

Sylvia Kowal¹, Krzysztof Knop²

OCENAPOZYCJI STRATEGICZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA Z BRANŻY MOTORYZACYJNEJ Z WYKORZYSTANIEM ANALIZY SWOT/TOWS

Streszczenie: W rozdziale dokonano analizy SWOT/TOWS dla wybranego przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej w celu rozpoznania strategii rozwoju. Rozdział prezentuje również teoretyczne kwestie dotyczące analizy STWOT/TOWS oraz sposobu jej wykonania z uwzględnieniem wag czynników i liczby interakcji występujących między nimi.

Słowa kluczowe: SWOT, TOWS, strategia rozwoju, branża motoryzacyjna

1. Charakterystyka badanego przedsiębiorstwa

Celem rozdziału jest analiza mocnych i słabych stron wybranego przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej oraz szans i zagrożeń występujących w jego otoczeniu zewnętrznym w celu określenia pozycji na rynku i strategii jego rozwoju.

Badane przedsiębiorstwo zajmuje się montażem systemów przepływowych i komponentów z tworzyw sztucznych. Jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością zawartą dzięki współpracy dwóch firm –położonej na Śląsku, oraz niemieckiego partnera, która jest jednocześnie firmą matką dla polskiej spółki. Badane przedsiębiorstwo za główny cel stawia sobie dostarczanie wyrobów wysokiej jakości dla innych firm z branży motoryzacyjnej. Produkcja podzielona jest na dwa obszary, których programy produkcyjne obejmują: rurki gładkie, korygowane oraz częściowo rurki faliste. Elementy łączone są w taki sposób, aby dopasować specyficzne wymagania każdej aplikacji w celu zapewnienia najlepszych właściwości fizykochemicznych.

W polityce jakości badanego przedsiębiorstwa określono następujące cele strategiczne:

- Zero wad w procesach wytwórczych.
- Dokładna analiza zapotrzebowania klientów, spełnienie ich wymagań oraz pełna satysfakcja odbiorców.
- Zapobieganie zanieczyszczeniom lub minimalizowanie negatywnych oddziaływań na bezpieczeństwo i higienę pracy oraz środowisko naturalne.

¹Mgr inż., doktorant, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, e-mail: sylvia.kowal09@gmail.com

²Dr inż., Katedra Inżynierii Produkcji i Bezpieczeństwa, Wydział Zarządzania, Politechnika Częstochowska, e-mail: kknop@poczta.fm

- Poszerzanie oferty produktowej.
- Szkolenia i systematyczne podnoszenie kwalifikacji personelu
- Zapobieganie chorobom zawodowym, wypadkom w pracy oraz sytuacjom potencjalnie wypadkowym.
- Ciągłe doskonalenie.
- Kształtowanie przyjaznej atmosfery i współpracy w całej organizacji.

Cele te związane są z wymaganiami, jakie stawiają jej: wdrożony Zintegrowany System Zarządzania, klient, konkurencja na rynku, oraz firma matka. Misją dla partnerskich przedsiębiorstw jest produkowanie najwyższej jakości systemów przepływowych, jednocześnie chroniąc środowisko i przyszłe pokolenia, zapewniając im dostęp do wody pitnej, poprzez oszczędzanie surowców naturalnych oraz minimalizowanie odpadów.

2. Analiza SWOT/TOWS

2.1. Podstawy teoretyczne

Analiza SWOT służy poznaniu wewnętrznego i zewnętrznego otoczenia badanego przedsiębiorstwa w celu określenia efektywnej strategii działania organizacji (FILIPCZUK J. 2008). Analiza polega na rozpoznaniu silnych i słabych stron przedsiębiorstwa (otoczenie wewnętrzne) oraz skonfrontowaniu ich z szansami i z zagrożeniami generowanymi przez otoczenie zewnętrzne (na które nie ma wpływu, np. polityka państwa, szerzenie się konkurencji, możliwości finansowe społeczeństwa, itp.) (JEŻERYŚ B. M. 2000).

