

Systemy Logistyczne Wojsk nr 42/2015

ZASTOSOWANIE METODY SWOT/TOWS DO ANALIZY OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

ANALYSIS OF ENVIRONMENT OF COMPANY WITH APPLICATION OF SWOT/TOWS METHODS

Mariusz GONTARCZYK

Aneta STEFANIUK

Jarosław ZELKOWSKI

Wojskowa Akademia Techniczna

Wydział Logistyki

Instytut Logistyki

Streszczenie: *W artykule przedstawiono podejście do analizy i oceny otoczenia przedsiębiorstwa w oparciu o metodę SWOT/TOWS. Wskazano, iż w trakcie takiego postępowania ważny jest właściwy dobór czynników, które występują w otoczeniu dalszym i bliższym badanej firmy.*

Abstract: *The article presents one of the possible approach towards evaluation of environment base on SWOT/TOWS method, which takes into consideration analyses of internal and external environment. It was pointed out that during such procedure the selection of factors which are part of internal and external environment plays important role.*

Słowa kluczowe: *otoczenie przedsiębiorstwa, metoda SWOT/TOWS.*

Keywords: *company's environment, SWOT/TOWS method.*

Wprowadzenie

Jednym z etapów realizowanych w ramach analizy strategicznej przedsiębiorstwa jest analiza i ocena jego otoczenia. Jej przeprowadzenie jest konieczne dla stworzenia właściwej koncepcji rozwoju firmy nastawionej na osiągnięcie założonych celów. Stwarza ona możliwości rozwoju i ogranicza negatywne skutki zdarzeń w otoczeniu. Przeprowadzona we właściwy i uzasadniony sposób analiza i ocena otoczenia umożliwia identyfikację mocnych i słabych stron samego przedsiębiorstwa oraz wskazanie potencjalnych szans i zagrożeń płynących z otoczenia. Wśród metod oceny otoczenia, oprócz tych badających otoczenie bliższe i dalsze, wyróżnia się również metody zintegrowane, tzn. swoim zakresem obejmujące analizę otoczenia organizacji oraz jej wnętrze. Do tej grupy zalicza się m.in. SWOT/TOWS.

W niniejszym artykule autorzy podjęli się rozwiązanie problemu badawczego sformułowanego w postaci pytania, które brzmi następująco: w jaki sposób dokonać analizy i oceny otoczenia dalszego i bliższego przedsiębiorstwa, aby uwzględnić specyfikę czynników na niego oddziałujących? Tak sformułowany problem spowodował, iż do jego rozwiązania zaproponowano wykorzystanie metody SWOT/TOWS wraz z jej praktyczną implementacją wspartą analizą materiałów wewnętrznych badanej firmy.

1. Ogólna procedura metody SWOT/TOWS

Analiza SWOT dostarcza istotnych informacji co do dalszych działań przedsiębiorstwa. Przedstawia wzajemne relacje między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, informując, które z nich wzmacniają się wzajemnie, a które osłabiają. Wskazuje, jak wykorzystać czynniki pozytywne, aby uniknąć wpływu tych negatywnych. Nazwa metody pochodzi od pierwszych liter grup czynników, tzn. *strengths* – silne strony, *weaknesses* – słabe strony, *opportunities* – okazje, *threats* – zagrożenia.

Wśród silnych stron przedsiębiorstwa należy wyróżnić jego pozytywne aspekty, najlepiej takie, które odróżniają je od konkurentów. Będą to zatem wszystkie atuty i zalety organizacji, które generują zyski oraz przyczyniają się do stworzenia pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Słabe strony to czynniki negatywne, które mogą w sposób ograniczający wpływać na organizację, uniemożliwiając jego rozwój.

Szanse lokalizowane są w otoczeniu, tzn. są to elementy, które sprzyjają firmie. Ich wykorzystanie w umiejętny sposób może w przyszłości przynieść korzyści w postaci przewagi konkurencyjnej, zysków, rozwoju. Wśród zagrożeń uwzględnić należy wydarzenia w otoczeniu, które mogą wpłynąć na organizację w sposób destrukcyjny.

