

W Y B Ó R   S T R A T E G I I



ANALIZA

SWOT TOWS

**Analiza**  
**SWOT**  
**TOWS**

Wybór strategii

---

**Monika Koziar**

Warszawa 2023

Copyright © by JakNapisac.com

Warszawa 2023

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej pracy bez zgody wydawcy zabronione.

Książka ta jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło, a kopiując jej część, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo.

Wydanie pierwsze

JakNapisac.com, Warszawa 2023

03-901 Warszawa

al. Księcia Józefa Poniatowskiego 1

# SPIS TREŚCI

<b>Słowo wstępu</b>	<b>6</b>
<b>Rozdział 1. Wybrane metody analizy strategicznej</b>	<b>8</b>
1.1. Analiza makrootoczenia PEST	9
1.2. Metoda pięciu sił Portera	10
1.3. Mapa grup strategicznych	12
1.4. Kluczowe czynniki sukcesu	13
1.5. Analiza łańcucha wartości	14
1.6. Macierz BCG	15
1.7. Analiza SWOT i SWOT TOWS	16
<b>Rozdział 2. Etapy analizy SWOT</b>	<b>20</b>
2.1. Identyfikacja mocnych i słabych stron	20
2.2. Identyfikacja szans i zagrożeń	24
2.3. Ocena mocnych i słabych stron	27
2.4. Ocena szans i zagrożeń	30
2.5. Diagram analizy SWOT	32
<b>Rozdział 3. Wybór strategii</b>	<b>35</b>
3.1. Ocena pozycji strategicznej (SWOT)	35
3.2. Analiza TOWS jako uzupełnienie SWOT	39
3.3. Analiza SWOT TOWS z wykorzystaniem wag	41
3.3.1. Ustalenie wag	41
3.3.2. Tabele krzyżowe	44
3.3.3. Zestawienie zbiorcze wyników	53
3.4. Strategia agresywna ( <i>maxi-maxi</i> )	55
3.5. Strategia konkurencyjna ( <i>mini-maxi</i> )	57
3.6. Strategia konserwatywna ( <i>maxi-mini</i> )	58

3.7. Strategia defensywna ( <i>mini-mini</i> )	59
3.8. Ocena wariantów strategii	60
<b>Rozdział 4. Wzory i przykłady</b>	<b>64</b>
4.1. Wzór analizy SWOT	64
4.2. Wzór analizy SWOT TOWS	71
4.3. Przykłady analizy SWOT	79
4.3.1. Analiza SWOT fundacji	79
4.3.2. Analiza SWOT zespołu szkół niepublicznych	87
4.3.3. Analiza SWOT firmy budowlanej	98
4.4. Przykłady analizy SWOT TOWS	111
4.4.1. Analiza SWOT TOWS prywatnego domu seniora	111
4.4.2. Analiza SWOT TOWS stacji pogotowia ratunkowego	121
4.4.3. Analiza SWOT TOWS ośrodka szkoleniowo-wypoczynkowego	144
<b>Bibliografia</b>	<b>156</b>
<b>Spis tabel</b>	<b>158</b>

# SŁOWO WSTĘPU

W życiu każdego człowieka i każdej organizacji przychodzi taki moment, w którym trzeba zadać pytanie, co dalej? Być może czujesz niepewność, czy działania, które podejmujesz prowadzą do celu, który okaże się dla ciebie korzystny. Może być też tak, że stoisz na rozdrożu, pomimo wielu osiągnięć wciąż nie jesteś w pełni usatysfakcjonowany. Nie masz pomysłu na własną przyszłość, wykonujesz pewne działania, jednak bez spektakularnych sukcesów. Nawet wtedy, kiedy wszystko idzie w dobrym kierunku, wzrost może być ledwo zauważalny i w zasadzie nie wiadomo, dlaczego tak się dzieje. Niepewność dotyczy też osób znajdujących się na początku swojej drogi: zawodowej, biznesowej lub naukowej. Chcą one wiedzieć, jak postępować, aby osiągnąć zakładane cele i uzyskać pożądany rezultat. We wszystkich tych przypadkach pomoże analiza strategiczna SWOT. Nauczysz się teraz, jak ją napisać.

Książka, którą czytasz, ma za zadanie ułatwić ci przeprowadzenie analizy mocnych i słabych stron podmiotu, którego ona dotyczy. Poznasz szanse i zagrożenia obecne w jego otoczeniu. Tym podmiotem może być pojedynczy człowiek, cała organizacja lub jej określony dział, a nawet konkretny produkt lub

usługa. Analiza SWOT dotyczy podmiotów o celach komercyjnych i niekomercyjnych. Jej możliwych zastosowań jest bardzo wiele, a jedyne ograniczenie stanowi wyobraźnia autora. Najczęściej analiza SWOT jest wykorzystywana do badania firm. To jednak się zmienia. Korzystają z niej samorządy, startupy, partie polityczne, organizacje pozarządowe itp. Bywa wykonywana przez studentów, którzy definiują w ten sposób własne plany. Osoby pozostające bez pracy, mogą zastanowić się, czym w życiu chcą się zajmować i do czego mają predyspozycje. Osoby pracujące, jaką ścieżkę rozwoju przyjąć.