Nazwa SWOT jest akronimem pochodzącym od 4 słów z języka angielskiego. Obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach, które oznaczają (JEŻERYŚ B. M. 2000; LAKE N. 2005):

- **S** – Strengths- mocne strony badanego obiektu.
- **W** – Weaknesses- słabe strony badanego obiektu.
- **O** – Opportunities- oznacza szanse w otoczeniu.
- **T** – Threats- odnoszące się do zagrożeń z zewnątrz.

SWOT można także przeprowadzić w odwróconej kolejności poprzez wyjście od rozpatrzenia szans i zagrożeń z otoczenia oraz skonfrontowaniu ich z posiadanymi predyspozycjami umożliwiającymi wykorzystanie okazji z zewnątrz, a niwelowaniu zagrożeń. Odwrócona kolejność ma swoje odzwierciedlenie w nazwie TOWS.

Przeprowadzona analiza czynników wewnętrznych i zewnętrznych pozwala wskazać strategię rozwoju firmy. Wyróżnia się ich następujące rodzaje (ŻABIŃSKI L. 2000):

- Strategia **Maxi-Maxi**, agresywna. Oznacza, że atuty przedsiębiorstwa i szanse z otoczenia zewnętrznego są w sposób maksymalny wykorzystywane do rozwoju firmy; następuje ekspansja i silny rozwój przedsiębiorstwa.
- Strategia **Maxi-Mini**, konserwatywna. Zachodzi, gdy firma posiada duży potencjał swoich mocnych stron, lecz zagrożenia z otoczenia zewnętrznego uniemożliwiają jej rozwój. Strategia polega zatem na wzmacnianiu atutów firmy i eliminowaniu lub zabezpieczaniu się przed zagrożeniami.
- Strategia **Mini-Maxi**, konkurencyjna. Występuje, kiedy słabe strony organizacji przeważają nad jej atutami, a otoczenie zapewnia dobre warunki rozwoju - przewaga szans. Działania w tej strategii polegają na redukowaniu słabości wewnętrznych firmy przy możliwym maksymalnym wykorzystaniu generowanych okazji rozwojowych z otoczenia.
- Strategia **Mini-Mini**, defensywna. To strategia obejmująca działania na rzecz przetrwania firmy na rynku, kiedy wewnątrz niej przeważają słabe strony i otoczenie generuje więcej nieprzychylnych czynników (zagrożeń).

2.2. Diagnoza sytuacji przedsiębiorstwa w czterech obszarach

W celu określenia, jaką strategią posługuje się badane przedsiębiorstwo przeprowadzono analizę kluczowych wewnętrznych i zewnętrznych czynników metodą SWOT/TOWS. W tym celu, w pierwszej kolejności opracowano tabelę (Tabela 1), gdzie zestawiono najważniejsze czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, przypisując im określone wagi. Suma wag dla każdego zestawu czynników wynosi 1.

Wśród mocnych stron najistotniejszymi czynnikami okazały się być: „*ciągłe doskonalenie produkcji na zasadach filozofii Lean Manufacturing*” oraz „*nowoczesne techniki wytwarzania*”, które mają znaczny wpływ na zachowanie wysokiej pozycji konkurencyjnej badanej firmy. Największą słabością firmy jest zatrudnianie pracowników produkcyjnych o niskich kwalifikacjach oraz zbyt wolne tempo wprowadzania innowacji. Istotną szansą rozwoju firmy jest lepszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników oraz zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych. Wśród zagrożeń, największą wagą wskazano sytuację, w której kluczowi producenci samochodów mają poważne problemy finansowe, lub podjęto decyzję przez zarządzającego grupą spółek o odebraniu któregoś z projektów produkcyjnych.