SWOT w tradycyjnym ujęciu przeprowadza się zgodnie z kolejnością określoną w jej nazwie. Pozytywne i negatywne aspekty wewnętrzne organizacji rozpatrywane są w odniesieniu do szans i zagrożeń zewnętrznych. Kolejność można odwrócić i badać zagrożenia i szanse, jakie stwarza otoczenie na tle silnych i słabych stron firmy i wtedy analiza przyjmie nazwę TOWS (Gierszewska, Romanowska, 2009, s. 191).

Metoda SWOT/TOWS jest jedną z najbardziej skomplikowanych wersji analizy SWOT, łączącą w sobie zalety metody punktowej ważonej i metody strategicznej (Penc-Pietrzak, 2010, s. 271).

Procedura metody SWOT/TOWS obejmuje następujące etapy (Obłój, 1998, s. 183-184):

- 1) Zdefiniowanie listy szans i zagrożeń, silnych i słabych stron firmy.
- 2) Przypisanie poszczególnym szansom, zagrożeniom, silnym i słabym stronom wag określających ich istotność z punktu widzenia wpływu tych czynników na możliwości rozwoju organizacji. Wagi wszystkich np. zagrożeń powinny sumować się do 1.
- 3) Zbadanie zależności między szansami i zagrożeniami a silnymi i słabymi stronami firmy:
 - a) od strony otoczenia (analiza TOWS) udzielając odpowiedzi na pytania:
 - czy dane zagrożenia osłabiają siły firmy?
 - czy dane szanse spotęgują zidentyfikowane silne strony?
 - czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?
 - czy dane szanse pozwolą przezwyciężyć istniejące słabości?
 - b) od strony firmy (analiza SWOT) udzielając odpowiedzi na pytania:
 - czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?
 - czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?
 - czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwyciężenie mogących wystąpić zagrożeń?
 - czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?
- 4) Zbudowanie dla każdego z ośmiu pytań odpowiedniej tabeli badającej relacje między poszczególnymi czynnikami.
- 5) Zestawienie wyników uzyskanych ze wszystkich tabel.

Kombinacja czynników, dla których uzyskana w zestawieniu zbiorczym suma iloczynów jest największa, wskazuje, jaką strategię przedsiębiorstwo powinno realizować. Jeżeli jednak uzyskane wyniki nie wskazują jednoznacznie na jedną ze strategii, analiza musi zostać uzupełniona o ocenę poszczególnych wariantów strategii z punktu widzenia specyfiki danego przedsiębiorstwa i branży, w jakiej ono działa.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa produkcyjnego XYZ

Podmiotem rozważań jest firma rodzinna, z wyłącznie polskim kapitałem, której powstanie datuje się na rok 1983. Jednakże zastrzegła sobie prawo używania nazwy i dlatego na potrzeby publikacji przyjęto nazwę firma XYZ. Na początku był

to mały zakład betoniarski produkujący ściennie bloczki keramzytowe oraz pustaki keramzytowe dla budownictwa mieszkalnego, rolniczego i ogólnego. W roku 1985 rozszerzono asortyment produkcji o galanterię drogową, tj. krawężniki drogowe, trylinki, obrzeża chodnikowe i płytki chodnikowe. W 1987 roku firma przystąpiła do produkcji stropów gęstożebrowych typu FERTBET – belek i pustaków stropowych. Już w roku 1992 uruchomiono produkcję wibroprasowanej kostki brukowej. Na przestrzeni swojej działalności firma dwa razy zmieniała status, w 1997 r. na spółkę cywilną i w 2002 r. na spółkę jawną. W roku 2003 firma XYZ wdrożyła System Zapewnienia Jakości (ZSZ) wg normy ISO 9001. Od roku 2007 w firmie funkcjonuje Zintegrowany System Zarządzania wg trzech norm – ISO 9001 Zarządzanie Jakością, ISO 14001 Zarządzanie Środowiskiem i ISO 18001 Zarządzanie Bezpieczeństwem Pracy. Obecnie firma XYZ dysponuje dwiema nowoczesnymi liniami do produkcji wyrobów wibroprasowanych i jedną linią do produkcji betonu towarowego. Jakość wyrobów oraz betonu towarowego jest stale monitorowana w zakładowym laboratorium, wyposażonym w nowoczesne urządzenia. Firma korzysta również na zasadzie outsourcingu z odpłatnej pomocy innych firm zarówno w zakresie prowadzenia księgowości, jak i transportu wyrobów betonowych (Stefaniuk, 2014, s. 54-55).

