

Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT

Wprowadzenie

Analiza SWOT jest kompleksową metodą planowania strategicznego, w ramach której wykorzystuje się wiele uniwersalnych i szczegółowych procedur analizy i planowania. To między innymi duża popularność metody, szeroki zakres jej stosowania do rozwiązywania tak ogólnych (na poziomie przedsiębiorstwa), jak i bardziej szczegółowych i specyficznych (na poziomie SBU czy poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa) problemów strategicznych wykształciły wiele odmian tej procedury. Algorytmy stosowania analizy SWOT wyglądają bardzo różnie. Za klasyczny można uznać tok postępowania proponowany przez H. Wehricha, na który składają się następujące fazy¹⁾:

- określenie profilu przedsiębiorstwa,
- identyfikacja i diagnoza otoczenia,
- prognoza stanów otoczenia,
- identyfikacja mocnych i słabych stron firmy,
- sformułowanie wariantów strategii,
- opracowanie planów taktycznych,
- wybór wariantu planu strategicznego.

Analizując różne propozycje metodyczne realizacji analizy SWOT, generalnie można wskazać cztery uniwersalne etapy tej procedury²⁾:

- Analiza otoczenia (tak dalszego, jak i bliższego) w warstwie diagnostycznej, w warstwie prognostycznej i w warstwie wartościującej (ocena perspektyw w kategoriach szans i zagrożeń);
- Analiza potencjału przedsiębiorstwa w warstwie diagnostycznej, w warstwie prognostycznej i w warstwie wartościującej (określenie silnych i słabych stron elementów potencjału względem różnie budowanego punktu odniesienia);
- Konfrontowanie (kojarzenie) silnych i słabych stron przedsiębiorstwa z szansami i zagrożeniami otoczenia (względnie odwrotnie), między innymi celem generowania szczegółowych celów przedsiębiorstwa;
- Budowanie strategii funkcjonalnych, strategii SBU czy ewentualnie strategii ogólnej przedsiębiorstwa, pozwalających na realizację wygenerowanych celów.

Etap trzeci powyższej procedury ma szczególnie twórczy charakter. Wynika to z istoty realizowanego procesu. Należy konfrontować każdą zidentyfikowaną silną i słabą stronę przedsiębiorstwa z każdą zidentyfikowaną szansą i zagrożeniem (względnie odwrotnie). Techniki konfrontacji przedstawionych w literaturze przedmiotu jest wiele. Najbardziej popularne to techniki heurystyczne (np. „burza mózgów”), heurystyczne formułowanie problemu za pomocą techniki

lambda, analogie: personalne, bezpośrednie, symboliczne itd.³⁾, a więc generalnie techniki jako-ściowe.

Podejście z wykorzystaniem tylko technik jakościowych rodzi niebezpieczeństwo tworzenia rozwiązań nie będących izomorficznym przekształceniem analizowanej rzeczywistości (subiektywizm). Wzmocnienie jakości tworzonych rozwiązań wydaje się możliwe przez włączenie w procedurę badawczą metod ilościowych, bazujących na różnego typu skalach pomiaru.

Proponowana procedura

Punktem wyjścia realizacji trzeciego etapu analizy SWOT, tj. kojarzenia silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami (krok zero-owy) jest właściwe przygotowanie się przez sporządzenie macierzy w układzie: otoczenie – potencjał (rys. 1). Tradycyjnie w główce macierzy umieszcza się wybrane do analizy elementy otoczenia w ustalonym porządku, np. najpierw szanse, a później zagrożenia. W boczku macierzy umieszcza się wybrane do analizy elementy potencjału przedsiębiorstwa w ustalonym porządku, np. silne strony, a później słabe strony. Liczba przyjętych do analizy zmiennych każdej kategorii nie powinna być duża, ponieważ brane są pod uwagę zmienne najważniejsze i traktowane jako zmienne o takim samym znaczeniu (taka sama waga). Liczba zmiennych każdej kategorii najczęściej jest inna, co wynika z odmiennych warunków czasoprzestrzennych funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa⁴⁾.

Pierwszy krok procedury, najważniejszy i najtrudniejszy, polega na „zapełnieniu” całej macierzy ocenami punktowymi. Aby ten stan osiągnąć, tworzy się wszystkie możliwe relacje przez konfrontowanie kolejno poszczególnych elementów potencjału (tak silnych, jak i słabych stron) z kolejnymi elementami otoczenia (tak szansami, jak i zagrożeniami). Relacje można opisywać różnymi formułami, głównie w zależności od celu całego badania. Przykładowo, relacja może być następujące pytanie: co może „wynikać” z faktu oddziaływania pierwszego (kolejnego) elementu potencjału na pierwszy (kolejny) element otoczenia. Relacje należy ocenić z punktu widzenia przedsiębiorstwa.