Tabela 6.1. Identyfikacja czynników wewnętrznych i zewnętrznych i ich wag w analizie SWOT/TOWS

Waga	Czynniki wewnętrzne	Waga	Czynniki zewnętrzne
1,00	Mocne strony (S)	1,00	Szanse (O)
0,15	1. Prestiżowe w branży certyfikaty i nagrody	0,10	1. Polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa
0,25	2. Ciągłe doskonalenie produkcji na zasadach filozofii Lean Manufacturing	0,25	2. Zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych
0,10	3. Konkurencyjna cena oferowanych produktów	0,15	3. Programy wsparcia z Unii Europejskiej
0,25	4. Nowoczesne techniki wytwarzania	0,15	4. Nowe projekty pojazdów
0,10	5. Wsparcie firm z grupy X	0,10	5. Moda na posiadanie samochodu
0,15	6. Wysoki poziom kontroli procesów produkcyjnych oraz wyrobów	0,25	6. Lepszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników
1,00	Słabe strony (W)	1,00	Zagrożenia (T)
0,25	1. Niskie kwalifikacje pracowników produkcji	0,10	1. Wysokie ceny nowych pojazdów
0,10	2. Lokalizacja - słabo rozwinięta infrastruktura transportowa	0,25	2. Problemy finansowe znaczących producentów pojazdów
0,25	3. Zbyt wolne tempo wprowadzania innowacji	0,10	3. Czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy
0,10	4. Dominacja firmy nadrzędnej z grupy X	0,10	4. Rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów
0,10	5. Słaby marketing	0,20	5. Wzrost znaczenia konkurencyjnych firm
0,20	6. Stary projekt budynku nieprzystosowany do potrzeb produkcji wielkoseryjnych	0,25	6. Decyzja zarządzającego grupą firm X o odebraniu projektu produkcji

Źródło: Opracowanie własne

Analizy SWOT, jak i TOWS odbywały się w czterech kolejnych po sobie etapach, badając powiązania poszczególnych czynników między sobą. Występowanie powiązań przedstawiono w tabelach, za pomocą cyfr 0 lub 1, gdzie 0 oznacza brak powiązań, a 1 - powiązanie występuje. Na potrzeby analizy dokonano zsumowania

liczby pojawiających się interakcji (powiązań), następnie pomnożenia ich odpowiednio z wartościami wag.

2.3. Wyniki analizy SWOT

Analizę SWOT rozpoczęto od odpowiedzi na pytanie: „Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?”. Odpowiedzi przedstawiono w tabeli 2, wykorzystując do tego symbole „1” i „0”. Wartość „1” wskazuje, że dana mocna strona wpływa na wykorzystanie szansy zewnętrznej, z kolei wartość „0” - brak powiązań między badanymi elementami otoczenia.

Tabela 6.2. Powiązania mocnych stron firmy i szans zewnętrznych

Szanse/ Mocne strony	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
S1	0	1	0	1	0	0	0,15	2	0,32
S2	0	1	0	1	0	1	0,25	3	0,81
S3	1	1	0	0	0	0	0,10	2	0,21
S4	0	0	1	1	0	1	0,25	3	0,81
S5	0	1	0	1	0	0	0,10	2	0,21
S6	0	1	0	0	0	1	0,15	2	0,32
Waga	0,10	0,25	0,15	0,15	0,10	0,25			
Liczba interakcji	1	5	1	4	0	3			
Iloczyn wag i interakcji	0,11	1,31	0,17	0,62	0,01	0,81			
Suma interakcji								30	
Suma iloczynów									5,73

Źródło: Opracowanie własne

Najwięcej interakcji z mocnymi stronami (5) ma szansa o symbolu O2 - „zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych”. Tylko jedna mocna strona o symbolu S4 - „nowoczesne techniki wytwarzania”, nie wpływa na wykorzystanie tej szansy. Żadna z mocnych stron nie posiada powiązania z szansą o symbolu O5 - „moda na posiadanie samochodu”. Liczba interakcji silnych stron firmy z szansami wyniosła od 2 do 3. Suma wszystkich interakcji między czynnikami wyniosła 30, a suma iloczynów wag z liczbą interakcji - 5,73.