Przedsiębiorstwo XYZ należy do grona przedsiębiorstw, które ciągle wprowadzają zmiany w zakresie organizacji, zarządzania, sposobów rozwiązywania problemów, a przede wszystkim w zakresie technologii, aby przetrwać i rozwijać się w sytuacji stale zmieniających się uwarunkowań i potrzeb pojawiających się na rynku. Właśnie dlatego jest liczącym się producentem polskich wyrobów betonowych o światowej jakości.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa XYZ ma jednoznaczny, sformalizowany charakter. Obowiązuje szczeblowa drabina podziału hierarchii, gdyż zadania wszystkich pracowników są jednoznacznie sprecyzowane. Odpowiedzialność za określone obowiązki spoczywa na konkretnych jednostkach, które czuwają nad prawidłowym przebiegiem oraz wykonywaniem poszczególnych zadań, przydzielonych odpowiednim osobom. Hierarchia w przedsiębiorstwie ma silny walor porządkujący i stanowi jasny komunikat dla pracowników o tym, jakie jest ich miejsce w firmowej społeczności (Materiały wewnętrzne firmy).

Poziom zatrudnienia w firmie wskazuje, iż jest to małe przedsiębiorstwo, gdzie liczba zatrudnionych nie przekracza 49 pracowników. Ze względu na branżę firmy w ogólnej liczbie zatrudnienia jest przewaga mężczyzn nad kobietami. Kobiety stanowią 18%, a mężczyźni 82%. Rozpiętość wiekowa pracowników wynosi od 20 do 55 lat. Wykształcenie jest adekwatne do zajmowanego stanowiska, począwszy od zawodowego na stanowiskach produkcyjnych do wyższego na stanowiskach kierowniczych (Materiały wewnętrzne firmy).

Firma XYZ od 30 lat zajmuje się produkcją drobnowymiarowych elementów betonowych. Podstawowa oferta firmy z podziałem na asortyment została przedstawiona w tabeli 1.

Firma posiada również w swojej ofercie opatentowany wzorem przemysłowym produkt – Kalcyt. Jest to kostka brukowa o niestandardowym wzorze, którego nie ma w ofercie u innych producentów kostki brukowej i dzięki temu cieszy się dużym zainteresowaniem.

Spółka postawiła na ciągłe doskonalenie i systematyczne wprowadzanie innowacji, na realizację których pozyskała kilka dotacji unijnych. Dlatego też z każdym rokiem w ofercie firmy pojawiają się nowe wzory wyrobów betonowych. Są one wprowadzane na rynek dzięki inwencji klientów firmy, którzy na bieżąco zgłaszają swoje potrzeby.

Tabela 1. Asortyment sprzedaży firmy XYZ

Asortyment	Rodzaj		
Kostka brukowa	Grubość: 4 cm, 6 cm, 8 cm	Kolor: szary, czarny, czerwony, brązowy, żółty, zielony, niebieski	Struktura: gładka, melanz, płukana, postarzana
Wyroby drogowe wibroprasowane	obrzeża, krawężniki, palisady	plyty ażurowe, korytka odpływowe	plytki chodnikowe
Beton towarowy	suchy	mokry	
Ogrodzenia łupane	Wielkość pustaka: Classic, Premium	Ilustronnie łupany pustak: dwustronny, czterostronny	

Źródło: opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych firmy XYZ

3. Praktyczna realizacja metody SWOT/TOWS

Etapem początkowym metody jest określenie czynników zewnętrznych i wewnętrznych analizowanego przedsiębiorstwa oraz oszacowanie dla nich wag. Na podstawie analizy dokumentów firmy został zidentyfikowany zestaw czynników, który przedstawiono w tabeli 2.

