

# Analiza SWOT-TOWS jako narzędzie wyboru strategii funkcjonowania-case study

## The SWOT-TOWS analysis as a operational strategy selection tool-case study

Kamila Kowalik<sup>1</sup>

<sup>1</sup> student-doktorant, członek koła naukowego "Promotor jakości", Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19B, 42-200 Częstochowa, Polska, kamilakowalik93@gmail.com

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie praktycznego zastosowania analizy SWOT-TOWS do wyboru strategii funkcjonowania Poczty Pol-skiej. Pierwsza część opracowania zawiera teoretyczny zarys wybranego narzędzia: założenia, sposób postępowania oraz użyteczność zastosowania. Następnie przedstawione zostały wyniki rozbudowanej analizy SWOT wraz z selekcją i opisem wskazanej przez te rezultaty strategii w odniesieniu do badanego przedsiębiorstwa.

**Abstract:** The objective of the paper is to present the practical application of the SWOT-TOWS analysis. The first part of the article includes the theoretical framework of the indicated research tool: assumptions, way of use and usefulness of application. Afterwards, the results of the extensive SWOT analysis have been presented along with the selection and description of the chosen strategy in relation to the examined enterprise.

**Słowa kluczowe:** analiza SWOT, strategia, zarządzanie

**Key words:** management, strategy, the SWOT analysis

### 1. Wprowadzenie

Analiza SWOT to narzędzie służące do badania wnętrza i otoczenia przedsiębiorstwa w celu określenia aktualnej i prognozowania przyszłej pozycji przedsiębiorstwa na rynku poprzez dobór odpowiedniej strategii funkcjonowania. Metoda ta zyskała popularność w Polsce kiedy stanowiła wymóg formalny w trakcie prywatyzacji przedsiębiorstw oraz staraniu się o kredyt bankowy, ponieważ pozwalała ocenić kondycję przedsiębiorstwa. Wykorzystywana jest w biznesie do tej pory, jako podstawowa analiza spółek giełdowych [1,2].

Nazwa SWOT to akronim angielskich słów: *strengths* (mocne strony), *weaknesses* (słabe strony), *opportunities* (szanse) oraz *threats* (zagrożenia). Analizę SWOT prowadzi się poprzez określenie czynników mających wpływ na działalność przedsiębiorstwa i sklasyfikowanie ich do powyższych czterech kategorii, tworzących czytelną macierz [3].

Otrzymana lista podlega dalszemu badaniu. Pierwszym krokiem jest przypisanie wag poszczególnym czynnikom tak, aby suma wag w każdej kategorii była równa 1. Następnie należy opracować cztery tabele tworzące analizę SWOT („od wewnątrz do zewnątrz”), które zawierają odpowiedź na pytania jak dane czynniki wewnętrzne (mocne i słabe strony) oddziałują na czynniki zewnętrzne (szanse i zagrożenia). Jednym ze sposobów jest identyfikacja zależności w systemie 0/1 (0-brak powiązania, 1-zależność). Kolejnym etapem jest policzenie liczby interakcji dla każdego wiersza i kolumny osobno oraz zsumowanie ich dla całej

tabeli. Dla każdej grupy czynników określana jest ranga, zależna od osiągniętej wartości. Po skorygowaniu wyników o wagi powstaje ważona liczba interakcji pomiędzy dwoma kategoriami [4].

Analizę SWOT można rozbudować o zbadanie powiązań TOWS (od zewnątrz do wewnątrz), która pokazuje jak otoczenie zewnętrzne oddziałuje na przedsiębiorstwo [5].

Podsumowaniem analizy SWOT-TOWS jest tabela zawierająca liczbę i ważoną liczbę interakcji, będącą sumą powiązań SWOT i powiązań TOWS. Największa ważona wartość wskazuje na strategię, jaką powinno obrać przedsiębiorstwo. Wyróżnia się cztery strategie: agresywna- maxi-maxi (kiedy przeważają mocne strony i szanse; przedsiębiorstwo powinno dążyć do rozwoju i inwestować, aby umacniać pozycję na rynku); konkurencyjna-mini-maxi (jeśli najważniejsze są słabe strony i szanse; należy wykorzystywać sprzyjające otoczenie zewnętrzne aby zminimalizować negatywne czynniki wewnątrz przedsiębiorstwa); konserwatywna- maxi-mini (kiedy dominują mocne strony i zagrożenia; przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać atuty aby minimalizować duże zagrożenia obecne w otoczeniu) oraz defensywna- mini-mini (w przypadku przewagi słabych stron i zagrożeń; najmniej korzystny układ analizy, w którym przedsiębiorstwo musi walczyć o przetrwanie) [6-10].

