

Tomasz Napierała

**Analiza SWOT w małym  
przedsiębiorstwie turystycznym.  
Nowe spojrzenie na starą metodę<sup>1</sup>**

---

**Wstęp**

Problematyka dotycząca możliwości stosowania różnorodnych metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych była już wielokrotnie podnoszona w literaturze, w tym również przez autora opracowania (Napierała 2008a, b). Analiza SWOT, w zarysowanym kontekście, prezentowana była najczęściej jako metoda zbyt subiektywna, której rezultaty są mało miarodajne. Metoda ta, mimo nieustannej krytyki w literaturze przedmiotu, stosowana jest z powodzeniem do dzisiaj. Jednakże jakość wyników otrzymanych za pomocą tejże metody jest, w opinii autora, w większości przypadków – wątpliwa.

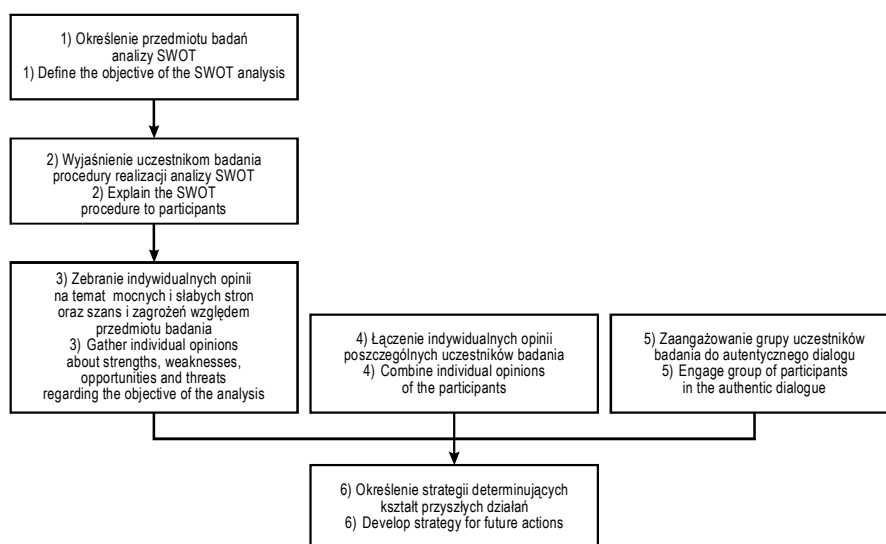
Autor, starając się pogodzić postulat możliwości realizacji metody badawczej, prostoty stosowania oraz jakości otrzymanego materiału badawczego, zaproponował własną koncepcję analizy SWOT. Zalecana jest ona do stosowania przede wszystkim w małych przedsiębiorstwach turystycznych, w procesie przygotowywania planów strategicznych, co nie wyklucza jej wykorzystania na potrzeby innych organizacji, czy do realizacji innych celów. W opracowaniu autor szczegółowo opisuje proces realizacji własnej, wskazanej koncepcji analizy SWOT.

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał na podstawie pracy magisterskiej pt. *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Biura Turystyczno-Pielgrzymkowego Petrus*, napisanej przez Autora pod kierunkiem prof. dr hab. M. Kuchlewskiej w Katedrze Ubezpieczeń Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. Praca uzyskała II nagrodę w organizowanym przez Ministerstwo Sportu i Turystyki konkursie na najlepszą pracę magisterską z zakresu gospodarki turystycznej w 2008 r.

## Krytyka analizy SWOT

Jak podają T.J. Chermack i B.K. Kasshanna (2007), analiza SWOT jest metodą powszechnie stosowaną w planowaniu strategicznym. Podstawowe założenia i ogólny model realizacji omawianej metody badawczej zostały opracowane jeszcze w latach 50. XX w. (rys. 1). Ostateczny kształt tradycyjnej metody SWOT został ustalony w następnej dekadzie.