W kolejnym etapie procedury zostały opracowane cztery tabele dla analizy TOWS i cztery tabele dla analizy SWOT (tabele 3-10). Tabele zostały podporządkowane określonym pytaniom wspomagającym analizę. Każdą z tabel wypełnia się w następujący sposób (Penc-Pietrzak, 2003, s. 147):

- jeżeli między rozpatrywaną parą czynników występują interakcje, w tabeli wstawia się cyfrę 1, jeżeli nie ma między nimi powiązań – cyfrę 0;
- po zdefiniowaniu relacji między poszczególnymi czynnikami sumuje się w kolumnach i wierszach liczbę interakcji, a następnie otrzymany wynik mnoży się przez wagę określającą istotność każdego z czynników;
- na podstawie uzyskanych iloczynów można każdemu z czynników przypisać rangę mówiącą, który z czynników wpływających będzie miał relatywnie

- największą się oddziaływania oraz który z czynników będzie najbardziej podatny na ewentualne wpływy;
- d) na koniec sumuje się wszystkie stwierdzone interakcje oraz iloczyn interakcji i wag.

Tabela 2. Czynniki analizowane w metodzie SWOT/TOWS dla przedsiębiorstwa XYZ

Czynniki zewnętrzne	Wagi	Czynniki wewnętrzne	Wagi
Okazje (O) – Szanse		Atuty (S) – Siły	
1. Rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane	0,20	1. Szeroki asortyment produktów	0,20
2. Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu	0,25	2. Wysoka jakość	0,20
3. Łatwość pozyskania pracowników	0,10	3. Posiadanie specjalistycznych maszyn produkcyjnych	0,20
4. Poparcie lokalnych władz	0,10	4. Wykwalifikowana kadra	0,15
5. Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie	0,25	5. Dostępność surowców	0,10
6. Dofinansowania inwestycyjne z funduszy UE	0,10	6. Rozwinięta sieć dystrybucji	0,15
Suma	1,00	Suma	1,00
Zagrożenia (T)		Słabości (W)	
1. Nasilenie się konkurencji	0,25	1. Wzrostowa tendencja kosztów produkcji	0,15
2. Sezonowość popytu	0,20	2. Wysokie koszty modernizacji parku maszynowego	0,25
3. Rosnące wymagania klientów	0,20	3. Trudności z windykacją należności	0,10
4. Wyższe wymogi w zakresie ochrony środowiska	0,10	4. Słabo rozwinięta działalność marketingowa	0,20
5. Ciągłe zmiany przepisów prawnych	0,10	5. Wzrost oprocentowania kredytów	0,10
6. Wzrost liczby obowiązujących pozwoleń	0,15	6. Wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów na rynek	0,20
Suma	1,00	Suma	1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy

Tabela 3. Analiza TOWS: zagrożenia/siły
TOWS: Czy dane zagrożenia osłabiają siły firmy?

Zagrożenia	Nasilenie się konkurencji	Sezonowość popytu	Rosnące wymagania klientów	Wyższe wymogi w zakresie ochrony środowiska	Ciągłe zmiany przepisów prawnych	Wzrost liczby obowiązujących pozwoleń	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Szeroki asortyment produktów	1	0	1	0	0	1	0,20	3	0,60	1/2	
Wysoka jakość	1	0	1	0	0	1	0,20	3	0,60	1/2	
Specjalistyczne maszyny	0	0	0	0	0	0	0,20	0	0	6	
Wykwalifikowana kadra	0	0	1	0	0	0	0,15	1	0,15	5	
Dostępność surowców	1	1	1	0	0	0	0,10	3	0,30	3/4	
Rozwinięta sieć dystrybucji	1	0	1	0	0	0	0,15	2	0,30	3/4	
Waga	0,25	0,20	0,20	0,10	0,10	0,15					
Liczba interakcji	4	1	5	0	0	2					
Iloczyn wag i interakcji	1,00	0,20	1,00	0	0	0,30					
Ranga	1/2	4	1/2	5/6	5/6	3					
Suma interakcji								24			
Suma iloczynów										4,45	