Drugim etapem w analizie SWOT było określenie interakcji między mocnymi stronami badanego przedsiębiorstwa a zagrożeniami generowanymi przez otoczenie z zewnątrz (Tabela 3). W tym celu wykorzystano pytanie: „czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?”.

Tabela 6.3. Powiązania mocnych stron firmy i zagrożeń zewnętrznych

Zagrożenie/ Mocne strony	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
S1	0	0	0	1	1	0	0,15	2	0,30
S2	0	0	0	1	1	0	0,25	2	0,50
S3	1	0	0	0	1	0	0,10	2	0,20
S4	0	0	0	0	1	0	0,25	1	0,25
S5	0	1	0	0	0	1	0,10	2	0,20
S6	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,00
Waga	0,10	0,25	0,10	0,10	0,20	0,25			
Liczba interakcji	1	1	0	2	4	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,10	0,25	0,00	0,20	0,80	0,25			
Suma interakcji								18	
Suma iloczynów									3,05

Źródło: Opracowanie własne

Największa ilość powiązań mocnych stron z zagrożeniami (4) występuje dla zagrożenia o symbolu T5 - „wzrost znaczenia konkurencyjnych firm”. Żadna silna strona firmy nie miała wpływu na ograniczenie czynnika zewnętrznego o symbolu T3 - „czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy”. Liczba powiązań silnych stron firmy z zagrożeniami wyniosła od 0 do 2. Suma wszystkich interakcji pomiędzy czynnikami wyniosła 18, natomiast suma iloczynów wag z liczbą powiązań to 3,05.

W kolejnym etapie oznaczono powiązania między słabymi stronami badanej firmy a generowanymi szansami z zewnątrz (Tabela 4). W tym celu postawiono następujące pytanie: „czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?”.

Tabela 4. Powiązania słabych stron firmy i szans zewnętrznych

Szanse/ Słabe strony	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
W1	0	1	0	0	0	0	0,25	1	0,31
W2	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
W3	0	1	1	1	0	0	0,25	3	0,81
W4	0	1	0	0	0	0	0,10	1	0,11
W5	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
W6	0	1	0	0	0	0	0,20	1	0,24
Waga	0,10	0,25	0,15	0,15	0,10	0,25			
Liczba interakcji	0	4	1	1	0	0			
Iloczyn wag i interakcji	0,00	1,00	0,17	0,17	0,01	0,06			
Suma interakcji								14	
Suma iloczynów									2,91

Źródło: Opracowanie własne

Największą ilość powiązań słabych stron (4) stwierdzono z szansą o symbolu O2 - „zwiększenie zamówień od klientów zewnętrznych”. Żadna ze słabych stron przedsiębiorstwa nie wpłynęła na osłabienie szans takich jak: O1- „polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa”, O5 - „moda na posiadanie samochodu” oraz O6 - „lepszy dostęp do wykwalifikowanych pracowników”. Liczba powiązań słabych stron badanej firmy i szans wyniosła 0, 1 i 3, brak interakcji o liczbie 2. Suma wszystkich powiązań pomiędzy czynnikami wyniosła 14, natomiast suma iloczynów wag z liczbą powiązań - 2,91.

Ostatnim etapem w analizie SWOT było zaznaczenie powiązań między słabymi stronami firmy a istniejącymi zagrożeniami w jej otoczeniu (Tabela 5). Wykorzystane Najwięcej słabych stron jest wzmacnianych przez zagrożenie o symbolu T5 - „wzrost znaczenia konkurencyjnych firm” (liczba interakcji – 5). Zagrożenia o symbolach: T1 - „wysokie ceny nowych pojazdów”, T2 - „problemy finansowe znaczących producentów pojazdów”, T3 - „czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy” oraz T4 - „rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów”, nie miały wpływu na potęgowanie słabych stron firmy. Liczba interakcji „słabości” wewnętrznych z zagrożeniami wyniosła od 1 do 2. Suma interakcji wyniosła 18, a suma iloczynów interakcji i wag - 3,60.

