

Analiza SWOT w zakładzie produkującym cement

SWOT analysis in a cement factory

Małgorzata Szczęsna¹, Dorota Klimecka-Tatar²

¹Członek Koła Naukowego „Promotor Jakości”, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, Polska, gosia47@vp.pl

²Katedra Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa, Politechnika Częstochowska, Al. Armii Krajowej 19b, 42-200 Częstochowa, Polska, klimt@wip.pcz.pl

Streszczenie: Celem artykułu jest zaprezentowanie wybranej analizy oceny strategii działania dla przedsiębiorstwa zajmującego się masową produkcją cementu. Na podstawie przeprowadzonych obserwacji oraz na podstawie wyników analizy SWOT został stworzony układ ilustrujący strategię firmy. Dodatkowo w pracy omówiono i zaproponowano działania, które firma powinna zastosować, w celu zwiększenia swojej konkurencyjności na rynku.

Abstract: The aim of the article is to present a selected analysis of the assessment of the operation strategy for a company dealing in the mass production of cement. Based on the made observations made and based on the results of the SWOT analysis, the system illustrating the company's strategy has been created. In addition, the work discusses and proposes actions that the company should use to increase its competitiveness on the market.

Słowa kluczowe: analiza strategiczna przedsiębiorstwa, analiza SWOT

Key words: enterprise strategy analysis, SWOT analysis

1. Wstęp

Analiza własnej firmy jest bardzo ważnym działaniem, ponieważ pozwala wykryć słabe strony przedsiębiorstwa, nad którymi można popracować w celu uniknięcia. Drugim ważnym punktem są zagrożenia, które odnoszą się do zewnętrznego otoczenia firmy np. konkurencja, kredyty itd. Badanie rynku konkurencyjnego w obecnych czasach jest bardzo istotne, ponieważ aby firma przynosiła zyski i klienci byli zadowoleni trzeba nadążać za potrzebami rynku i nie pozwolić na to, aby ktoś nas uprzedził.

System zarządzania kieruje całą produkcją. Wyróżniamy funkcję zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie, jak i doskonalenie [2]. Kontrola procesu, pozwala uniknąć błędów lub im zapobiegać. Kontrola wejściowa, czyli przedoperacyjna, obejmuje dostawy, wytwory stanowiące początek procesów technologicznych. Kolejna jest kontrola w procesach wytwarzania, występuje w trakcie trwania operacji, jak i między operacjami. Ostatnia jest kontrola końcowa, tzw. pooperacyjna, sprawdza się tutaj ważne parametry lub cech wyrobu po realizacji procesu.[3]

2. Wykorzystane narzędzia

Nazwa analizy SWOT wywodzi się od pierwszych liter angielskich słów: *strengths* – mocne strony firmy, *weaknesses* – słabe strony firmy, *opportunities* – szanse oraz *threats* – zagrożenia.

Analiza SWOT (*SWOT analysis*) jest to rodzaj analizy, mający na uwadze ocenę słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa na tle jego szans i zagrożeń rynkowych [4]. Analizę SWOT można z równym powodzeniem zastosować do dowolnego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Może dotyczyć zarówno całego przedsiębiorstwa, danej jednostki organizacyjnej, asortymentu produktów lub poszczególnego towaru. Analiza SWOT określa atuty i słabości jednostki, wykorzystując informacje o jej zasobach rzeczowych, finansowych i ludzkich oraz o jej efektywności w zakresie produkcji, dystrybucji, sprzedaży i finansów. Na podstawie tej analizy i identyfikacji okazji stojących przed firmą kierownictwo ponownie ocenia swoją misję i cele [5].

Analiza SWOT oparta jest na schemacie klasyfikacji dzielącym wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na wewnętrzne i zewnętrzne, w ich zaś ramach określa się silne i słabe strony, szanse i zagrożenia danego projektu. Wśród warunków wewnętrznych wyróżnia się m. In. Takie elementy jak: zarządzanie, marketing, kwalifikacje personelu. Natomiast analiza otoczenia zewnętrznego obejmuje poznanie na przykład czynników społecznych, istniejącej na rynku konkurencji, dostępnych technologii itp. Analiza SWOT, poza funkcją formułowania strategii, wykorzystywana jest w działalności doradczej (consulting) jako technika diagnozy organizacji [6].

3. Opis problemu i wyniki analizy

W celu posiadania informacji na temat słabych oraz mocnych stron danego przedsiębiorstwa warto przeprowadzić analizę SWOT, która idealnie pokazuje co jest naszą szansą, zagrożeniem, mocną stroną oraz słabą stroną. W oparciu o dane pochodzące z przedsiębiorstwa Cementownia Warta. Całe zarządzanie w firmie jest oparte na analizie SWOT. W tabeli 1 przedstawione zostały dane niezbędne do analizy SWOT w przedsiębiorstwie.