Źródło: opracowanie własne

Trzema najbardziej znaczącymi zagrożeniami osłabiającymi atuty firmy są: nasilenie się konkurencji, rosnące wymagania klientów oraz wzrost liczby obowiązujących pozwoleń. Najbardziej zagrożonymi silnymi stronami firmy są natomiast

szeroki asortyment oferowanych produktów i wysoka jakość. Oznacza to, że w sytuacji nasilenia się zagrożeń, mocne strony tracą znaczenie do bycia podstawą budowy przewagi strategicznej.

Tabela 4. Analiza TOWS: szanse/siły
TOWS: Czy dane szanse spotęgują zidentyfikowane silne strony?

Siły \ Szanse	Szanse							Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
	Rozszerzenie oferty o ogrodzenia lupane	Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu	Łatwość pozyskania pracowników	Poparcie lokalnych władz	Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie	Dofinansowania inwestycyjne z UE					
Szeroki asortyment produktów	1	1	0	0	0	0	0,20	2	0,40	3	
Wysoka jakość	0	1	0	0	0	0	0,20	1	0,20	4/5	
Specjalistyczne maszyny	0	0	0	0	0	1	0,20	1	0,20	4/5	
Wykwalifikowana kadra	0	1	1	0	0	1	0,15	3	0,45	1/2	
Dostępność surowców	0	0	0	0	1	0	0,10	1	0,10	6	
Rozwinięta sieć dystrybucji	1	1	0	0	1	0	0,15	3	0,45	1/2	
Waga	0,20	0,25	0,10	0,10	0,25	0,10					
Liczba interakcji	2	4	1	0	2	2					
Iloczyn wag i interakcji	0,40	1,00	0,10	0	0,50	0,20					
Ranga	3	1	5	6	2	4					
Suma interakcji							22				
Suma iloczynów									4,00		

Źródło: opracowanie własne

Najważniejsze szanse, jakie firma powinna wykorzystać, to możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu, rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie oraz rozszerzenie oferty o ogrodzenia lupane. Szanse te w największym stopniu pozwalają wykorzystać silne strony firmy. Najbardziej wspieranymi atutami (siłami) są wykwalifikowana kadra, rozwinięta sieć dystrybucji oraz szeroki asortyment produktów. Są to te same silne strony, które są bardzo podatne na zagrożenia, dlatego też firma XYZ powinna skupić się na doskonaleniu tych szans i nie dopuścić do osłabienia swoich silnych stron.

Tabela 5. Analiza TOWS: zagrożenia/słabości
TOWS: Czy dane zagrożenia spotęgują występujące słabości?

Słabości \ Zagrożenia	Zagrożenia							Słabości			
	Nasilenie się konkurencji	Sezonowość popytu	Rosnące wymagania klientów	Wyższe wymogi w zakresie ochrony środowiska	Ciągłe zmiany przepisów prawnych	Wzrost liczby obowiązujących pozwoleń	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Wzrostowa tendencja kosztów produkcji	0	1	0	1	1	1	0,15	4	0,60	1/3	
Wysokie koszty modernizacji maszyn	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0	5/6	
Trudności z windykacją należności	0	1	0	0	0	0	0,10	1	0,10	4	
Słabo rozwinięta działalność marketingowa	1	0	1	0	0	1	0,20	3	0,60	1/3	
Wzrost oprocentowania kredytów	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	5/6	
Wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów	0	1	0	1	0	1	0,20	3	0,60	1/3	
Waga	0,25	0,20	0,20	0,10	0,10	0,15					
Liczba interakcji	1	3	1	2	1	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,25	0,60	0,20	0,20	0,10	0,45					
Ranga	3	1	4/5	4/5	6	2					
Suma interakcji	22										
Suma iloczynów										3,70	

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej istotne zagrożenia, które spotęgują słabe strony firmy, to sezonowość popytu, wzrost liczby obowiązujących pozwoleń oraz nasilenie się konkurencji. Przede wszystkim spotęgowane zostaną takie słabości, jak wzrostowa tendencja kosztów produkcji, słabo rozwinięta działalność marketingowa oraz wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów na rynek.

