i polityki jakości, Czasopismo: Problemy Jakości, nr 2, rok 2009, str. 10-11
- [5] <http://www.jaknapisac.com/analiza-strategiczna-swottows-krok-po-kroku-wybor-strategii/> (dostęp: 24.03.2017r., g:20:00)
- [6] Obłój K., Strategia organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007
- [7] Kleksik A., Studia prospektywne i analiza strategiczna. W: Planowanie strategiczne, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1993
- [8] Kucharczyk A., Cieniuch M., Broncel P., Analiza metody pięciu sił Portera na przykładzie Apteki XYZ, [w:] Innowacje w inżynierii produkcji, technologii materiałów i bezpieczeństwie pod red. dr inż. Ewy Staniewskiej, Materiały Konferencyjne nr 10, Wydawnictwo Wydziału Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2017, str. 227-231
- [9] Kucharczyk A., Biznesplan jako narzędzie oceny opłacalności wybranego przedsięwzięcia gospodarczego, Praca inżynierska pod kierunkiem dr inż. Edyty Kardas, Politechnika Częstochowska, Częstochowa 2017