**MI S6 - Strategie**

**Analiza SWOT w diagnozie i wybór strategii**

Na podstawie artykułu opublikowanego w Internecie w dniu 28 sierpnia2014 autorstwa Moniki Koziar (M. Koziar, *Analiza strategiczna SWOT/TOWS krok po kroku. Wybór strategii*, http://www.mojasocjologia.pl (*data dostępu, np. 15.09.2016*)

**Czym jest SWOT**

SWOT jest kompleksową metodą analizy strategicznej, która uwzględnia zarówno badanie zasobów wewnętrznych w obszarze oświaty w gminach wiejskich (słabe i mocne strony) , jak i badanie otoczenia zewnętrznego. Polega na identyfikacji kluczowych atutów i słabości oraz na skonfrontowaniu ich z aktualnymi i przyszłymi szansami, i zagrożeniami. SWOT jest najczęściej traktowana nie tylko jako jedna z metod analizy statystycznej, ale także jako koncepcja formułowania strategii, dlatego bywa nazywana „analizą SWOT” (por. Jeżerys 2000: 85-86).

Innymi słowy SWOT jest sposobem organizowania i przedstawiania faktów, umożliwiającym zrozumienie danych i dostrzeżenie wynikających z nich konsekwencji.   
Może być z wykorzystywana do diagnozy i planowania strategii nie tylko dla JST ale także firm, przedsiębiorstw, organizacji, instytucji, stowarzyszeń i innych.

Nazwa SWOT powstała od pierwszych liter kategorii jakie się na nią składają:  
S – Strengths (mocne strony)  
W – Weaknesses (słabe strony)  
O – Opportunities (szanse w otoczeniu)  
T – Threats (zagrożenia w otoczeniu).

Metoda SWOT wywodzi się z koncepcji analizy pola sił K. Lewina, opracowanej w latach   
50-tych. Jednak koncepcja ta była zbyt złożona i rygorystyczna, żeby znaleźć zastosowanie   
w praktyce. Inspirowała za to do poszukiwania mniej dokładnych, ale prostszych metod,   
do których należy m.in. metoda SWOT. Czasem jest ona określana jako podejście SWOT/TOWS (Żabiński 2000: 6-7).

Nazwa TOWS powstała przez przestawienie liter w słowie SWOT i wskazuje na odwrócenie kolejności analizy. O ile w analizie SWOT wychodzi się od oceny wewnętrznych sił i słabości, dla których szuka się sposobu najlepszego wykorzystania biorąc pod uwagę otoczenie organizacji, o tyle w analizie TOWS zaczyna się od rozpatrzenia szans i zagrożeń w otoczeniu przed którymi stoi organizacja, które następnie konfrontuje się z własnymi predyspozycjami do wykorzystania tych szans i niwelowania zagrożeń.

**Co się składa na analizę SWOT/TOWS**

Analiza SWOT/TOWS obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech obszarach (Lake 2005: 97-98):

1. **mocne strony** – jest to wszystko to co robisz lub co posiadasz i co umożliwia Ci osiągnięcie sukcesu
2. **słabe strony** – wszystko to, czego nie posiadasz lub czego nie robisz i co stoi na drodze do sukcesu Twojej firmy
3. **szanse** – wszelkie sprzyjające sytuacje, które możesz wykorzystać w celu osiągnięcia dobrych wyników działalności
4. **zagrożenia** – zmiany zewnętrznych czynników, które mogą mieć ujemny wpływ na Twoją firmę.

**Model analizy SWOT/TOWS w praktyce**

Celem zaprezentowanego niżej modelu jest umożliwienie wykonania analizy SWOT/TOWS   
w praktyce i stanowi połączenie kilku podejść. Szczególnie pomocna okazała się książka Krzysztofa Obłója pt. „[Strategia organizacji](http://www.lideria.pl/sklep/opis?nr=81143&idp=971)”.

**Krok 1. Określ mocne/słabe strony, a także szanse/zagrożenia**

Należy wybrać najistotniejsze cechy, te które mają znaczenie strategiczne dla gminnej edukacji. Nie ma sensu koncentrować się na mniej ważnych sprawach, pamiętając,   
że i z wybranymi będzie bardzo dużo pracy.

Należy wybrać kluczowe obszary funkcjonowania szkół i przedszkoli i określić czy są one mocną czy słabą stroną, a także skoncentrować się na najważniejszych szansach   
i zagrożeniach. Aby to urzeczywistnić wszystkie wybrane cechy można umieścić w tabelce   
i następnie nadać im rangę, czyli znaczenie. Potem bierze się pod uwagę tylko te z najwyższą rangą.