Rys. 1. Ogólny model realizacji analizy SWOT (Chermack, Kasshanna 2007)

Fig. 1. General model of SWOT analysis (Chermack, Kasshanna 2007)

Analiza SWOT w toku jej stosowania zarówno na polu naukowym, jak i w obszarze podejmowania konkretnych, praktycznych działań związanych z planowaniem i analizą strategiczną w przedsiębiorstwach, była poddawana istotnej krytyce (Strategor 2001). Braków omawianej metody upatrywano przede wszystkim w istotnym uproszczeniu wykorzystywanego warsztatu, co prowadziło do prostego otrzymywania mało obiektywnych rezultatów. Niewątpliwe jednak zalety tejże metody, a przede wszystkim syntetyczne ujęcie problemów zachowań konkurencyjnych przedsiębiorstwa i jego otoczenia, sprawiły, iż analiza SWOT nieustannie była rekonstruowana czy modyfikowana. Celem tychże działań było

zwiększenie obiektywności otrzymywanych wniosków. Równocześnie, wskazywano nie tylko na same wady analizy SWOT, ale również definio- wano błędy, które ujawniane były w trakcie niezliczonej ilości prób realizacji metody (tab. 1).

**Tabela 1. Błędy w zakresie stosowania analizy SWOT**

Table 1. Misconceptions about SWOT analysis

<p><b>Błędny pogląd co do analizy SWOT</b> Misconception about SWOT analysis</p>	<p><b>Istota błędnego poglądu co do analizy SWOT</b> The nature of the misconception about SWOT analysis</p>	<p><b>Konsekwencje utrwalenia błędnego poglądu co do analizy SWOT</b> Consequences of the misconception about SWOT analysis</p>
<p>Metoda SWOT, sama w sobie, dysponuje możliwościami analitycznymi</p>	<p>Metoda SWOT jest wyłącznie szkieletem dla wielorakich, analitycznych metod zewnętrznego lub wewnętrznego audytu</p>	<p>Jakiegokolwiek czynniki zdefiniowane dzięki metodzie SWOT mogą być błędnie uznane za wiarygodną podstawę podejmowania decyzji strategicznych</p>
<p>Metoda SWOT winna być realizowana wyłącznie na poziomie całego przedsiębiorstwa</p>	<p>Większość organizacji, w dowolnie przyjętym czasie, realizuje zazwyczaj kilka strategii przypisanych do poziomu niższego niż poziom całego przedsiębiorstwa (przykładowo do poziomu linii produkcyjnej lub poziomu tzw. strategicznych jednostek biznesu, ang. <i>strategic business units</i>, SBU)</p>	<p>Jeżeli zastosowanie metody SWOT jest ograniczone do analizy strategicznej na poziomie całego przedsiębiorstwa, rodzić to będzie najczęściej błędne wnioski co do równości poszczególnych mocnych i słabych stron względem wszelkich składowych przedsiębiorstwa (przykładowo wszystkich produktów czy wszystkich SBU). Podobnie, szanse stojące na drodze rozwoju poszczególnych składowych przedsiębiorstwa, wywiedzione dzięki analizie SWOT dla pojedynczych produktów, czy pojedynczych SBU, zostaną pominięte, odrzucone lub niedostrzeżone przy analizie SWOT wykonanej na poziomie całego przedsiębiorstwa</p>

