

Zbigniew Matyjas

Uniwersytet Łódzki

WNIOSKOWANIE NA PODSTAWIE WYNIKÓW ANALIZY SWOT

1. Wstęp

Analiza SWOT jest, historycznie biorąc, jedną z pierwszych metod analitycznych stosowanych przez naukę zarządzania strategicznego. Pomimo wielu lat jej wykorzystywania w teorii i praktyce strategii, nie utraciła swych podstawowych walorów i jest w dalszym ciągu skuteczna w określaniu pozycji badanej firmy, z uwzględnieniem sytuacji w otoczeniu.

Niemniej jednak, pomimo wielu lat wykorzystywania analizy SWOT w praktyce i teorii zarządzania strategicznego, daje się zauważyć niemal całkowity brak opracowań dotyczących sposobów interpretacji wyników uzyskanych podczas jej przeprowadzania. Wprawdzie w kilku pozycjach można zauważyć zainteresowanie autorów tą problematyką, jednak zagadnienie to traktowane jest w sposób wyraźnie drugorzędny wobec problemu przeprowadzenia samej metody.

Mając na uwadze zaobserwowaną w literaturze różnicę między dużą liczbą opracowań dotyczących metodologii przeprowadzenia analizy SWOT a nielicznymi pozycjami mającymi na celu dokonanie interpretacji uzyskanych dzięki tejże analizie wyników, celem autora jest próba przynajmniej częściowego wypełnienia zaobserwowanej w literaturze luki.

2. Metodyka przeprowadzania analizy SWOT

Początki wykorzystania analizy SWOT jako podstawowej koncepcji wspomagającej proces zarządzania przedsiębiorstwem datować należy na połowę lat 60. XX w., gdy pojawiła się praca z zakresu strategii firmy, autorstwa tzw. grupy LCAG [6]. Od tego czasu analiza SWOT zdobyła powszechne uznanie jako podstawowa metoda obrazująca pozycję strategiczną firmy skonfrontowaną ze stopniem atrakcyjności jej otoczenia.

Metoda ta uzyskała powszechną akceptację środowisk akademickich oraz doradczych, była rozwijana przez wielu akademików oraz konsultantów (jednym z najciekawszych rozszerzeń analizy SWOT jest praca autorstwa H. Weihricha [16]) i weszła do kanonu klasycznych metod analitycznych z zakresu zarządzania strategicznego. Wprawdzie, głównie ze względu na jej już ok. 40-letnie wykorzystywanie w praktyce, jest obecnie uważana za analizę nieco przestarzałą, niemniej jednak w dalszym ciągu jest powszechnie wykorzystywana w praktyce. Niemal w każdym badaniu strategicznym przedsiębiorstwa (za przykład mogą służyć zarówno międzynarodowe korporacje, takie jak Beiersdorf AG [3] czy Sumitomo Mitsui Banking Corp. [14], jak i polskie firmy – np. Pollena Ewa [1], czy Agros-Holding SA [2]), a nawet kraju bądź regionu geograficznego (za przykład niech służy chociażby praca autorstwa H.Y. Lin i P.Y. Hsu [7] czy też H.C. Mosera [9]) wykorzystanie analizy SWOT jest zjawiskiem powszechnym. Należy jednak zauważyć dwa różne podejścia do wykorzystania tej metody.