Jak to zrobić:

1. Wybierz kluczowe obszary działalności szkół i przedszkoli. Zastanów się czy stanowią one słabą czy mocną stronę. Zidentyfikuj najważniejsze szanse i zagrożenia
2. Wypełnij tabelkę

|  |  |
| --- | --- |
| **Mocne strony** | **Słabe strony** |
| **Szanse** | **Zagrożenia** |

1. Pomyśl co jest ważne dla Twojej gminnej oświaty, jak wygląda obecnie, a także jak powinna wyglądać w przyszłości. Skonfrontuj to z wyróżnionymi w tabeli zapisami.
2. Z wyróżnionych wyżej cech wybierz te najistotniejsze. Nadaj cechom rangę: A – najistotniejsze, B – mniej istotne, C – najmniej istotne.
3. Do dalszej analizy przechodzi po 5 najistotniejszych cech z każdej kategorii.

**Krok 2. Opisz wszystkie cechy**

Dokonaj dokładnego opisu wybranych przez siebie cech. W tym miejscu zastanów się jeszcze raz czy zostały one dobrze zaklasyfikowane.

**Mocne strony:**

1. Pierwsza mocna strona  
   Opis ………………………..
2. Druga mocna strona  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Słabe strony:**

1. Pierwsza słaba strona  
   Opis ………………………..
2. Druga słaba strona  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Szanse:**

1. Pierwsza szansa  
   Opis ………………………..
2. Druga szansa  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Zagrożenia:**

1. Pierwsze zagrożenie  
   Opis ………………………..
2. Drugie zagrożenie  
   Opis ………………………..
3. …
4. …
5. …

**Krok 3. Nadaj cechom wagi**  
Wypełnij tabelkę poniżej. Każdej z cech nadaj wagę według której ją oceniasz (tutaj znowu można zastosować np. metodę sędziów kompetentnych). Wagi w ramach poszczególnych kategorii muszą sumować się do 1,00.

Tabela 1. System wag

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Mocne strony**  Cecha 1 Cecha 2 Cecha 3 Cecha 4 Cecha 5 | **Waga**  0,3 0,3 0,2 0,1 0,1  1,00 | **Słabe strony** | **Waga** |
| **Szanse** | **Waga** | **Zagrożenia** | **Waga** |

**Krok 4. Odpowiedź na kluczowe pytania**

Przeprowadzenie analizy SWOT/TOWS wymaga odpowiedzenia na kilka kluczowych pytań.

W analizie SWOT musisz odpowiedzieć:

1. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarzające się szanse?
2. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przezwyciężyć zagrożenia?
3. Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarzających się szans?
4. Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływań zagrożeń?

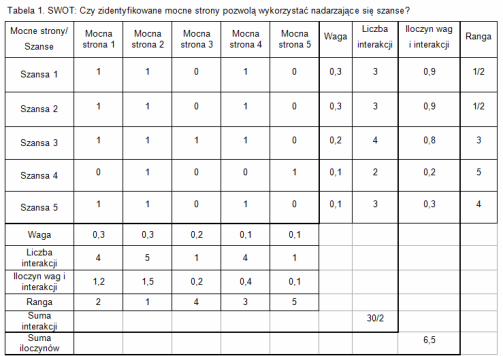
W analizie TOWS musisz odpowiedzieć:

1. Czy szanse spotęgują mocne strony?
2. Czy zagrożenia osłabią mocne strony?
3. Czy szanse pozwolą przezwyciężyć słabe strony?
4. Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Odpowiedzi na te pytania przybliżą nas do wyboru strategii.

Ułatwieniem można być schemat zaprezentowany przez Krzysztofa Obłója (2007: 348-356)

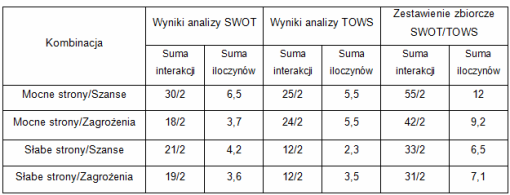
Należy wykonać 8 tablic krzyżowych, a w każdej z nich wpisać określone wcześniej cechy.

Tabela 2. Przykład  


Jeśli zależność występuje wpisuje się „1”, jeśli nie „0”. W kolumnie i wierszu „waga” wpisz ustalone wcześniej wagi dla każdej z cech. Liczba interakcji oznacza sumę występowania zależności. Iloczyn wag i interakcji oznacza pomnożenie wagi i interakcji i wpisanie wyniku. Rangę wpisuje się od „1” do „5” w zależności od wyniku iloczynu wag i interakcji. Tam gdzie jest najwyższy wpisujesz „1”. Tam gdzie najniższy „5”. Ranga określa moc cechy.

**Krok 5. Wykonaj zestawienie zbiorcze uzyskanych wyników**

Uzyskane wyniki analizy SWOT/TOWS wpisz w taki sposób, jak prezentuje to poniższe zestawienie.

Tabela 3. Zestawienie zbiorcze (przykład)  


Już teraz patrząc na to przykładowe zestawienie, jesteś w stanie podać najbardziej adekwatną strategię. Uzyskane wyniki zbiorcze analizy SWOT/TOWS wskazują, że przy zdefiniowanej konfiguracji czynników wewnętrznych i zewnętrznych oraz ustalonym systemie wag najbardziej pożądanym wariantem będzie działanie oparte na wykorzystaniu mocnych stron i szans.