<p>Metoda SWOT realizowana jest na podstawie analizy bieżącej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa</p>	<p>Jeżeli metoda SWOT jest sporządzana celem opracowania podstawowych wytycznych na okres obowiązywania przygotowywanej strategii, to jedynym prawdziwym i znaczącym odniesieniem jest przyszła pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa, przewidywana na okres realizacji opracowywanej strategii</p>	<p>Błędnie określone strategie, oparte na analizie bieżącej (a nie przewidywanej) pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa skutkują koniecznością wprowadzenia do nich istotnych korekt. Znaczenie aktualnie istotnych mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa czy bieżących szans i zagrożeń stojących przed organizacją jest zmienne w czasie. To co dzisiaj znaczące, w okresie realizacji strategii może stać się całkowicie nieistotne bądź całkowicie odmienne</p>
<p>Zawartość listy mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa nie jest zależna od strategii jaką przedsiębiorstwo zamierza wdrożyć</p>	<p>Powodzenie różnych strategii zależy od różnych atutów przedsiębiorstwa, jak i od różnych okazji, jakie mogą zostać ujawnione na drodze rozwoju organizacji. Stopień zróżnicowania poszczególnych strategii będzie określony poprzez różne, tzw. kluczowe czynniki sukcesu, zdefiniowane dla wspomnianych, alternatywnych strategii</p>	<p>W wyniku projektowania strategii przedsiębiorstwa oraz realizacji metody SWOT, sporządzone są listy najważniejszych mocnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń rozwoju przedsiębiorstwa. Listy te mają niezwykle rzadko charakter właściwy idei planowania strategicznego. Oznacza to, iż owe listy najczęściej nie są weryfikowane w toku realizacji strategii, jak również nie są konfrontowane z przewidywanymi scenariuszami realizacji strategii</p>
<p>Analiza porównawcza (ang. <i>benchmarking</i>) może zostać zrealizowana dla wybranych, aktualnych i najbliższych podmiotów konkurujących z przedsiębiorstwem</p>	<p>Analiza strategiczna powinna przewidywać nowe zagrożenia wynikające ze strony aktualnych konkurentów, jak również zagrożenia płynące ze strony nowych podmiotów, wchodzących na rynki obsługiwane przez przedsiębiorstwo. Obraz konkurencji musi być nieustannie uaktualniany, oraz uwzględniać możliwe przypadki hiperkonkurencji, a więc ponadprzeciętnego wzrostu walki konkurencyjnej, skutkującej koniecznością intensywnego stymulowania działań sprzedażowych, racjonalizacji kosztów oraz rozwoju nowych technologii wytwarzania</p>	<p>Wskazane obok niedopatrzenie w spojrzeniu na problem konkurencji, popełniane przez zarządzających przedsiębiorstwami, skutkuje najczęściej brakiem możliwości neutralizowania oddziaływania nowych podmiotów konkurencyjnych. Skutkuje również złym przygotowaniem przedsiębiorstw do realizowania efektywnej, długookresowej strategii reagowania na zmieniające się struktury konkurencji</p>

## Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym...

Analiza porównawcza może zostać zrealizowana wyłącznie dla rynku lokalnego	Wzrastający poziom globalizacji w zakresie konkurencji powoduje, iż większość przedsiębiorstw zmuszonych jest do uwzględniania w swej działalności konkurencji światowej. Odnosząc powyższe do problemu tworzenia strategii, przedsiębiorstwa zmuszone są do globalnej analizy porównawczej, uwzględniającej podmioty konkurencyjnej z całego, ogólnosiwiatowego rynku	Przedsiębiorstwa ograniczające się do analizy porównawczej wyłącznie względem podmiotów konkurujących na rynku lokalnym, nie są w stanie skutecznie rozwijać celów strategicznych w zakresie podnoszenia konkurencyjności organizacji na rynku globalnym
--	--	--

Źródło: Chermack, Kasshanna (2007).  
Source: Chermack, Kasshanna (2007).

### **Nowe koncepcje metodologiczne realizacji analizy SWOT**

Za niepodważalne uznaje się w literaturze zalety metody SWOT związane z możliwością kompleksowego, spójnego ujęcia problemów funkcjonowania przedsiębiorstwa w kontekście jego warunków wewnętrznych (mocnych bądź słabych stron organizacji) oraz zewnętrznych (szans i zagrożeń stojących przed organizacją). W związku z tym metoda była poddawana różnorodnym modyfikacjom.

Celem tychże zmian było z jednej strony wyeliminowanie wad analizy SWOT poprzez próbę bardziej obiektywnego spojrzenia na czynniki determinujące funkcjonowanie i rozwój organizacji. Obiektywizm ten uzyskuje się poprzez włączenie różnorodnych metod czy koncepcji badawczych (np. teorii zbiorów rozmytych czy też metody AHP, ang. *analytic hierarchy process*, bądź jak w przypadku autorskiej koncepcji prezentowanej w pracy – metody eksperckiej oraz analizy kluczowych czynników sukcesu) w proces określenia znaczenia wspomnianych czynników. Z drugiej zaś strony, mimo wprowadzanych zmian, starano się zachować wskazane zalety metody, rozwijając ją jako niezwykle cenne narzędzie planowania i analizy strategicznej.