Opracowania naukowe podkreślają, iż analiza SWOT nie jest doskonała i kompleksowa, ale stanowi fundamentalne narzędzie analizy strategicznej, a jej wyniki to cenna informacja i wskazówka w dokonywaniu głębszych badań w ramach omawianego zagadnienia.

2. Analiza SWOT- praktyczne zastosowanie

W tabeli 1 przedstawione zostały zidentyfikowane czynniki SWOT: mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. Dla czytelności i jednolitości opracowania do analizy wybrano pięć najważniejszych atrybutów z każdej kategorii.

Tabela 1. Czynniki SWOT

S	Mocne strony [Strengths]	W	Słabe strony [Weaknesses]
S1	status operatora wyznaczonego	W1	postrzeganie, wizerunek
S2	marka i tradycja	W2	słabo rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe
S3	dobra kondycja finansowa	W3	złożona organizacja
S4	rozbudowana infrastruktura	W4	słabo rozwinięty marketing
S5	dominujący udział w niektórych rynkach	W5	jakość usług
O	Szanse [Opportunities]	T	Zagrożenia [Threats]
O1	rozszerzenie, zmiana oferty	T1	zmiany trendów rynkowych
O2	dostęp do nowych technologii	T2	e-substytucja
O3	możliwość rozwoju i współpracy na rynku międzynarodowym	T3	rozwój obecnej konkurencji
O4	pojawienie się nowych grup odbiorców	T4	możliwość pojawienia się nowej konkurencji
O5	dostępność specjalistów na rynku	T5	zmiana regulacji prawnych

Oszacowane wagi poszczególnych czynników SWOT, których suma dla każdej kategorii macierzy jest równa jeden, zostały zawarte w tabeli 2.

Tabela 2. Oszacowanie wag

Wagi	Mocne strony	Wagi	Słabe strony
0,2	S1	0,2	W1
0,3	S2	0,3	W2
0,2	S3	0,15	W3
0,15	S4	0,15	W4
0,15	S5	0,2	W5
Wagi	Szanse	Wagi	Zagrożenia
0,2	O1	0,25	T1
0,25	O2	0,3	T2
0,2	O3	0,25	T3
0,25	O4	0,1	T4
0,1	O5	0,1	T5

Tabele 3-6 zawierają cząstkowe opracowania rozbudowanej analizy SWOT i odpowiedzi na pytania: czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę (3)?; czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie (4)?; czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy (5)? oraz czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie (6)?

Tabela 3. Mocne strony/szanse

O/S	O1	O2	O3	O4	O5	Waga	N	S	R
S1	0	0	1	1	0	0,2	2	0,4	5
S2	0	0	1	1	0	0,3	2	0,6	2
S3	1	1	1	1	1	0,2	5	1	1
S4	1	1	1	1	0	0,15	4	0,6	2
S5	1	1	1	1	0	0,15	4	0,6	2
Waga	0,2	0,25	0,2	0,25	0,1				
N	3	3	5	5	1		34		
S	0,6	0,75	1	1,25	0,1			6,9	
R	4	3	2	1	5				

Tabela 4. Mocne strony/zagrożenia

T/S	T1	T2	T3	T4	T5	Waga	N	S	R
S1	0	1	1	1	0	0,2	3	0,6	2
S2	1	0	1	1	0	0,3	3	0,9	1
S3	0	1	1	1	0	0,2	3	0,6	2
S4	0	0	1	1	0	0,15	2	0,3	4
S5	0	0	1	1	0	0,15	2	0,3	4
Waga	0,25	0,3	0,25	0,1	0,1				
N	1	2	5	5	0		26		
S	0,25	0,6	1,25	0,5	0			5,3	
R	4	2	1	3	5				

Tabela 5. Słabe strony/szanse

O/W	O1	O2	O3	O4	O5	Waga	N	S	R
W1	1	0	0	1	1	0,2	3	0,6	2
W2	1	1	1	0	1	0,3	3	0,9	1
W3	0	0	0	1	1	0,15	2	0,3	5
W4	1	0	1	1	1	0,15	4	0,6	2
W5	1	0	1	1	0	0,2	3	0,6	2
Waga	0,2	0,25	0,2	0,25	0,1				
N	4	1	3	4	4		31		
S	0,8	0,25	0,6	1	0,4			6,05	
R	2	5	3	1	4				