Według pierwszego z nich, analiza SWOT jest narzędziem pozwalającym na szybkie uchwycenie podstawowych czynników z zakresu pozycji firmy i stopnia atrakcyjności jej otoczenia, i jako taka jest stosowana w ramach pierwszego, wprowadzającego skanowania potencjału przedsiębiorstwa. W związku z tym analiza SWOT jest prowadzona w sposób daleki od ścisłości metodycznej charakterystycznej dla wielu metod analitycznych z zakresu analiz strategicznych. Wynika to głównie z tego, że analiza SWOT traktowana jest wyłącznie jako pewnego rodzaju wprowadzenie do diagnozy pozycji strategicznej firmy, pozwalające na szybkie wychwycenie podstawowych problemów przed nią stojących, zarówno w wymiarze wewnętrznym (przez określenie sił i słabości), jak i zewnętrznym (określając szanse i zagrożenia). Przy czym zarówno jeden, jak i drugi wymiar analizy są określone w sposób daleki od rygoru badawczego, przez wyłącznie przybliżenie pewnych przypuszczeń zespołu badawczego co do zestawu występujących w firmie sił i słabości oraz szans i zagrożeń, bez włączania dodatkowych metod, które mogłyby uściślić określenie poszczególnych czynników. Ten sposób jest często propagowany w wielu podręcznikach z zakresu zarządzania strategicznego (zarówno zagranicznych, np. [8; 15], jak i polskich, np. [12; 13]). Ma wiele zalet, związanych głównie z jego prostotą oraz szybkim zwróceniem uwagi na czynniki i zmienne o kluczowym znaczeniu dla przyszłego rozwoju firmy. Wadą może być bez wątpienia przeoczenie istotnych elementów lub, ze względu na często występujące subiektywne oceny poszczególnych czynników, niedoszacowanie bądź przeszacowanie ich znaczenia. Oczywiście wady te można w różnoraki sposób eliminować, nie mają one znaczenia zwłaszcza w sytuacji, gdy tak pojmowany SWOT jest wyłącznie wstępem do dalszych analiz (będąc swego rodzaju rozgrzewką przed właściwymi metodami).

Drugie spośród zaobserwowanych przez autora podejść do wykonania analizy SWOT jest znacznie bardziej rygorystyczne i przeprowadzane w sposób zgoła

naukowy. Jest ono często wynikiem wykorzystania innych analiz¹, zarówno z zakresu interpretacji sił i słabości (przez analizę potencjału własnego na tle konkurentów), jak i szans oraz zagrożeń (przez określenie przyszłego potencjału otoczenia makro i otoczenia konkurencyjnego). Wyniki innych analiz (o ile są one wykorzystywane) są następnie niejako przenoszone do analizy SWOT, przy czym wykorzystywane są niejednokrotnie skomplikowane schematy szacowania poziomu poszczególnych czynników – wykorzystując współczynniki wagowe (np. [11]), często w postaci wyrafinowanych tabel (np. [10]). To pozwala na uniknięcie wad związanych z wdrażaniem analizy SWOT w sposób wskazany w pierwszym podejściu, poprzez bardziej rygorystyczne prowadzenie badania oraz zmniejszenie (zawsze występującego w tego rodzaju analizach) subiektywizmu ocen. Włączenie wyników większej liczby analiz jako podstawy przeprowadzenia analizy SWOT pozwala również na ominięcie zagrożenia w postaci pominięcia istotnych parametrów.

Niemniej jednak, pomimo wykorzystania bardziej zaawansowanych metod sporządzania analizy SWOT, nie rozwiązana kwestia pozostaje interpretacja jej wyników, co pozostawia pewien niedosyt, gdyż każda metoda analityczna powinna prowadzić do określonych wniosków.

3. Interpretacja poszczególnych wymiarów w analizie SWOT

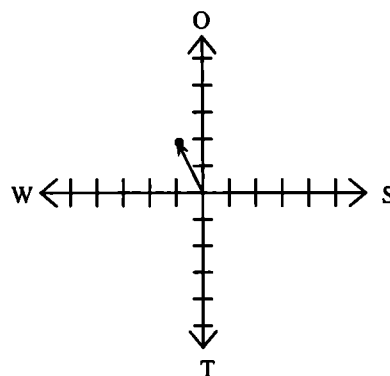
Regułą większości opracowań związanych z przeprowadzeniem analizy SWOT jest niemal całkowity brak określenia potencjalnych sposobów interpretacji jej wyników. Problem tymczasem nie wydaje się błahy, a jednak z reguły w literaturze jest ignorowany bądź traktowany w sposób ogólnikowy przez określenie 4 możliwych tzw. opcji strategicznych: max-max, max-min, min-max oraz min-min². Na uwagę zasługuje próba określenia przez R. Krupskiego [5] możliwych strategii dla każdej z 4 pozycji strategicznych (opracowanie dotyczy wprawdzie pokrewnej SWOT analizy SPACE, można jednak przyjąć zbliżony sposób wnioskowania dla obu metod). Jednak w dalszym ciągu pozostaje pewien niedosyt, gdyż rozważania dotyczące wniosków płynących z wdrożenia metody są znacznie bardziej skąpe niż rozważania dotyczące jej przeprowadzenia.