W sensie jakościowym każdej relacji można przypisać jedną z trzech ocen wartościujących:

- **stan obojętności (neutralności)**. W nawiązaniu do pytania opisującego przykładową relację można powiedzieć, że „nic” nie będzie wynikać. Oznacza to, że kojarzone zmienne nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym,

OTOCZENIE POTENCJAŁ		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SILNE STRONY	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	3										
	4										
	5										

Rys. 1. Macierz do badania synergii w układzie potencjał – otoczenie

Źródło: Z. MARTYNIAK, *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1990, nr 4–6.

przebiegają na nie krzyżujących się płaszczyznach, a nawet jeśli jest związek, to tak słaby, że jego urzeczywistnienie nie przyniesie korzyści przedsiębiorstwu;

- **synergia dodatnia, a więc sytuacja korzystna dla przedsiębiorstwa.** W nawiązaniu do postawionego pytania oznacza to, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia można „ukształtować” go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa (urzeczywistnić szansę lub ograniczyć zagrożenia);
- **synergia ujemna, a więc sytuacja niekorzystna dla przedsiębiorstwa.** W nawiązaniu do postawionego pytania można stwierdzić, że oddziałując elementem potencjału na element otoczenia nie można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami firmy, a nawet (mówiąc obrazowo) można wzmocnić negatywne oddziaływanie elementu otoczenia na przedsiębiorstwo (nie wykorzystać szans i nie ograniczyć zagrożeń).

Wyróżnione „stany jakościowe” należy wycenić, przypisując w skali przedziałowej oceny punktowe. Spośród wielu możliwych do wykorzystania systemów ocen najefektywniejszym wydaje się domknięty przedział liczb całkowitych $<-2; +2>$. Co najmniej dwa argumenty przemawiają za takim rozwiązaniem:

- duża czytelność i łatwość posługiwania się taką skalą. Punkty dodatnie informują o synergii dodatniej, punkty ujemne o synergii ujemnej, a liczba „0” o neutralności (obojętności);
- używanie proponowanej skali minimalizuje subiektywizm wystawianych ocen. Intensywność postrzegania zjawiska (synergia dodatnia czy ujemna) można wyartykułować dwoma stanami, np. bardzo silny (2), silny (1). Wykorzystywanie w procesie wyceny metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji w tym względzie. Rozszerzenie proponowanej skali (np. $<-3; +3>$, $<-5; +5>$) wydaje się dawać pewne korzyści (więcej „stanów” na różnicowanie intensywności odczuć), ale są to korzyści pozorne, ponieważ gwałtownie wzrasta subiektywizm ocen (np. nie jest tak łatwo rozstrzygnąć, czy analizowany stan wycenić na 3 względnie 4 punkty).

Pierwszy krok etapu badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie kończy się w momencie „zapełnienia” macierzy liczbami – ocenami wartościującymi wystawionymi poszczególnym relacjom.

Dalsze kroki mają wspólny mianownik: „manipulowanie” zestawionymi w macierzy liczbami. Kroków może być wiele (w zależności od celów analizy). Poniżej zostaną zasygnalizowane cztery najważniejsze.

- Należy zsumować wszystkie oceny punktowe znajdujące się w macierzy. Uzyskana informacja pokazuje „stan” całego potencjału na tle otoczenia, w którym chcemy (musimy) go wykorzystać (stwierdzenie słuszne w nawiązaniu do przykładowej relacji). Gdy suma jest dużą liczbą