Tabela 5. Powiązania słabych stron firmy i zagrożeń zewnętrznych

Zagrożenie/ Słabe strony	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
W1	0	0	0	0	1	1	0,25	2	0,50
W2	0	0	0	0	1	0	0,10	1	0,10
W3	0	0	0	0	1	1	0,25	2	0,50
W4	0	0	0	0	1	1	0,10	2	0,20
W5	0	0	0	0	1	0	0,10	1	0,10
W6	0	0	0	0	0	1	0,20	1	0,20
Waga	0,10	0,25	0,10	0,10	0,20	0,25			
Liczba interakcji	0	0	0	0	5	4			
Iloczyn wag i interakcji	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00			
Suma interakcji								18	
Suma iloczynów									3,60

Źródło: Opracowanie własne

2.4. Wyniki analizy TOWS

Analiza TOWS przebiegła w identycznej kolejności (etapy) co analiza SWOT, lecz z wykorzystaniem zasady odwróconej formy pytań. Wskazano na powiązania odnoszące się do pytania: „czy określona szansa potęguje daną silną stronę?”. Zachodzące interakcje przedstawiono w tabeli 6.

Najwięcej interakcji z szansami generowanymi przez otoczenie zewnętrzne (4) stwierdzono dla mocnej strony o symbolu S1 - „prestizowe w branży certyfikaty i nagrody”, natomiast najmniej (1), dla mocnej strony o symbolu S6 - „wysoki poziom kontroli procesów produkcyjnych oraz wyrobów”. Szanse o symbolach O1 - „polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa” i O5 - „moda na posiadanie samochodu”, nie wpłynęły w żaden sposób na mocne strony firmy. Liczba interakcji pozostałych szans z mocnymi stronami wyniosła od 3 do 5, z kolei suma wszystkich interakcji między czynnikami - 30, a suma iloczynów wag z liczbą interakcji - 5,83.

Powiązania, które zachodzą pomiędzy zagrożeniami w rozwoju a mocnymi stronami firmy, wykorzystując w tym celu pytanie: „czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?”, ujęto w tabeli 7.

Tabela 6.6. Powiązania szans zewnętrznych i mocnych stron firmy

Szanse/ Mocne strony	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
O1	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
O2	1	1	1	1	1	0	0,25	5	1,31
O3	1	1	0	1	0	0	0,15	3	0,47
O4	1	0	0	1	1	0	0,15	3	0,47
O5	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
O6	1	1	0	0	0	1	0,25	3	0,81
Waga	0,15	0,25	0,10	0,25	0,10	0,15			
Liczba interakcji	4	3	1	3	2	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,62	0,81	0,11	0,81	0,21	0,17			
Suma interakcji								30	
Suma iloczynów									5,83

Źródło: Opracowanie własne

Interakcja wystąpiła tylko raz między zagrożeniem o symbolu T6 - „decyzja zarządzającego grupą firm o odebraniu projektu produkcji” a mocną stroną o symbolu S5 - „wsparcie firm z grupy X”. Pozostałe zagrożenia nie ograniczają mocnych stron. Suma występujących interakcji wyniosła 3, z kolei suma iloczynów wag i interakcji-0,55.

W kolejnym etapie oznaczono powiązania między szansami rozwojowymi ze strony otoczenia a słabymi stronami firmy (tabela 8). Postawiono w tym celu następujące pytanie: „czy określona szansa pozwala przewyciężyć daną słabą stronę?”.