W dalszej części artykułu zaprezentowano najciekawsze, w opinii

autora, przykłady współczesnych badań nad doskonaleniem metodologicznym analizy SWOT.

Wśród prac znaczących w przedstawionym zakresie, autor wyróżnia opracowanie S. Ghazinoory'ego, A. Memariani'ego i A.E. Zadeha (2007), poświęcone wykorzystaniu teorii zbiorów rozmytych w konstrukcji analizy SWOT (rys. 2–3). W pierwszym etapie wskazanej koncepcji konieczne jest pozyskanie ocen ekspertów dotyczących rang poszczególnych czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa. Dotyczy to zarówno czynników wewnętrznych, czyli bezpośrednio zależnych od przedsiębiorstwa, jak i zewnętrznych, a więc tych, na które przedsiębiorstwo nie ma możliwości oddziaływania.

Eksperti wystawiają trzy oceny każdemu z wyszczególnionych czynników: pesymistyczną  $x_p$ , prawdopodobną  $x_m$  oraz optymistyczną  $x_o$ . Korzystają ze skali ocen, której najwyższe wartości bezwzględne informują o wysokim znaczeniu danego czynnika dla rozwoju przedsiębiorstwa. Na podstawie uśrednionych opinii ekspertów dotyczących trzech wariantów oceny, konstruuje się dla każdego ocenianego czynnika trójkątną funkcję przynależności  $y$ , zgodnie ze wzorem:

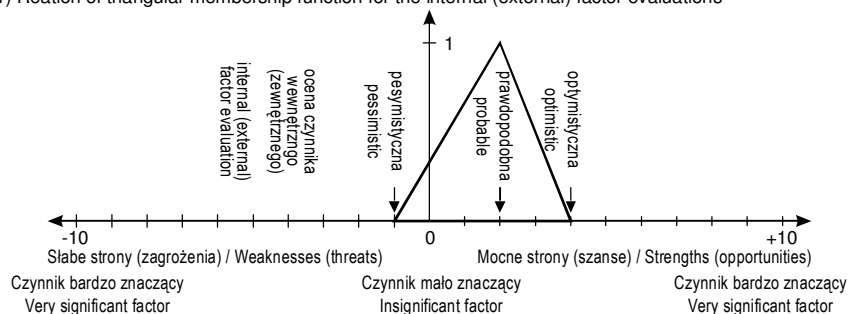
$$y = \begin{cases} 0, & x \leq x_p \\ (x - x_p)/(x_m - x_p), & x_p < x \leq x_m \\ (x_o - x)/(x_o - x_m), & x_m < x < x_o \\ 0, & x_o \leq x \end{cases}$$

W drugim etapie postępowania badawczego, dla każdej, wybranej pary czynników (jednego wewnętrznego i jednego zewnętrznego) tworzy się przestrzenny wykres zagregowanych funkcji przynależności (rys. 2).

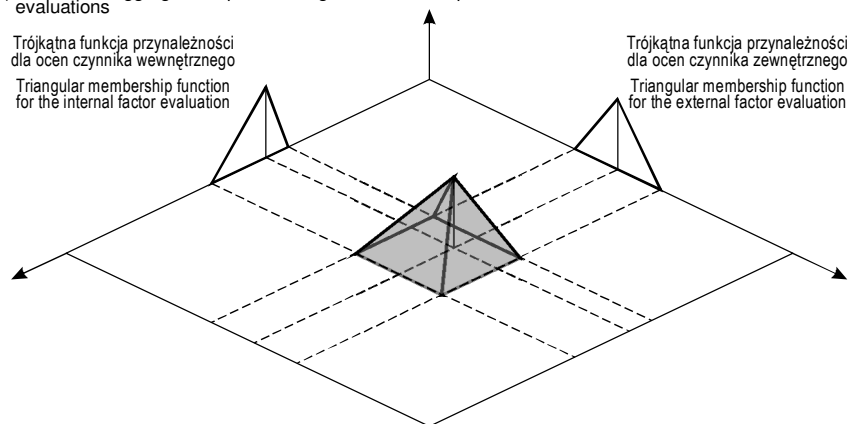
Wyznaczenie pojedynczej decyzji strategicznej, odnoszącej się do wzajemnej analizy dwóch czynników (wewnętrznego i zewnętrznego), następuje w etapie trzecim postępowania badawczego poprzez rozcięcie wyznaczonej przestrzennej funkcji przynależności. Rozcięcie przestrzeni dokonuje się za pomocą płaszczyzny  $A$ . Wartość  $A$  musi mieścić się w przedziale od 0 (możliwość podjęcia najbardziej ogólnej decyzji strategicznej) do 1 (możliwość podjęcia najbardziej precyzyjnej decyzji strategicznej). Najczęściej przyjmuje się wartość 0,5.

## Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym...

- 1) Konstrukcja trójkątnej funkcji przynależności dla ocen czynnika wewnętrznego (zewnętrznego)
- 1) Reation of triangular membership function for the internal (external) factor evaluations



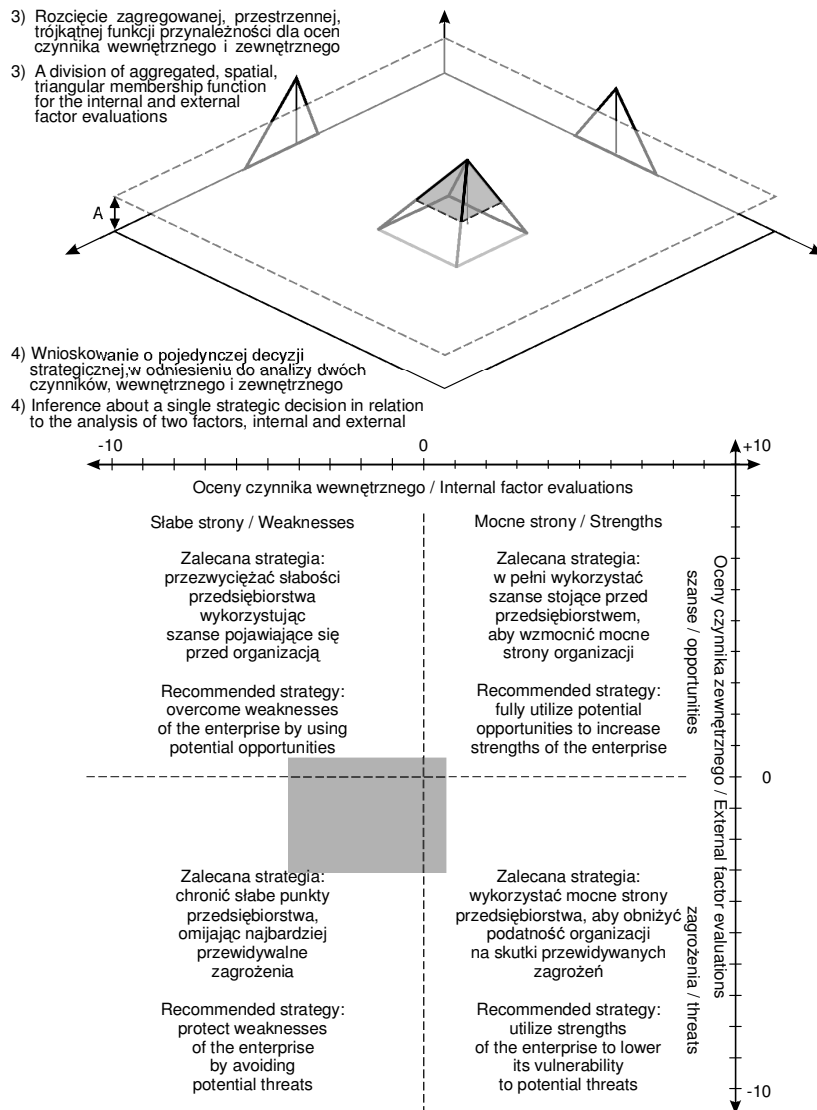
- 2) Konstrukcja zagregowanej, przestrzennej, trójkątnej funkcji przynależności dla ocen czynnika wewnętrznego i zewnętrznego
- 2) Creation of aggregated, spatial, triangular membership function for the internal and external factor evaluations



Rys. 2. Koncepcja konstrukcji analizy SWOT z wykorzystaniem teorii zbiorów rozmytych. Etapy 1 i 2 (opracowanie własne na podstawie Chermack, Kasshanna 2007 oraz Ghazinoory, Memariani, Zadeh 2007).