Obserwując taką tendencję w literaturze przedmiotu, autor opracowania ma na celu podjęcie próby rozszerzenia możliwych sposobów interpretowania wyników przeprowadzonej analizy SWOT. U podstaw dalszych rozważań leży przekonanie autora o możliwości przedstawienia wyników analizy SWOT w formie graficznej, reprezentującej klasyczny matematyczny układ współrzędnych, w którym poszczególne osie odpowiadają odpowiednio wewnętrznym (siły i słabości) oraz ze-

¹ Tak jak sugerują G. Gierszewska i M. Romanowska [4].

² Por. np. [4]. Opcje te są również czasami określane jako tzw. strategie: agresywna, konserwatywna, konkurencyjna i defensywna.

wewnętrznym (szanse i zagrożenia) czynnikom badanym w ramach analizy SWOT. Przy tym w kroku następnym, w celu uniknięcia nadmiernie drobiazgowych rozważań w zakresie drobnych różnic w pozycji firm, wyniki przeprowadzonej analizy zostają zapisane w postaci 9-polowej macierzy (3 na 3 pola). Przy tym należy nadmienić, iż z matematycznego punktu widzenia nie ma znaczenia, której osi należy przypisać poszczególne zmienne, niemniej jednak ze względu na już istniejące w literaturze uwarunkowania (biorące swój początek m.in. w cytowanej pracy H. Weihricha), autor przyjmuje, że oś x (odcięta) jest związana z analizą czynników wewnętrznych (sił i słabości), natomiast oś y (rzędna) ma związek z sytuacją w otoczeniu (interpretacja szans i zagrożeń) – schematycznie przedstawiono to na rys. 1.



S – siły, W – słabości,
O – szanse, T – zagrożenia

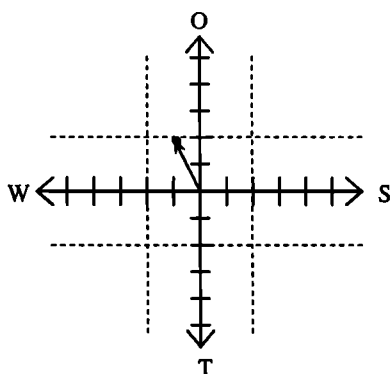
Rys. 1. Graficzny obraz analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne.

Wymiary reprezentują zachowania przedsiębiorstwa w dwóch różnych zakresach: nastawienia do sposobu konkurowania oraz stopnia akceptacji przez nie ryzyka. Uzasadnieniem takiego doboru jest jego ścisły związek z czynnikami należącymi do poszczególnych wymiarów poddawanych interpretacji: sił i słabości związanych z określeniem potencjału wewnętrznego firmy oraz szans i zagrożeń reprezentujących poziom atrakcyjności otoczenia.

Wybierany przez firmy ogólny sposób konkurowania (rozumiany bardziej jako nastawienie do konkurowania niżeli samo konkurowanie) jest, zdaniem autora, związany z szacowaniem przez te podmioty własnej pozycji strategicznej, a więc określeniem tejże na tle konkurentów. Im słabsza jest pozycja konkurencyjna danego podmiotu, tym bardziej jest on zmuszony w swoich działaniach strategicznych brać pod uwagę działania konkurentów. Z kolei firmy o znaczącej pozycji konkurencyjnej w sektorze (szczególnie liderzy), planując własne strategie, zwracają uwagę na zachowania strategiczne ograniczonej, niewielkiej liczby konkurentów (dostosowujących się w istocie w swoich działaniach do obserwowanych działań liderów).