Tabela 1. Dane do analizy SWOT

Mocne strony	Słabe strony
1. Wytwarzanie produktów z wykorzystaniem nowoczesnego parku maszynowego 2. Wysokie kwalifikacje załogi 3. Wdrożone ISO 14001 4. Strategiczna lokalizacja 5. Wdrożone ISO 9001 6. Wdrożona norma PN 18001 7. Wdrożony standard EMAS	1. Wysokie koszty zakupu i wyposażenia parku maszynowego 2. Kończące się złoża surowców 3. Koszty poniesione na budowę taśmociągu łączącego z nową kopalnią
Szanse	Zagrożenia
1. Poszukiwanie nowego rynku oraz rozwój już istniejącego 2. Szeroki asortyment 3. Możliwość rozwinięcia i poszerzenia oferty 4. Pozyskiwanie nowych klientów, głównie zagranicznych 5. Plany rozwoju nowych kopalni 6. Wprowadzenie innowacyjnych szkoleń dla pracowników 7. Prowadzenie dni otwartych firmy	1. Zmiany w zapisach standardów dotyczących wymagań i kryteriów zgodności wyroby 2. Sezonowy zbyt wyrobów 3. Intensywny rozwój firm konkurencyjnych 4. Pojawienie się nowych Marek cementu na rynku mat. budowlanych 5. Zmiany zapisów prawnych dot. zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery 6. Zmiany w zastosowaniu paliw alternatywnych 7. Problem z pozyskaniem środków finansowych na nowe inwestycje

Według powyższego rysunku wstępnie można zauważyć, że firma posiada więcej mocnych stron oraz szans niż słabych stron i zagrożeń. Wśród mocnych stron można wyróżnić między innymi wytwarzanie produktów przy pomocy nowoczesnych maszyn oraz między innymi dobra lokalizacja firmy, wielkim atutem zakładu jest posiadanie wszelkich certyfikatów dotyczących zarządzania jakością, środowiskiem czy też BHP. Po stronie szans znajdują się między innymi informacje dotyczące rozwoju kopalni surowca, oraz sukcesywne rozszerzanie bazy klientów nie tylko w Polsce ale również poza jej granicami. Jeśli chodzi zaś o zagrożenia to firma obawia się zmian dotyczących norm określających skład, wymagania i kryteria zgodności cementu. Udział słabych stron w stosunku do wszystkich poprzednich jest niewielki wśród nich znajdują się między innymi kończące się złoża surowca.

W celu przeprowadzenia dokładnej analizy SWOT stworzona została tabela 2, w której do każdego kryterium oceny przydzielone zostały wagi, oceny oraz wartość ważona.

Mocne strony: Firma wytwarza produkty poprzez nowoczesny park technologiczny. Zakład posiada certyfikaty dotyczące zarządzania jakością, ochrony środowiska, jakości i BHP. Technologia jest innowacyjna. Kadra wysoko wykwalifikowana oraz doświadczony zarząd, co sprzyja efektywnej pracy. Dobra lokalizacja firmy.

Słabe strony: Firma ponosi wysokie koszty na zakup nowych maszyn i urządzeń oraz na budowę taśmociągu. Kończą się złoża surowców.

Szanse: Przedsiębiorstwo posiada szeroki asortyment, możliwość rozszerzania oferty. Sukcesywnie rozszerzana jest baza klientów w Polsce i sprzedaż poza granicami Polski. Firma prowadzi szkolenia dla pracowników oraz dni otwarte. Cementownia ma daleko idące plany rozwojowe – nowe kopalnie.

Zagrożenia: Występuje ryzyko z pojawieniem się nowej marki cementu na rynku, oraz rozwój obecnej konkurencji. Zmiany w normach określających skład, wymagania i kryteria zgodności dotyczące cementu oraz zmiany prawne dotyczące emisji zanieczyszczeń do atmosfery: pył, dwutlenek siarki, dwutlenek węgla, tlenek azotu.

Tabela 2. Tabela przedstawiająca analizę SWOT uwzględniającą wagi, oceny oraz wartość ważoną