Tabela 6. Analiza TOWS: szanse/słabości
TOWS: Czy dane szanse pozwolą przewyciężyć istniejące słabości?

Szanse											
Słabości	Rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane	Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu	Łatwość pozyskania pracowników	Poparcie lokalnych władz	Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie	Dofinansowania inwestycyjne z funduszy UE	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Wzrostowa tendencja kosztów produkcji	0	1	1	0	1	0	0,15	3	0,45	1	
Wysokie koszty modernizacji maszyn	0	0	0	0	0	1	0,25	1	0,25	4	
Trudności z windykacją należności	1	0	0	0	0	0	0,10	1	0,10	6	
Słabo rozwinięta działalność marketingowa	0	0	1	0	1	0	0,20	2	0,40	2/3	
Wzrost oprocentowania kredytów	0	0	0	1	0	1	0,10	2	0,20	5	
Wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów	1	0	0	0	0	1	0,20	2	0,40	2/3	
Waga	0,20	0,25	0,10	0,10	0,25	0,10	22				
Liczba interakcji	2	1	2	1	2	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,40	0,25	0,20	0,10	0,50	0,30					
Ranga	2	4	5	6	1	3					
Suma interakcji								22			
Suma iloczynów								3,55			

Źródło: opracowanie własne

Do szans, które w znacznym stopniu pozwolą przewyciężyć istniejące słabości należą rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie, rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane oraz dofinansowania inwestycyjne z funduszy UE. Pojawiające się szanse pozwolą przewyciężyć takie słabe strony, jak wzrostowa tendencja kosztów produkcji, wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów na rynek czy słaba działalność marketingowa.

Tabela 7. Analiza SWOT: siły/szanse

SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić?

Szanse	Siły										
	Szeroki asortyment produktów	Wysoka jakość	Posiadanie specjalistycznych maszyn produkcyjnych	Wykwalifikowana kadra	Dostępność surowców	Rozwinięta sieć dystrybucji	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane	1	0	0	0	1	1	0,20	3	0,60	3	
Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu	1	0	1	1	1	1	0,25	5	1,25	1	
Łatwość pozyskania pracowników	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6	
Poparcie lokalnych władz	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6	
Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie	1	0	0	1	1	1	0,25	4	1,00	2	
Dofinansowania inwestycyjne z funduszy UE	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6	
Waga	0,20	0,20	0,20	0,15	0,10	0,15					
Liczba interakcji	3	0	1	2	3	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,60	0	0,20	0,30	0,30	0,45					
Ranga	1	6	5	3/4	3/4	2					
Suma interakcji								24			4,70
Suma iloczynów											

Źródło: opracowanie własne

Najważniejsze siły, które pozwolą wykorzystać pojawiające się szanse, to szeroki asortyment produktów oraz rozwinięta sieć dystrybucji. Atuty posiadane przez firmę pozwolą w największym stopniu wykorzystać takie szanse, jak możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu, rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie oraz rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane.

Tabela 8. Analiza SWOT: słabości/szanse
 SWOT: Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie pojawiających się szans?

Słabości	Wzrostowa tendencja kosztów produkcji	Wysokie koszty modernizacji maszyn	Trudności z windykacją należności	Słabo rozwinięta działalność marketingowa	Wzrost oprocentowania kredytów	Wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
											Szanse
Rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane	0	0	0	1	0	1	0,20	2	0,40	3	
Możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu	0	1	0	1	0	0	0,25	2	0,50	1/2	
Łatwość pozyskania pracowników	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	5/6	
Poparcie lokalnych władz	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	5/6	
Rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie	1	0	0	1	0	0	0,25	2	0,50	1/2	
Dofinansowania inwestycyjne z funduszy UE	0	0	0	0	0	1	0,10	1	0,10	4	
Waga	0,15	0,25	0,10	0,20	0,10	0,20					
Liczba interakcji	1	1	0	3	0	2					
Iloczyn wag i interakcji	0,15	0,25	0	0,60	0	0,40					
Ranga	4	3	5/6	1	5/6	2					
Suma interakcji								14			
Suma iloczynów										2,90	