Z kolei nastawienie do akceptacji ryzyka jest w swej istocie w znacznie większym stopniu skorelowane z obserwowaną atrakcyjnością otoczenia. Im większe oczekiwania w zakresie przyszłego rozwoju sytuacji zewnętrznej (innymi słowy – im atrakcyjniejsze otoczenie), tym bardziej ryzykowne strategie są podejmowane przez firmy. Natomiast w sytuacji przewidywania słabych perspektyw rozwoju sytuacji w otoczeniu, firmy są raczej skłonne do minimalizowania ryzyka przez podejmowanie działań bardziej klasycznych, o przewidywalnych konsekwencjach.



S – siły, W – słabości,
O – szanse, T – zagrożenia

Rys. 2. Określenie pozycji brzegowych
w ramach analizy SWOT

Źródło: opracowanie własne.

Biorąc pod rozwagę przedstawione powyżej dwa podstawowe zakresy działań strategicznych (nastawienie do konkurowania oraz skłonność do podejmowania ryzyka), powiązanych z poszczególnymi wymiarami analizy SWOT (wewnętrznym oraz zewnętrznym), autor przyjmuje jako oczekiwane trzy typy zachowań w ramach każdego z zakresów działań strategicznych (co schematycznie przedstawiono na rys. 2).

W zależności od zajmowanej przez firmę pozycji strategicznej w sektorze, może ona przybierać, zdaniem autora, 3 określone pozycje w zakresie nastawienia do konkurencji, takie jak:

- kreowanie rzeczywistości (poszukiwanie przewagi pierwszego wejścia) – przy posiadaniu przewagi konkurencyjnej w sektorze –

– polegające na podejmowaniu działań, które nie mają związku z działaniami podejmowanymi przez konkurentów (a więc są niezależne od rezultatów działań podejmowanych przez inne firmy w sektorze),

- adaptacja do zaistniałych zmian – w sytuacji zajmowania neutralnej pozycji konkurencyjnej w sektorze – w takim przypadku firma, podejmując określone działania konkurencyjne bierze pod uwagę pozycje konkurentów, przy czym jej strategię mogą być zasadniczo odmienne (choćby przez wyróżnienie na tle konkurentów),

- naśladownictwo liderów – gdy firma jest słaba z konkurencyjnego punktu widzenia – podstawowym sposobem walki konkurencyjnej jest wówczas (tak nie-lubiana przez liderów sektora) strategia imitacji.

Z kolei biorąc pod uwagę sytuację w otoczeniu, każda firma może, w zależności od uzyskanych wyników, przybrać jedną z 3 postaw charakteryzujących jej nastawienie do ryzyka:

- wysoką akceptację ryzyka – w przypadku, gdy otoczenie jest sprzyjające – wówczas firma może podjąć działania odważne, charakteryzujące się dużym stopniem ryzyka,

- wyczekiwanie – przy otoczeniu neutralnym – w takim przypadku firmy powinny starać się ograniczać ryzyko przez zwlekanie z podejmowaniem nadmiernie ryzykownych działań, niekoniecznie całkowicie z nich rezygnując (kluczowym czynnikiem staje się dostęp do informacji o przyszłym potencjale otoczenia),

- niechęć do ryzyka – dla niekorzystnego otoczenia – wówczas powinny być podejmowane działania zmierzające do ograniczania ryzyka w działalności biznesowej, chociażby poprzez zmniejszenie stopnia konkurowania w sektorze.

4. Interpretacja wyników analizy SWOT

Znając potencjalne możliwości zachowań strategicznych firm dla każdego z wymiarów, autor opracowania zamierza w kolejnym kroku podjąć próbę interpretacji potencjalnych możliwych zachowań dla firmy w zależności od zaistniałych wyników analizy SWOT. Biorąc pod uwagę wszystkie możliwe zachowania strategiczne przedsiębiorstw, można zbudować 9-polową macierz (3×3). Jej zadaniem jest prezentacja potencjalnych możliwych strategii, które mogą być podjęte przez firmę na podstawie wniosków płynących z przeprowadzonej analizy (tab. 1).