Największa liczba interakcji szans stwierdzono dla słabej strony o symbolu W4 (3), tj. „dominacja firmy nadrzędnej z grypy X”. Żadna z szans nie ma wpłynęła na takie słabe strony, jak: W2 - „lokalizacja - słabo rozwinięta infrastruktura transportowa”, W5 - „słaby marketing” oraz W6 - „stary projekt budynku nieprzystosowany do potrzeb produkcji wielkoseryjnych”. Brak interakcji wykazują szanse o symbolach O1 - „polepszająca się kondycja finansowa społeczeństwa” i O5 - „moda na posiadanie samochodu”. Liczba interakcji pozostałych szans ze słabymi stronami organizacji wyniosła od 1 do 2. Suma wszystkich interakcji wyniosła 10, z kolei iloczyn interakcji i wag wyniósł 1,85.

Tabela 6.7. Powiązania zagrożeń zewnętrznych z mocnymi stronami firmy

Zagrożenie/ Mocne strony	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
T1	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
T2	0	0	0	0	0	0	0,25	0	0,06
T3	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
T4	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,01
T5	0	0	0	0	0	0	0,20	0	0,04
T6	0	0	0	0	1	0	0,25	1	0,31
Waga	0,15	0,25	0,10	0,25	0,10	0,15			
Liczba interakcji	0	0	0	0	1	0			
Iloczyn wag i interakcji	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00			
Suma interakcji								3	
Suma iloczynów									0,55

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 6.8. Powiązania szans zewnętrznych ze słabymi stronami firmy

Szansa/ Słabe strony	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
O1	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,00
O2	0	0	0	1	0	0	0,25	1	0,25
O3	0	0	1	1	0	0	0,15	2	0,30
O4	0	0	0	0	0	0	0,15	0	0,00
O5	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,00
O6	1	0	0	1	0	0	0,25	2	0,50
Waga	0,25	0,10	0,25	0,10	0,10	0,20			
Liczba interakcji	1	0	1	3	0	0			
Iloczyn wag i interakcji	0,25	0,00	0,25	0,30	0,00	0,00			
Suma interakcji								10	
Suma iloczynów									1,85

Źródło: Opracowanie własne

Ostatni etap analizy TOWS to wskazanie powiązań zachodzących pomiędzy zagrożeniami w otoczeniu firmy a słabymi stronami firmy (Tabela 9). W tym celu postawiono pytanie: „czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?”.

Tabela 6.9. Powiązania zagrożeń zewnętrznych ze słabymi stronami firmy

Zagrożenie/ Słabe strony	W1	W2	W3	W4	W5	W6	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji
T1	0	0	0	1	0	0	0,10	1	0,10
T2	0	0	0	1	0	0	0,25	1	0,25
T3	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,00
[T4]	0	0	0	0	0	0	0,10	0	0,00
[T5]	0	1	1	1	1	0	0,20	4	0,80
[T6]	1	0	1	1	0	1	0,25	4	1,00
Waga	0,25	0,10	0,25	0,10	0,10	0,20			
Liczba interakcji	1	1	2	4	1	1			
Iloczyn wag i interakcji	0,25	0,10	0,50	0,40	0,10	0,20			
Suma interakcji								20	
Suma iloczynów									3,70

Źródło: Opracowanie własne

Największa liczba interakcji (4) zagrożeń wystąpiła ze słabą stroną o symbolu W4 - „dominacja firmy nadrzędnej z grypy X”. Zagrożenia wynikające z otoczenia o symbolach: T3 - „czasochłonne i trudne egzaminy na prawo jazdy” i T4 - „rosnąca świadomość ekologiczna konsumentów”, nie wzmacniały żadnej ze słabych stron przedsiębiorstwa (0 interakcji). Inne zagrożenia miały powiązania z jedną lub z czterema słabymi stronami. Liczba wszystkich interakcji zewnętrznych zagrożeń i wewnętrznych słabych stron wyniosła 20, z kolei suma iloczynów interakcji i wag - 3,70.

2.5. Wyniki analizy podsumowującej

Dokonano podsumowania i zestawienia wyników analizy SWOT/TOWS w tabeli 10. Przedstawia ona sumę interakcji oraz sumę iloczynów z ośmiu etapów analizy.