Źródło: opracowanie własne

Do słabości, które mogą przeszkodzić w wykorzystaniu pojawiających się szans, należą słabo rozwinięta działalność marketingowa, wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów na rynek oraz wysokie koszty modernizacji maszyn. Posiadane przez firmę słabe strony mogą przede wszystkim uniemożliwić wykorzystanie

takich szans, jak rozpoczęcie eksportu na rynki wschodnie, możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu oraz rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane.

Tabela 9. Analiza SWOT: siły/zagrożenia
SWOT: Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przewyższenie mogących wystąpić zagrożeń?

Zagrożenia	Siły										
	Szeroki asortyment produktów	Wysoka jakość	Posiadanie specjalistycznych maszyn	Wykwalifikowana kadra	Dostępność surowców	Rozwinięta sieć dystrybucji	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Nasilenie się konkurencji	1	1	1	0	0	1	0,25	4	1,00	1/2	
Sezonowość popytu	1	0	0	0	0	0	0,20	1	0,20	3	
Rosnące wymagania klientów	1	1	1	1	0	1	0,20	5	1,00	1/2	
Wyższe wymagania w zakresie ochrony środowiska	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6	
Ciągłe zmiany przepisów prawnych	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6	
Wzrost liczby obowiązujących pozwoleń	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0	4/5/6	
Waga	0,20	0,20	0,20	0,15	0,10	0,15	20				
Liczba interakcji	3	2	2	1	0	2					
Iloczyn wag i interakcji	0,60	0,40	0,40	0,15	0	0,30					
Ranga	1	2/3	2/3	5	6	4					
Suma interakcji								20			
Suma iloczynów									4,05		

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej istotne atuty firmy, które pomogą przewyższyć zagrożenia, to szeroki asortyment produktów, wysoka jakość oraz posiadanie specjalistycznego parku

maszyn produkcyjnych. Silne strony firmy pozwolą przezwyciężyć takie zagrożenia, jak nasilenie się konkurencji, rosnące wymagania klientów oraz sezonowość popytu.

Tabela 10. Analiza SWOT: słabości/zagrożenia
SWOT: Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?

Zagrożenia	Słabości						Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
	Wzrostowa tendencja kosztów produkcji	Wysokie koszty modernizacji maszyn	Trudności z windykacją należności	Słabo rozwinięta działalność marketingowa	Wzrost oprocentowania kredytów	Wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów				
Nasilenie się konkurencji	1	0	0	1	0	1	0,25	3	0,75	1
Sezonowość popytu	0	0	0	0	0	0	0,20	0	0	4/5/6
Rosnące wymagania klientów	0	1	0	1	0	1	0,20	3	0,60	2
Wyższe wymogi w zakresie ochrony środowiska	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6
Ciągłe zmiany przepisów prawnych	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0	4/5/6
Wzrost liczby obowiązujących pozwoleń	0	0	0	0	0	1	0,15	1	0,15	3
Waga	0,15	0,25	0,10	0,20	0,10	0,20				
Liczba interakcji	1	1	0	2	0	3				
Iloczyn wag i interakcji	0,15	0,25	0	0,40	0	0,60				
Ranga	4	3	5/6	2	5/6	1				
Suma interakcji										
Suma iloczynów									2,90	

Źródło: opracowanie własne

Do słabości, które najbardziej wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń, można zaliczyć wysokie koszty wprowadzenia nowych produktów, słabo rozwiniętą działalność marketingową oraz wysokie koszty modernizacji maszyn. Ze względu na posiadane słabe strony najbardziej zagrażają firmie nasilenie się konkurencji, rosnące wymagania klientów oraz ciągły wzrost ilości obowiązujących pozwoleń.