Fig. 2. The concept of SWOT analysis with the application of fuzzy theory; Stages 1 and 2 (author's own elaboration based on Chermack, Kasshanna 2007 and Ghazinoory, Memariani, Zadeh 2007)

W czwartym etapie, na podstawie analizy obrazu wcześniej dokonanego odcięcia na płaszczyźnie  $A$ , określić można zalecaną strategię względem dwóch wybranych, kluczowych dla przedsiębiorstwa czynników. Im więcej porównań pomiędzy poszczególnymi czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi, tym więcej zaleceń istotnych do stworzenia kompleksowej strategii (rys. 3).

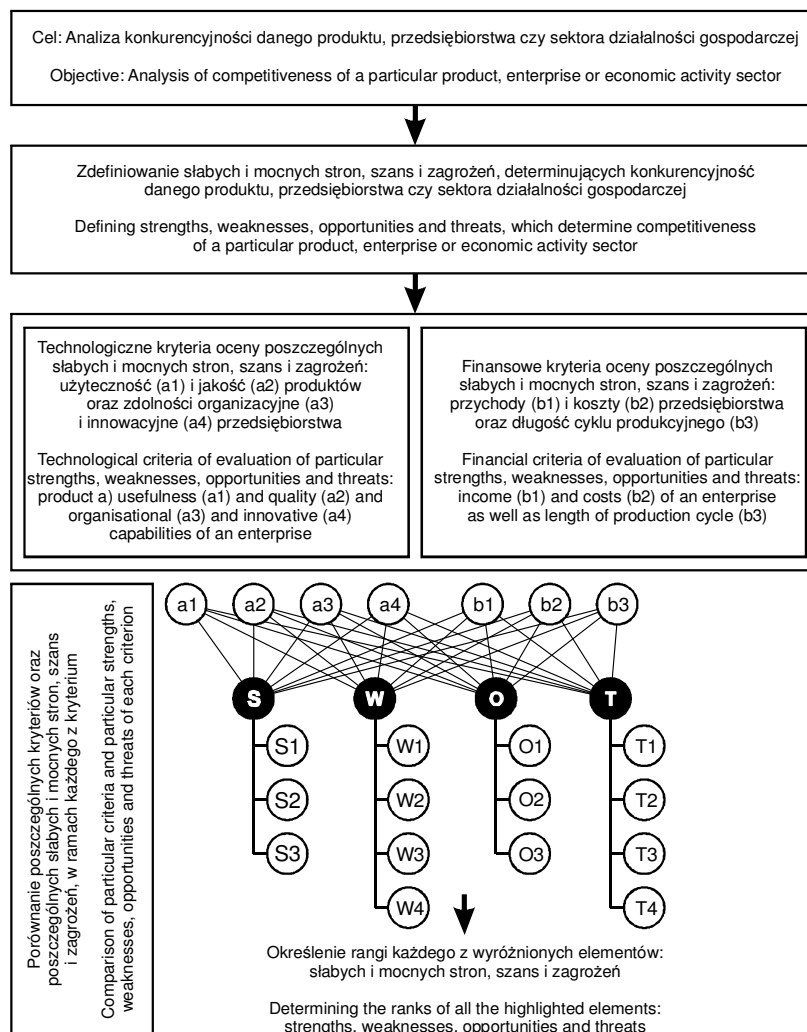


Rys. 3. Koncepcja konstrukcji analizy SWOT z wykorzystaniem teorii zbiorów rozmytych. Etapy 3 i 4 (opracowanie własne na podstawie Chermack, Kasshanna 2007 oraz Ghazinoory, Memariani, Zadeh 2007)

Fig. 3. The concept of SWOT analysis with the application of fuzzy theory; Stages 3 and 4 (author's own elaboration based on Chermack, Kasshanna 2007 and Ghazinoory, Memariani, Zadeh 2007)