Tabela 6. Słabe strony/zagrożenia

T/W	T1	T2	T3	T4	T5	Waga	N	S	R
W1	1	0	1	1	1	0,2	4	0,8	3
W2	0	1	1	1	0	0,3	3	0,9	2
W3	0	0	0	0	0	0,15	0	0	5
W4	1	1	1	1	0	0,15	4	0,6	4
W5	1	1	1	1	1	0,2	5	1	1
Waga	0,25	0,3	0,25	0,1	0,1				
N	3	3	4	4	2		32		
S	0,75	0,9	1	0,4	0,2			6,55	
R	3	2	1	4	5				

Z danych przedstawionych w tabelach wynika, iż najczęściej powiązań identyfikuje się pomiędzy mocnymi stronami i szansami (34), które posiadają również najwyższą ważoną liczbę interakcji (6,9). Warto jednak zauważyć, iż różnice są niewielkie, co potwierdza konieczność rozszerzenia analizy.

Wyniki analizy TOWS zawarte w tabelach 7-10 zawierają odpowiedzi na pytania: czy określona szansa potęguje daną mocną stroną (7)?; czy określone zagrożenie ogranicza daną mocną stroną (8)?; czy określona szansa pozwala osłabić daną słabą stroną (9)? oraz czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stroną (10)?

W analizie TOWS największa liczba powiązań (48) i najwyższa liczba interakcji (9,6) występuje pomiędzy zagrożeniami i mocnymi stronami. Należy zauważyć, iż wartości osiągnięte w tabeli 8 znacznie różnią się od pozostałych.

W tabeli 11 zostało przedstawione posumowanie analizy SWOT-TOWS oraz odniesienie wyników do strategii działania.

Tabela 7. Szanse/mocne strony

S/O	S1	S2	S3	S4	S5	Waga	N	S	R
O1	0	0	1	1	1	0,2	3	0,6	4
O2	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1
O3	1	1	1	1	1	0,2	5	1	2
O4	0	1	1	1	1	0,25	4	1	2
O5	0	1	1	0	1	0,1	3	0,3	5
Waga	0,2	0,3	0,2	0,15	0,15				
N	1	4	5	1	5		36		
S	0,2	1,2	1	0,15	0,75			7,45	
R	4	1	2	5	3				

Tabela 8. Zagrożenia/mocne strony

S/ T	S1	S2	S3	S4	S5	Waga	N	S	R
T1	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	2
T2	1	1	1	1	1	0,3	5	1,5	1
T3	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	2
T4	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	4
T5	1	0	1	1	1	0,1	4	0,4	5
Waga	0,2	0,3	0,2	0,15	0,15				
N	5	4	5	5	5		48		
S	1	1,2	1	0,75	0,75			9,6	
R	2	1	2	4	4				

Tabela 9. Szanse/słabe strony

W/ O	W1	W2	W3	W4	W5	Waga	N	S	R
O1	1	0	0	0	1	0,2	2	0,4	4
O2	1	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1
O3	1	1	0	1	1	0,2	4	0,8	2
O4	1	1	0	1	0	0,25	3	0,75	3
O5	1	1	0	1	1	0,1	4	0,4	4
Waga	0,2	0,3	0,15	0,15	0,2				
N	5	4	1	4	4		36		
S	1	1,2	0,15	0,6	0,8			7,35	
R	2	1	5	4	3				

Tabela 10. Zagrożenia/słabe strony

W/ T	W1	W2	W3	W4	W5	Waga	N	S	R
T1	1	1	0	1	1	0,25	4	1	2
T2	1	1	0	1	1	0,3	4	1,2	1
T3	1	1	0	0	1	0,25	3	0,75	3
T4	1	1	0	0	1	0,1	3	0,3	4
T5	0	0	0	0	0	0,1	0	0	5
Waga	0,2	0,3	0,15	0,15	0,2				
N	4	4	0	2	4		28		
S	0,8	1,2	0,15	0,3	0,8			6,5	
R	2	1	5	4	2				

Tabela 11. Wyniki analizy SWOT-TOWS

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Liczba interakcji 70	Liczba interakcji 74
	Ważona liczba interakcji 14,35	Ważona liczba interakcji 14,9
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Liczba interakcji 67	Liczba interakcji 60
	Ważona liczba interakcji 13,4	Ważona liczba interakcji 12,55