Zbiorcze zestawienie wyników z TOWS i SWOT zostało przedstawione w tabeli 11.

Tabela 11. Zestawienie wyników metody TOWS/SWOT

Rozpatrywana kombinacja	Wyniki z analizy TOWS		Wyniki z analizy SWOT		Zestawienie zbiorcze TOWS/SWOT	
	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów	suma interakcji	suma iloczynów
szanse/słabości	22	3,55	14	2,90	36	6,45
zagrożenia/słabości	22	3,70	14	2,90	36	6,60
szanse/siły	22	4,00	24	4,70	46	8,70
zagrożenia/siły	24	4,45	20	4,05	44	8,50

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane sumy zbiorcze po przeprowadzeniu analizy TOWS/SWOT wskazują, że przy danej konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonych wagach najlepszą strategią dla firmy XYZ jest strategia agresywna (8,70), która polega na wykorzystaniu szans w otoczeniu dla wzmocnienia silnych stron firmy (TOWS), jak również wykorzystaniu atutów do pozyskania okazji (SWOT). Po przeanalizowaniu tabel 3-10 można wyciągnąć wnioski, że strategia firmy powinna być budowana na takich atutach, jak rozwinięta sieć dystrybucji, szeroki asortyment produktów oraz wysoka jakość produkowanych wyrobów. Umocnienie tych czynników pozwoli na wykorzystanie kilku ważnych z punktu widzenia dalszego rozwoju firmy szans, do których zalicza się przede wszystkim rozpoczęcie eksportu wyrobów na rynki wschodnie, możliwość zwiększenia dotychczasowego eksportu, jak również rozszerzenie oferty o ogrodzenia łupane. Zależność ta jest dwustronna, tzn. że wykorzystanie szans umocni powyższe silne strony. Umocnienie atutów jest bardzo ważne, ponieważ są one podatne na zagrożenia.

Warto także zwrócić uwagę, iż uzyskane wyniki z metody TOWS/SWOT są bardzo zbliżone do siebie. Z analizy TOWS wynika następująca kolejność strategii: konserwatywna (4,45), agresywna (4,00), defensywna (3,70) i konkurencyjna (3,55). Natomiast analiza SWOT pokazuje inną kolejność: agresywna (4,70), konserwatywna (4,05), defensywna (2,90) i konkurencyjna (2,90). Różnice w kolejności dwóch ostatnich strategii, jak również w liczbie punktów wynikają ze sposobu badania organizacji „z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS) czy „od wewnątrz do zewnątrz” (SWOT).

Podsumowanie

Zaproponowana procedura przeprowadzenia analizy otoczenia przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu metody SWOT/TOWS pozwala na dokonanie ogólnej oceny kondycji przedsiębiorstwa, jego pozycji konkurencyjnej oraz prognozowania

potencjalnych szans i zagrożeń, jakie tkwią w otoczeniu. Wnioski wyciągnięte z prawidłowo przeprowadzonej SWOT/TOWS powinny stać się podstawą do stworzenia strategii firmy.

Należy zaznaczyć, iż do zaprezentowanej metody można dołączyć inne, stosownie dobrane do potrzeb aktualnie prowadzonych badań. Ponadto wiedza uzyskana przy użyciu SWOT/TOWS powinna stanowić punkt wyjścia do przeprowadzenia kolejnych metod, za pomocą których można dokonać bardziej szczegółowych analiz i ocen otoczenia przedsiębiorstwa.

LITERATURA

- [1] GIERSZEWSKA G., ROMANOWSKA M. (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- [2] Materiały wewnętrzne badanej firmy.
- [3] OBŁÓJ K. (1998), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [4] PENC-PIETRZAK I. (2003), *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.
- [5] PENC-PIETRZAK I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*. Wyd. Jak, Warszawa.
- [6] STEFANIUK A. (2014), *Analiza otoczenia przedsiębiorstwa produkcyjnego*, niepublikowana praca dyplomowa, WAT, Warszawa.