## Analiza SWOT w małym przedsiębiorstwie turystycznym...



Rys. 4. Koncepcja konstrukcji analizy SWOT z wykorzystaniem metody AHP (Hachiga, Marpaung, Shinno, Yoshioka 2006)

Fig. 4. The concept of SWOT analysis with the application of the AHP method (Hachiga, Marpaung, Shinno, Yoshioka 2006)

Istotnym kierunkiem badawczym podjętym przez R. Jasinevičiusa oraz V. Petrauskasa (2006) jest rozwinięcie implementacji teorii zbiorów rozmytych do analizy SWOT o wykorzystanie rozmytych sieci kognityw-

nych (FCM, ang. *fuzzy cognitive maps*). Autorzy wskazują cenną możliwość wykorzystania analizy SWOT w procesie ustawicznego monitorowania rozwoju organizacji, co jest przecież jednym z kluczowych elementów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.

Warto zwrócić uwagę, co pokazano wcześniej, iż analiza SWOT, opracowana z wykorzystaniem teorii zbiorów rozmytych ma charakter statyczny. Jednakże kognitywne ujęcie problemu oddziaływania słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa na możliwość wykorzystania szans czy też neutralizowania zagrożeń stojących przed organizacją pozwala na analizę o charakterze dynamicznym.

Wśród nowych koncepcji metodologicznych konstrukcji analizy SWOT, na szczególną uwagę zasługuje analiza wykorzystująca metodę AHP (ang. *analytic hierarchy process*), opracowana przez S. Hachigę, S. Marpaunga, H. Shinno oraz H. Yoshiokę (2006) (rys. 4). Jej autorzy przyjmują, iż określone wstępnie mocne i słabe strony organizacji oraz szanse i zagrożenia stojące przed przedsiębiorstwem wymagają oceny ich znaczenia dla rozwoju pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Oceny tej dokonuje się z perspektywy technologicznej (użyteczność i jakość oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów, zdolności organizacyjne i innowacyjne przedsiębiorstwa) oraz finansowej (przychody i koszty przedsiębiorstwa, długość cyklu produkcyjnego).

Oczywiste jest, że analizę wykorzystać można również dla oceny sytuacji konkurencyjnej pojedynczego produktu oraz dla całego sektora działalności gospodarczej. Zgodnie z założeniami metody AHP (Saaty 1994) ocenie znaczeń podlegają same kryteria (pojedyncze kryteria finansowe i technologiczne funkcjonowania przedsiębiorstwa), jak również w ramach poszczególnych kryteriów ocenia się wszystkie wyróżnione elementy (pojedyncze szanse, zagrożenia, słabe i mocne strony przedsiębiorstwa).

### **Wykorzystanie metody delfickiej w konstrukcji analizy SWOT**

Zaproponowana przez autora, a opisana szczegółowo w dalszej części opracowania, koncepcja analizy SWOT wykorzystuje w swoich metodycznych podstawach technikę ekspercką, inaczej nazywaną metodą

delficką. W literaturze wspomnianą metodę definiuje się jako technikę usystematyzowanego zbierania opinii grupy ekspertów, z wykorzystaniem serii kwestionariuszy, z zachowaniem pełnej anonimowości sądów, opinii przedstawianych przez poszczególnych ekspertów (Garrod, Fyall 2005).

Dążenie do uzyskania ostatecznej odpowiedzi na zadany problem badawczy ma w metodzie delfickiej charakter iteracyjny, powtarzalny. Wskazać należy na cztery kluczowe cechy metody delfickiej: anonimowość w upowszechnianiu sądów poszczególnych ekspertów, powtarzalność w dochodzeniu do opinii ostatecznej danego eksperta, pełną kontrolę nad procesem pozyskiwania opinii ekspertów oraz możliwość statystycznego stworzenia jednego sądu, jednej odpowiedzi końcowej grupy ekspertów jako całości.

Najważniejsze zalety i wady stosowania metody delfickiej prezentuje tabela 2.