dodatnią, to można stwierdzić, że potencjał jako całość nadaje się do tego, aby przy jego pomocy zrealizować przedsięwzięcie (które było podstawą prowadzonej analizy) w otoczeniu tak postrzeganym. Gdy suma jest dużą liczbą ujemną, można stwierdzić, że potencjał jako całość jest niepredysponowany do tego, aby przy jego pomocy w rozpoznanym otoczeniu podjąć się realizacji rozważanego przedsięwzięcia (można „przegrać” z otoczeniem). Słabość powyższej interpretacji tkwi w niejednoznacznych słowach „duża liczba”. Obecnie nie istnieją obiektywne procedury pozwalające weryfikować istotność znaku plus czy minus. Przykładowo: suma elementów macierzy wynosi $+20$. Czy znak „+” jest istotny (co oznacza obiektywnie sytuację korzystną), czy to tylko zbieg okoliczności, efekt „manipulacji” na liczbach, sumowanie się odchyłek przypadkowych, a więc statystycznie wynik równy „0” (znak „+” nie jest istotny)? Proces udzielania odpowiedzi nie jest więc zobiektywizowany, a udzielona odpowiedź jest ważna, ponieważ rodzi różne konsekwencje praktyczne. Wiedza o swoistej obojętności (neutralności) potencjału wobec otoczenia jest bardzo istotna w sytuacji, gdy przedsięwzięcie pragniemy realizować. Należy wtedy uruchomić inny zestaw działań taktycznych i operacyjnych, niż w sytuacji, gdy traktujemy znak „+” za istotny (wyraźna „przewaga” potencjału nad otoczeniem). Rozstrzygając subiektywnie powyższą kwestię, można szukać pomocy w analizie wskaźnika „dobroci”, relatywizującego (np. dzieleniem) obliczoną sumę macierzy z maksymalną (minimalną w przypadku, gdy suma jest ujemna) wartością, jaką suma może osiągnąć. Tę maksymalną sumę wylicza się przy założeniu, że każda relacja została oceniona maksymalnie korzystnie, tj. na $+2$. Obliczony iloraz (można go wyrazić w %) informuje o „dobroci” uzyskanego wyniku w stosunku do bezwzględnie najlepszego. Jest sprawą otwartą, czy przy liczeniu wskaźnika „dobroci” uwzględniać wszystkie elementy macierzy, czy tylko te relacje, które ujawniają synergii (tak dodatnią, jak i ujemną) – eliminując relacje wycenione na „0”.

■ Należy ustalić rozkłady brzegowe sumując oceny punktowe tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Interpretacja uzyskanych wyników (w nawiązaniu do postawionego pytania) może wyglądać następująco. Suma elementów danego wiersza, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że dany element potencjału jest predysponowany do wykorzystania go w „walce” z otoczeniem postrzeganym jako całość. Duża liczba ujemna informuje o tym, że dany element potencjału nie nadaje się do oddziaływania na otoczenie postrzegane jako całość – można przegrać. Suma elementów danej kolumny, będąca dużą liczbą dodatnią informuje o tym, że potencjał traktowany jako całość nadaje się do oddziaływania na dany element otoczenia – można ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa. Duża liczba ujemna informuje o tym, że potencjał postrzegany jako całość nie nadaje się do oddziaływania na dany element otoczenia – nie potrafimy ukształtować go zgodnie z oczekiwaniami przedsiębiorstwa, a nawet można wzmocnić negatywne jego oddziaływanie. Słabość powyższej interpretacji ujawnia (rozważana już kwestia) nieostrość znaczeniowa słów „duża liczba”. Wiedza uzyskana drogą analizy rozkładów brzegowych stanowić winna podstawę budowania taktycznych i operacyjnych działań. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które bazowałyby na tych elementach potencjału, dla których uzyskano duże liczby ujemne. Stosować należy takie taktyczne i operacyjne działania, które nakierowane są na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby dodatnie. Unikać należy takich taktycznych i operacyjnych działań, które nakierowane byłyby na te elementy otoczenia, dla których uzyskano duże liczby ujemne.

■ Należy zsumować oceny punktowe w każdej „ćwiartce”, a więc oddzielnie ustalić wartość relacji w układzie: silne strony z szansami, silne strony z zagrożeniami, słabe strony z szansami i słabe strony z zagrożeniami. Tak uzyskane oceny, uszeregowane od najwyższej do najniższej dają „silną” odpowiedź między innymi co do wyboru wiodącej strategii. Warto również w każdej ćwiartce ustalić rozkłady brzegowe, przez co można uzyskać „ważne” odpowiedzi co do wyboru działań taktycznych i operacyjnych.

■ Należy ustalić liczbę „zer”. Udział relacji wycenionych jako neutralne (obojętne) w ogólnej liczbie relacji kształtuje się różnie, z doświadczeń autora od 5% do 80%. Każdy z uzyskanych wskaźników przekazuje inną informację, zmuszającą do stosowania odmiennych wariantów taktycznych i operacyjnych.

Na zakończenie zostaną sformułowane trzy uwagi wynikające z doświadczeń autora w stosowaniu proponowanej procedury.