Tabela 10. Zestawienie zbiorcze wyników analizy SWOT/TOWS

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony [S]/ Szanse [O]	30	5,73	30	5,83	60	11,56
Mocne strony [S]/ Zagrożenia [T]	18	3,05	3	0,55	21	3,60
Słabe strony [W]/ Szanse [O]	14	2,91	10	1,85	24	4,76
Słabe strony [W]/ Zagrożenia [T]	18	3,60	20	3,70	38	7,30

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki zbiorcze analizy SWOT/TOWS ukazały, że najwyższe wartości liczbowe wystąpiły między mocnymi stronami firmy a szansami generowanymi przez otoczenie zewnętrzne: 60 - liczba interakcji, 11,56 - ważona liczba interakcji. Mocne strony były w niewielkim stopniu osłabiane przez zagrożenia zewnętrzne. Drugie miejsce pod względem liczby interakcji zajęły interakcje pomiędzy słabymi stronami i zagrożeniami: ich całkowita liczba wyniosła 38, z kolei ważona suma interakcji - 7,30. Wskazuje to na potrzebę niwelowania nieprzychylnych, hamujących rozwój czynników.

Wyniki analizy strategicznej i wybór strategii przedstawia tabela 11.

Tabela 11. Macierz strategii

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Strategia agresywna	Strategia konserwatywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	60	21
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	11,56	3,60
Słabe strony	Strategia konkurencyjna	Strategia defensywna
	Liczba interakcji	Liczba interakcji
	24	38
	Ważona liczba interakcji	Ważona liczba interakcji
	4,76	7,30

Źródło: Opracowanie własne

Otrzymane wyniki analizy wskazują na **strategię agresywną**. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju (OBLÓJ K. 2000, OBLÓJ K. 2007). Przedsiębiorstwo swoje atuty i szanse z zewnątrz wykorzystuje w maksymalny sposób. Firma znajduje się w najdogodniejszej możliwej sytuacji, posiada wszystko, co umożliwia jej dalszy rozwój i ekspansję.

3. Wnioski końcowe

Przeprowadzona analiza SWOT/TOWS dla badanego przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej wskazała najlepszą z możliwych dla niej strategii rozwojowych. Z otrzymanych wyników należy stwierdzić, że sposób zarządzania firmą jest właściwy i daje jej istotną przewagę nad znaczącymi słabościami czy ograniczeniami pochodzącymi z zewnątrz. To właśnie on skierował ją na najkorzystniejszą strategię rozwoju i pozwala utrzymać wysoką pozycję konkurencyjną. Nie oznacza to bynajmniej, że badana firma powinna skupić się wyłącznie na dotychczasowym sposobie kierowania strategią i rozwojem, a wynika to stąd, że występuje jeden znacznie hamujący jej rozwój czynnik wewnętrzny, tj. „*dominacja firmy nadrzędnej z grypy X*”. Badana firma powinna dążyć do zniwelowania tej właśnie słabej strony, tak aby być traktowaną jako równy partner. Nie może także zapominać o podniesieniu kwalifikacji swoich pracowników. Wykwalifikowana kadra wpływa bowiem istotnie na jej rozwój i sukces na rynku.

Bibliografia

1. JEŻERYŚ B. M. 2000. *Metoda SWOT*. W: Gołaszewska-Kaczan U.(red.).*Analiza strategiczna*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. Białystok.
2. LAKE N. 2005. *Planowanie strategiczne w firmie*. Wydawnictwo Helion. Gliwice.
3. FILIPCZUK J. 2008. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu. Sochaczew.
4. OBLÓJ K. 2000. *Strategia sukcesu firmy*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
5. OBLÓJ K. 2007. *Strategia organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
6. ŻABIŃSKI L. 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju: za pomocą metody SWOT*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Katowice.