KRYTERIA OCENY	WAGA (1)	OCENA 1-5 (2)	KRYTERIA OCENY	WAGA (1)	OCENA 1-5 (2)
I Mocne strony			II Słabe strony		
1. Wytwarzanie produktów z wykorzystaniem parku maszynowego	0,20	4	1. Wysokie koszty zakupu i wyposażenia parku maszynowego	0,30	-4
2. Wysokie kwalifikacje załogi	0,06	4	2. Kończące się złoża surowców	0,35	-3
3. Wdrożone ISO 14001	0,15	4	3. Koszty poniesione na budowę taśmociągu łączącego z nową kopalnią	0,35	-3
4. Strategiczna lokalizacja	0,12	5		1	
5. Wdrożone ISO 9001	0,12	4			
6. Wdrożona norma PN 18001	0,15	5			
7. Wdrożony standard EMAS	0,10	4			
8. Wdrożenie nowych standardów	0,10	4			
	1				
III Szanse			IV Zagrożenia		
1. Poszukiwanie nowego rynku oraz rozwój już istniejącego	0,10	4	1. Zmiany w zapisach standardów dotyczących wymagań i kryteriów zgodności wyroby	0,1	-5
2. Szeroki asortyment	0,30	5	2. Sezonowy zbyt wyrobów	0,08	-4
3. Możliwość rozwinięcia i poszerzenia oferty	0,20	5	3. Intensywny rozwój firm konkurencyjnych	0,20	-5
4. Pozyskiwanie nowych klientów, głównie zagranicznych	0,10	5	4. Pojawienie się nowych Marek cementu na rynku mat. budowlanych	0,15	-3
5. Plany rozwoju nowych kopalni	0,20	5	5. Zmiany zapisów prawnych dot. zanieczyszczeń emitowanych do atmosfery	0,30	-4
6. Wprowadzenie innowacyjnych szkoleń dla pracowników	0,05	4	6. Zmiany w zastosowaniu paliw alternatywnych	0,07	-3
7. Prowadzenie dni otwartych firmy	0,05	4	7. Problem z pozyskaniem środków finansowych na nowe inwestycje	0,1	-4
	1			1	

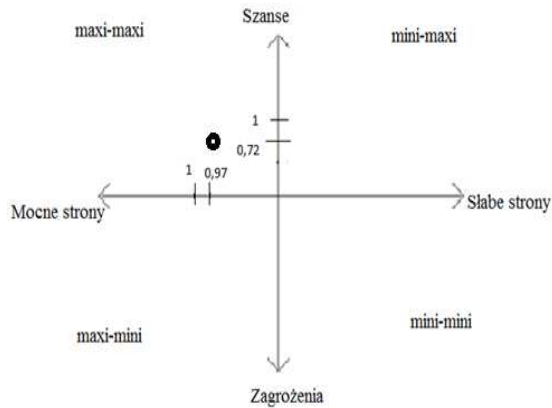
Następnie dokonane zostały obliczenia, które pozwalają określić strategię przedsiębiorstwa. Na rysunku 2 przedstawiony został wykres ilustrujący strategię firmy (na podstawie danych z tabeli 2).

$$|4,27| - |-3,3| = 0,97$$

$$|4,8| - |-4,08| = 0,72$$

Wyróżnia się 4 rodzaje strategii:

- strategia agresywna (maxi-maxi),
- strategia konserwatywna (maxi-mini),
- strategia konkurencyjna (mini-maxi),
- strategia defensywna (mini-mini).



Rys. 2. Wykres ilustrujący strategię firmy

Na podstawie powyższej analizy stwierdza się, że pozycja Cementowni znajduje się w polu A, co oznacza, że otoczenie stwarza sprzyjające szanse wykorzystania mocnych stron firmy. Strategia agresywna (maxi-maxi) dotyczy organizacji wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast szanse w otoczeniu. Polega na silnej ekspansji i rozwoju, przy maksymalnym wykorzystaniu mocnych stron i szans. Strategia agresywna (maxi-maxi) polega na maksymalnym wykorzystaniu efekty synergii występującego między silnymi stronami organizacji i szansami generowanymi przez

otoczenie. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju.

Strategia agresywna obejmuje takie działania jak: wychwytywanie sposobności, wzmacnianie pozycji na rynku, przejmowanie organizacji o tym samym profilu, koncentrowanie zasobów na konkurencyjnych produktach. Jest to strategia wykorzystująca efekt synergii mocnych stron organizacji i szans pojawiających się w otoczeniu.

4. Podsumowanie

Przedstawiona analiza pozwoliła określić pozycję strategiczną firmy. Cementownia powinna wykorzystać swoje mocne strony i szanse w celu rozwoju. Powinna utrzymywać jakość oferowanych produktów, ponieważ posiada ona wykwalifikowaną kadrę pracowniczą, poszukiwać nowych źródeł surowca, wykorzystać dobrą lokalizację i stale być firmą konkurencyjną. Zakład jest w trakcie pozyskiwania nowych kopalni, prowadzone są badania surowca jak i również rozwiązywane są problemy z transportem surowca z kopalni do zakładu. Samochody tzw. Wozidła potrzebują dużej ilości paliwa, w planach jest budowa taśmociągu, który będzie ich zamiennikiem.

Literatura

- [1] Durlik I.: Inżynieria zarządzania cz.1, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2007
- [2] Hamrol A., Mantura W.: Zarządzanie jakością teoria i praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006
- [3] Łunarski J.: Zarządzanie jakością standardy i zasady, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2008
- [4] Durlik I.: Inżynieria zarządzania cz.2, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005
- [5] Robbins Stephen P., DeCenzo David A.: Podstawy zarządzania, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002
- [6] Redakcja naukowa Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski, Zarządzanie Teoria I praktyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007