**Krok 6. Wpisz dane w macierz strategii**

Najwyższa liczba interakcji i ważona liczba interakcji wskazują na strategię jaką powinieneś/aś wybrać dla rozwoju oświaty. Dla wyników z tabeli byłaby to strategia agresywna, polegająca na wykorzystaniu mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu.

Tabela 4. Macierz strategii

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Szanse | Zagrożenia |
| Mocne strony | **Strategia agresywna** Liczba interakcji – 55/2 Ważona liczba interakcji – 12 | **Strategia konserwatywna** Liczba interakcji – 42/2 Ważona liczba interakcji – 9,2 |
| Słabe strony | **Strategia konkurencyjna** Liczba interakcji – 33/2 Ważona liczba interakcji – 6,5 | **Strategia defensywna** Liczba interakcji – 31/2 Ważona liczba interakcji – 7,1 |

Wyróżnia się 4 rodzaje strategii:

1. Strategia agresywna (maxi-maxi)
2. Strategia konserwatywna (maxi-mini)
3. Strategia konkurencyjna (mini-maxi)
4. Strategia defensywna (mini-mini)

**Strategia agresywna (maxi-maxi)**

Dotyczy takiej oświaty wewnątrz której przeważają mocne strony, natomiast szanse   
są generowane w otoczeniu. Polega na silnej ekspansji i rozwoju, przy maksymalnym wykorzystaniu mocnych stron i szans.

Według Krzysztofa Obłój (2007: 337-338) „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, koncentrowanie zasobów na tworzeniu oferty nowych produktów. Jest to strategia wykorzystująca efekt synergii mocnych stron i szans pojawiających się w otoczeniu (Klasik 1993: 112).

**Strategia konserwatywna (maxi-mini)**

Warto ją stosować w sytuacji gdy przy dużym potencjale wewnętrznym, oświata jest poddana niekorzystnemu układowi związanych z otoczeniem zewnętrznym. Należy przy użyciu mocnych stron przezwyciężać zagrożenia.

Strategia konserwatywna obejmuje takie działania jak: dbanie o rozwój najlepszych usług, szukanie i rozwijanie nowych innowacyjnych rozwiązań, zyskiwanie sojuszników, podejmowanie działań zaradczych w związku z ryzykiem płynącym z zewnątrz. Jest   
to strategia, w której powodzenia upatruje się głównie w jej mocnych stronach i zmniejszaniu zagrożeń (Klasik 1993: 112).

**Strategia konkurencyjna (mini-maxi)**

Powinna być stosowana w sytuacji gdy w oświacie przeważają słabe strony nad mocnymi, natomiast w otoczeniu szanse. Polega na wykorzystaniu pojawiających się szans, przy jednoczesnej redukcji słabych stron.

Strategia konkurencyjna polega na „(…) eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi” (Obłój 2007: 338).

Strategia konkurencyjna obejmuje takie działania jak: wykorzystanie okazji płynących   
z otoczenia do budowania mocnych stron lokalnej oświaty, inwestycje w ten obszar, który jest słabą stroną (np. kwalifikacje nauczycieli), inicjowanie zmian mających na celu niwelowanie słabych stron. Jest to strategia polegająca na budowaniu siły konkurencyjnej organizacji (Klasik 1993: 111-112).

**Strategia defensywna (mini-mini)**

Strategia ta umożliwia przetrwanie w sytuacji gdy szkoły i przedszkola działają   
w nieprzychylnym otoczeniu, pozbawione są istotnych mocnych stron. Jest to rodzaj stagnacji, braku inspirujących pomysłów.

Strategia defensywna obejmuje takie działania jak: podejmowanie działań mających na celu przetrwanie trudnego czasu i eliminowanie słabych stron, szukanie nadarzających się okazji   
i wykorzystywanie ich do wywoływania pozytywnych zmian.

**Bibliografia**

1. Filipczuk, Janusz. 2008. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Sochaczew: Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu.
2. Gajdzik, Bożena, Barbara Jama. 2006. *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
3. Gierszewska, Grażyna, Maria Romanowska. 2009. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
4. Jeżerys, Beata M. 2000. *Metoda SWOT*. W: *Analiza strategiczna*. Gołaszewska-Kaczan (red.). Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
5. Kleksik, Andrzej. 1993. *Studia prospektywne i analiza strategiczna*. W: *Planowanie strategiczne*. A. Kleksik (red.). Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
6. Lake, Neville. 2005. *Planowanie strategiczne w firmie*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
7. Obłój, Krzysztof. 2010. *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Warszawa : Wydawnictwo Poltext.
8. Obłój, Krzysztof. 2007. *Strategia organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
9. Obłój, Krzysztof. 2000. *Strategia sukcesu firmy*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
10. Żabiński, Leszek (red.). 2000. *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.