■ Nie należy „obawiać się” umieszczenia „zer” w macierzy. W pierwszych próbach stosowania procedury wręcz „na siłę”, przez poszukiwanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy analizowanymi zmiennymi, umieszcza się w macierzy liczby 1 albo 2, co często jest błędne. W przypadku prowadzonej analizy chodzi o związki bezpośrednie pomiędzy zmiennymi i ocenę intensywności ich występowania. Roz-

począć należy od poszukiwania związków przyczynowo-skutkowych, ale bezpośrednich. Jeżeli taki związek nie występuje, należy wpisać „0” i przejść do analizy kolejnej relacji. Jeżeli występują bezpośrednie związki pomiędzy analizowanymi zmiennymi, to należy ustalić, czy gdyby ta relacja urzeczywistniła się, to byłaby korzystna dla przedsiębiorstwa (punkty dodatnie) czy niekorzystna (punkty ujemne). Na końcu należy ustalić odczucie intensywności zjawiska, odpowiednio wpisując ocenę 1 lub 2.

■ Prowadząc wycenę relacji warto zapamiętać o „etykietkach”: szanse, zagrożenia, silne i słabe strony. Koncentrować należy się, tak przy identyfikowaniu relacji, jak i jej ocenie, tylko na istocie rzeczy zmiennych. Dodatkowo pamiętanie o kategorii, do której dana zmienna należy, powoduje, że nadmiernie dużo ocen dodatnich pojawia się na skrzyżowaniu szans z silnymi stronami, a nadmiernie dużo ocen ujemnych pojawia się na skrzyżowaniu zagrożeń ze słabymi stronami. Relacja: silna strona i szansa może zostać ujemnie oceniona (silna strona wcale nie musi pozwolić na ukształtowanie elementu otoczenia zgodnie z oczekiwaniami – nie musimy wykorzystać szansy, a możemy ją utracić). Relacja: słaba strona a zagrożenie może zostać oceniona dodatnio (słaba strona może ograniczać wpływ zagrożenia).

■ Nie jest obojętne dla końcowych ustaleń, jaki kierunek analizy został realizowany, a więc czy „X-em” był potencjał, a „Y-iem” otoczenie, czy *vice versa*. Oba kierunki analizy mają sens i mają ważną wartość informacyjną i oba powinny być realizowane. Istotne dla końcowego wyniku jest, aby nie mieszać porządków analizy. Z doświadczeń autora wynika, że około 80% relacji jest ocenianych identycznie (w sensie znaku, a więc jest to ten sam stan jakościowy), czy to przyjmując wpływ otoczenia na potencjał czy potencjału na otoczenie. W około 20% przypadków ocena jest nawet biegunowo odmienna. Oceniając wpływ elementu potencjału na element otoczenia przykładowo może zostać ustalona ocena dodatnia, a oceniając relację odwrotną (wpływ otoczenia na potencjał) może zostać ustalona ocena ujemna albo zero.

Przykład zastosowania procedury w przedsiębiorstwie produkującym systemy grzewcze⁵⁾

Punktem odniesienia prowadzonej analizy było pytanie: czy firma powinna kontynuować i rozszerzać produkcję grzejników aluminiowych na rynku krajowym?

W firmie sporządzono wykazy silnych i słabych stron, a także szans i zagrożeń jej działalności na rynku polskim. Wykazy były bogate i liczyły między 20 a 25 elementów. Zgodnie z zasadami redukcji (sygnalizowanymi w przypisie 4) przeprowadzono krytyczną analizą powyższych wykazów i przyjęto do realizacji trzeciego etapu (badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie) następujące zmienne:

A) Silne strony

A1 – *image* firmy jako prekursora w produkcji grzejników aluminiowych,

A2 – doświadczenie w zakresie technologii produkcji,

A3 – wysoko wykwalifikowana kadra inżynierów i technologów,



Tab. 1. Efekty badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie

Zmienne	W1	W2	W3	Z1	Z2	Z3	Z4	Suma
A1	+2	0	0	+1	+1	0	0	+4
A2	0	0	+1	0	0	0	0	+1
A3	+1	0	+1	+1	0	+1	0	+4
A4	+1	+1	+2	+1	0	+1	0	+6
S1	-2	-1	-1	-2	-1	0	0	-7
S2	-1	0	0	-1	-1	+1	+1	-1
S3	-2	0	-1	-2	-2	-1	-1	-9
S4	-1	0	0	-1	0	0	0	-2
Suma	-2	0	+2	-3	-3	+2	0	-4

Źródło: opracowanie własne.

A4 – nowoczesny pod każdym względem oferowany produkt.