Tabela 1. Macierz działań strategicznych podejmowanych na podstawie wyników analizy SWOT

		Pozycja konkurencyjna		
		Słaba	Neutralna	Silna
Atrakcyjność otoczenia	Wysoka	Szybkie kopiowanie liderów	Agresywny rozwój w sektorze/niszach	Kreowanie sektora/ /rozwój organiczny
	Przeciętna	Szukanie luk/ zyskowny odwrót	Przeczekanie (ewolucja)	Walka ceną
	Niska	Wycofanie	Odwrót na „okopane” pozycje	Konsolidacja sektora (przejęcia)

Źródło: opracowanie własne.

Każda firma może przyjąć jedno z 9 potencjalnie dostępnych zachowań strategicznych, powstałych w wyniku połączenia poszczególnych wymiarów przeprowadzanej analizy SWOT. Każda z możliwości jest uzależniona od wyniku diagnozy uzyskanej w ramach wymiaru wewnętrznego (a więc porównania sił i słabości firmy) oraz zewnętrznego (przez przeciwstawienie szans i zagrożeń). Zaprezentowane możliwości działania strategicznego nie wyczerpują wszystkich dostępnych w arsenale stratega potencjalnych strategii, ale mogą w znacznym stopniu uporządkować myślenie w kategoriach wymiarów zewnętrznego i wewnętrznego. Każda z opcji umożliwia dopasowanie działania do zaistniałej sytuacji i nie pozwala na podjęcie działań, które byłyby zanadto odważne lub zbyt stonowane.

5. Podsumowanie

Właściwie przeprowadzona analiza SWOT może być w rękach menedżerów i konsultantów potężnym narzędziem analitycznym, pozwalającym na podejmowanie właściwych decyzji strategicznych, które są zgodne z wynikami analizy. Wymusza to naturalnie przeprowadzenie analizy w sposób rzetelny oraz zgodny z wszelkimi prawidłami metodyki przeprowadzania analiz strategicznych, zwłaszcza w zakresie uniknięcia nadmiernego subiektywizmu w dokonywanych ocenach oraz właściwym doborze poszczególnych czynników strategicznych do oceny.

Przeprowadzenie analizy SWOT oraz prawidłowa interpretacja jej wyników pozwalają firmie na podjęcie właściwych decyzji strategicznych, które mogą być działaniami wyprzedzającymi w stosunku do posunięć konkurentów. Do osiągnięcia powyższych celów konieczne jest nie tylko przeprowadzenie obliczeń pozwalających na sporządzenie analizy, lecz także jej prawidłowa interpretacja.

Literatura

- [1] *Almanach – praktyczny przewodnik*, Warszawa, wiosna 2001.
- [2] *Almanach spółek giełdowych*, „Parkiet” 2000.
- [3] *Beiersdorf AG SWOT Analysis*, „Datamonitor” December 2005.
- [4] Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1999.
- [5] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, AE, Wrocław 1999.
- [6] Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D., *Business Policy: Text and Cases*, Irwin, Homewood 1965.
- [7] Lin H.Y., Hsu P.Y., *Competitive Analysis of Taiwan's Information Industry*, „Journal of American Academy of Business” March 2006.
- [8] Lynch R., *Corporate Strategy*, Prentice Hall, Harlow 2000.
- [9] Moser H.C., *How to SWOT Southeast Asia*, „Manufacturing Engineering” January 2006.
- [10] Obłój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- [11] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003.
- [12] Rokita J., *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 2005.
- [13] Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 2000.
- [14] *Sumitomo Mitsui Banking Corporation SWOT Analysis*, „Datamonitor” December 2005.
- [15] Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management. Concepts and Cases*, Irwin/McGraw-Hill, New York 2001.
- [16] Weihrich H., *The TOWS Matrix. A Tool for Situational Analysis*, „Long Range Planning” 1982 nr 2.

INTERPRETING THE OUTCOMES OF SWOT ANALYSIS

Summary

The main topic of the paper was the problem of interpreting SWOT analysis outcomes. After describing methods of conducting the analysis, the author focuses on the problem of SWOT analysis interpretation in terms of nine-field matrix of strategic moves of a company.