Właściwie wykonana analiza SWOT wskaże, co trzeba zrobić i w oparciu o jakie zasoby, aby osiągnąć zakładane rezultaty. Często przeprowadza się ją w wersji skróconej, sprowadza do postaci prostej tabeli składającej się z czterech pól, z których niewiele wynika. Tymczasem jest to narzędzie oferujące znacznie szersze możliwości. Na jej podstawie można wyznaczyć nie tylko obecną pozycję strategiczną osoby, organizacji czy też danego projektu, ale też wskazać najbardziej korzystne kierunki rozwoju. Następnie wystarczy przeanalizować, która opcja będzie najbardziej pożądaną z punktu widzenia własnych planów i pragnień, a następnie zacząć wcielać ją w życie.

Autorka przez lata współpracy z Akademickimi Inkubatorami Przedsiębiorczości SGH przeprowadziła mnóstwo rozmów z ludźmi szukającymi swojej drogi. Najczęściej nie wiedzieli oni, od czego zacząć. Najlepsza odpowiedź jest najprostsza, ponieważ należy zacząć od siebie. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na jak najbardziej praktycznym podejściu do przygotowania analizy SWOT. Na rynku istnieje już kilka opracowań dotyczących tej metody, tutaj jednak w prosty i przystępny sposób wyjaśnię na przykładach, jak ją przygotować krok po kroku. Wszystko to zostało uzupełnione o gotowe wzory analizy.

## ROZDZIAŁ 4

# WZORY I PRZYKŁADY

*Po pierwsze, miej zdefiniowany, jasno określony cel (ideał, zadanie). Po drugie, zdobądź potrzebne zasoby by do niego dojść: wiedzę, pieniądze, materiały, metody. Po trzecie, skieruj wszystkie te zasoby na osiągnięcie celu*

Arystoteles

### 4.1. WZÓR ANALIZY SWOT

#### WPROWADZENIE

Zastosowana koncepcja badań polegała na określeniu misji i celów firmy ....., a także wyznaczeniu dla niej strategii rozwoju. Analizie poddano otoczenie bliższe i dalsze przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem była analiza SWOT obejmująca bieżącą sytuację firmy oraz prognozę dotyczącą przyszłości.

W wykonanej analizie SWOT jako punkt odniesienia przyjęto hipotetyczne, idealne przedsiębiorstwo, do którego przeprowadzono analizę porównawczą, wskazując silne i słabe strony prowadzonej firmy i określając szanse oraz zagrożenia pojawiające się w branży.



## 4.4. PRZYKŁADY ANALIZY SWOT TOWS

Poniżej zamieszczono trzy przykłady analizy SWOT TOWS. Pamiętaj, że stopień szczegółowości analizy, którą przygotujesz, zależy od indywidualnych wymagań.

### 4.4.1. ANALIZA SWOT TOWS PRYWATNEGO DOMU SENIORA

#### WPROWADZENIE

Niniejsza analiza SWOT TOWS została wykonana dla prywatnego domu seniora „Zakątek”, zlokalizowanego w Sierakowie. Jest to małe miasto w województwie wielkopolskim, nie przekraczające 6 tys. mieszkańców (według stanu z 1 stycznia 2021 r. było to 5 956 osób<sup>44</sup>). Sieraków położony jest nad rzeką Wartą, na skraju Puszczy Noteckiej, na pograniczu Kotliny Górzowskiej i Pojezierza Poznańskiego, pomiędzy dwoma jeziorami Jaroszewskim i Lutomskim. Stanowi więc miejsce o wysokich walorach przyrodniczych, sprzyjające różnego rodzaju wypoczynkowi i rekreacji.

Analiza SWOT jest metodą analizy strategicznej organizacji. Powstała w latach 50-tych XX w. na podstawie koncepcji analizy pola siły K. Lewina. Obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach: mocne strony (*Strengths*), słabe strony (*Weaknesses*), szanse (*Opportunities*) i zagrożenia (*Threats*). W analizie tej nie jest konieczne wyodrębnianie wszystkich czynników, lecz tylko tych, które mogą mieć decydujący wpływ na przyszłość firmy<sup>45</sup>. W analizie jako punkt odniesienia przyjęto hipotetyczne, idealne przedsiębiorstwo, do którego przeprowadzono

---

<sup>44</sup> Największe miasta w Polsce pod względem liczby ludności, [https://www.polskawliczbach.pl/najwieksze\\_miasta\\_w\\_polsce\\_pod\\_wzgledem\\_liczby\\_ludnosci](https://www.polskawliczbach.pl/najwieksze_miasta_w_polsce_pod_wzgledem_liczby_ludnosci) (3.03.2023).

<sup>45</sup> G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 189-191.