B) Słabe strony

S1 – brak jasno określonej strategii działania,

S2 – utrata pozycji lidera rynku,

S3 – słaby system informacji marketingowej,

S4 – słaby system dystrybucji.

C) Szanse

W1 – przewidywany szybki wzrost rynku,

W2 – korzystna zmiana w przepisach odnośnie do współpracy grzejnika aluminiowego z instalacją miedzianą

W3 – rosnący udział instalacji z tworzyw sztucznych.

D) Zagrożenia

Z1 – coraz silniejsza presja ze strony konkurentów,

Z2 – rosnąca siła przetargowa odbiorców,

Z3 – nasilająca się substytucja (np. ogrzewanie podłogowe, słoneczne),

Z4 – podatność rynku systemów grzewczych na recesję i wahania koniunktury.

W tablicy 1. zestawiono efekty przeprowadzonego procesu badania synergii w układzie: potencjał – otoczenie⁶⁾.

Suma wszystkich elementów macierzy wynosi -4 pkt. Wniosek, że potencjał jako całość (postrzegany przez pryzmat silnych i słabych stron) jest niepredysponowany do realizacji rozważanego przedsięwzięcia należy formułować ostrożnie. Sądzić bowiem można, że znak „minus” nie jest istotny statystycznie i należy traktować zaistniałą sytuację jako pewien stan „obojętności” rozważanego potencjału w stosunku do możliwości realizacji przedsięwzięcia w rozważanym otoczeniu (wskaźnik „dobroci” liczony zgodnie z zaprezentowaną propozycją wynosi 3,6%).

Decydując się na realizację przedsięwzięcia należy zwrócić uwagę na wartości rozkładów brzegowych. Duża dodatnia wartość dla wszystkich silnych stron pozwala stwierdzić, że w procesie programowania działań operacyjnych powinny zostać wykorzystane wszystkie z nich. Szczególnie powinny zostać rozbudowane działania wykorzystujące nowoczesność oferowanego produktu. Należy unikać działań operacyjnych wiążących się z wykorzystaniem słabych stron przedsiębiorstwa, a szczególnie tych, których efektywność bardzo silnie warunkuje jakość posiadanej infor-

macji marketingowej. Analiza rozkładów brzegowych dla szans i zagrożeń pozwala stwierdzić, że potencjał rozważany jako całość (przez pryzmat silnych i słabych stron) jest predysponowany do oddziaływania na trzecią szansę i trzecie zagrożenie. Działania operacyjne powinny być tak zaprogramowane, aby uwzględniały oddziaływanie na te elementy otoczenia, tj.: na wykorzystanie „popularności” instalacji z tworzyw sztucznych i przeciwdziałanie nasilającej się substytucji. Posiadany potencjał nie jest predysponowany do ograniczania presji ze strony konkurentów i tworzenia przeciwwagi dla siły przetargowej odbiorców. Wartości rozkładów brzegowych dla pozostałych szans i zagrożeń są, czy to matematycznie, czy to statystycznie, równe „zeru”. Potencjał postrzegany całościowo (przez pryzmat silnych i słabych stron) nie jest szczególnie predysponowany do wpływania na te elementy otoczenia (wykorzystywania potencjalnych szans i eliminowania – ograniczania – potencjalnych zagrożeń związanych z realizacją przedsięwzięcia).

Marek Rawski

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. np. H. WEIHRICH: *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning”, 1982, nr 2, G. GIERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1995, s. 175–178.
- ²⁾ Zob. np. *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, pod redakcją R. KRUPSKIEGO, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 145–146.
- ³⁾ Zob. np. Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 60–62.
- ⁴⁾ Technik redukcji, pozwalających wybrać z bogatych zestawów silnych i słabych stron, szans i zagrożeń zestaw kilku zmiennych jest wiele, np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminacja „par” wzajemnie wykluczających się, przewidywanie ewolucji zdarzeń itp. W tej sprawie zob. np.: Z. MARTYNIAK: *Organizacja i zarządzanie. 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kluczbork 1996, s. 63–65.
- ⁵⁾ Firma prowadzi działalność na rynku polskim, ale nie wyraziła zgody na ujawnianie nazwy. Dane dotyczące elementów analizy SWOT są autentyczne, chociaż na użytek opracowania trochę zmienione.
- ⁶⁾ Wystawione punktowe oceny nie zawsze są do końca dla czytelnika oczywiste, ponieważ nie przedstawiono „tła”, a więc szczegółowych uwarunkowań kształtowania się zmian rozważanych zmiennych.