Największa liczba interakcji (74) oraz najwyższa ważona liczba interakcji (14,9) w analizowanym przypadku występuje pomiędzy mocnymi stronami i zagrożeniami. Oznacza to, iż badane przedsiębiorstwo powinno przyjąć strategię konserwatywną. Strategia mini-maxi wskazuje na konieczność wykorzystania mocnych stron w celu redukcji zagrożeń. Jest charakterystyczna dla przedsiębiorstw działających na rynkach schyłkowych. W przypadku badanej organizacji, największe zagrożenia (związane z cyfryzacją) przyczyniają się do prognoz mówiących o problemach z tradycyjnym rynkiem pocztowym na rzecz rozwiązań elektronicznych. W związku z faktem, iż przedsiębiorstwo to jest liderem na rynku krajowym, posiada ono atuty pozwalające na podjęcie działań, które pomogą mu dostosować się do zmieniających się warunków otoczenia i utrzymać obecną pozycję (np. dobra kondycja finansowa umożliwia wdrożenie nowych technologii, będących odpowiedzią na potrzeby klientów cyfrowych).

## 9. Podsumowanie

Podsumowując, analiza SWOT to użyteczne narzędzie stanowiące podstawę badań z zakresu strategii działalności. Jej wyniki to fundament dalszych działań i wskazanie kierunków badań.

W przedstawionym case-study zastosowano rozbudowaną analizę SWOT-TOWS. Uzyskane rezultaty to najwyższa ważona wartość interakcji pomiędzy mocnymi stronami i zagrożeniami, co oznacza zalecenie przyjęcia strategii konserwatywnej, polegającej na minimalizowaniu zagrożeń poprzez wykorzystanie dominujących mocnych stron.

Przeprowadzona analiza może stanowić podstawę dalszej pracy naukowej jako podstawa badań nad innymi zagadnieniami z zakresu zidentyfikowanej strategii mini-maxi.

## Literatura

- [1] Kowalik K., Klimecka-Tatar D., SWOT-TOWS analysis as a planning tool of process improvement based on PDCA cycle in service enterprise, The Quality Aspects of Materials, Technology and Management (red.) Ulewicz R., Kawulok P., Częstochowa 2017.
- [2] Szmitka S., Analiza SWOT jako narzędzie oceny innowacyjności przedsięwzięcia biznesowego, Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy. Nauki społeczne, nr 4, 2015, 79-98.
- [3] Asejczyk-Woroniczka M., Zastosowanie analizy SWOT w doskonaleniu zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, nr 6, 2016, 311-321.
- [4] Helms M., Nixon J., Exploring SWOT analysis- where are we now? A review of academic research from the last decade, Journal of Strategy and Management, 2010, vol. 3, no. 3, 215-251.
- [5] Piocha S., Dylkiewicz R., Teoretyczne i empiryczne implikacje wynikające z zastosowania analiz strategicznych w ocenie wartości przedsiębiorstwa, Zeszyty Naukowe Wydziału Nauk Ekonomicznych. nr 11, 2007, 13-34.
- [6] Ingaldi M., Lestyanska Skurkova K., Company strategy determination in food company using SWOT method, Acta Technologica Agriculturae, 2014, vol. 13, no. 3, 66-69.
- [7] Matuszyny M., Building decision trees based on production knowledge as support in decision-making process, Production Engineering Archives, 2020, vol. 26/2, 36-40.
- [8] Ab Talib M., Hamid A., Halal logistics in Malaysia: a SWOT analysis, Journal of Islamic Marketing, 2014, vol. 5, no. 3, 322-343.
- [9] Czajkowska A., SWOT analysis application for indications of the strategy action chosen enterprise in the construction sector, Production Engineering Archives, 2016 10/1, 33-37.
- [10] Kowalik K., Klimecka-Tatar D., SWOT-TOWS analysis as a planning tool of process improvement based on pdca cycle in service enterprise, Zeszyty Naukowe Quality. Production. Improvement, 2017, nr 1(6), 152-162.
- [11] Klimecka-Tatar D., Kapustka K., Innowacyjne procesy druku 3D – analiza ryzyka wdrożenia innowacji w branży stomatologicznej, Zeszyty Naukowe. Quality. Production. Improvement, 2016, nr 1(4), 92-106.