**Tabela 2. Zalety i wady stosowania metody eksperckiej**

Table 2. Advantages and disadvantages of using the expert method

<b>Charakterystyka zalet stosowania metody delfickiej</b> Characteristics of advantages of using the Delphi method	<b>Charakterystyka wad stosowania metody delfickiej</b> Characteristics of disadvantages of using the Delphi method
Metoda charakteryzuje się wysoką elastycznością, umożliwiającą stosowanie jej do rozwiązania różnorodnych, złożonych problemów badawczych, w przypadku których często nie istnieje jakakolwiek inna metodyczna możliwość rozwiązania	Metoda delficka charakteryzuje się skrajną wrażliwością na: kompetencje ekspertów zaangażowanych w badanie, skład zespołu eksperckiego, czytelność postawionych pytań, zdefiniowanych problemów badawczych, sposób, w jaki osoby koordynujące badanie przedstawiają wstępne założenia badania, zarządzanie rozdysponowaniem i zbieraniem kwestionariuszy
Iteracyjny charakter metody umożliwia zaangażowanym w proces badawczy ekspertom wtórne, krytyczne spojrzenie na prezentowane przez nich pierwotnie opinie, sądy	Metoda zakłada, iż eksperci uczestniczący w badaniu będą skłonni zmienić swoje pierwotne sądy po zapoznaniu się z uśrednioną opinią całego zespołu eksperckiego
Charakter realizacji metody zapewnia wystarczająco dużo czasu dla zaangażowanych ekspertów na udzielenie najbardziej przemyślanych opinii, sądów	Stosowanie metody jest związane z wysokim ryzykiem niepowodzenia, wynikającego ze znużenia ekspertów przedmiotem badania, czy też brakiem wystarczającej ilości czasu na rzetelne wypełnienie nadsyłanych kwestionariuszy

Anonimowość metody delfickiej umożliwia ekspertom pracę nieskrępowaną, pozbawioną oddziaływania instytucji, z którymi są związani, czy oddziaływania pozostałych członków zespołu eksperckiego, jak również bezpośredniego oddziaływania osób odpowiedzialnych za koordynację procesu badawczego	Niektórzy koordynujący realizację metody delfickiej decydują się na stosowanie finansowej zachęty ekspertów zaangażowanych w proces badawczy, co może prowadzić do tendencyjności udzielanych odpowiedzi
Opinie, sądy czy głosy ujawniane przez ekspertów, a nie będące związanymi z przedmiotem badania, mogą być łatwo (w przeciwieństwie do techniki panelu dyskusyjnego czy techniki burzy mózgów), kontrolowane przez osoby odpowiedzialne za koordynację procesu badawczego	Ze względu na iteracyjny charakter metody delfickiej, jej rezultatem może być wypracowanie fałszywego konsensusu, na który eksperci zdecydują się ze względu na brak chęci lub brak czasu do dalszego uczestnictwa w badaniu
Metoda badawcza umożliwia niezwykle cenny i pożądaný zapis przebiegu procesu myślowego wszystkich zaangażowanych ekspertów	Nie można precyzyjnie określić, kiedy należy przerwać badanie, a więc kiedy można uznać, iż osiągnięty został rzeczywisty konsensus
Metoda badawcza może być wykorzystana nie tylko do poszukiwania konsensusu w zespole eksperckim, lecz zarówno do oceny procesu kształtowania się opinii poszczególnych członków zespołu eksperckiego	Realizacja metody badawczej wymaga często sporych nakładów środków finansowych oraz pracy zespołu koordynującego jej realizację

Źródło: Garrod, Fyall (2005).  
Source: Garrod, Fyall (2005).

Jak wskazują B. Garrod i A. Fyall (2005), metodę delficką realizować należy według następującego scenariusza:

- 1) powołanie zespołu koordynującego realizację metody badawczej,
- 2) ustalenie kryteriów powoływania zespołu ekspertów uczestniczących w realizacji badania,
- 3) identyfikacja potencjalnych kandydatów do zespołu ekspertów, na podstawie przeglądu literatury przedmiotu, czy danych organizacji zrzeszających znawców przedmiotu,
- 4) wystosowanie prośby o uczestnictwo w badaniu względem potencjalnych kandydatów do zespołu eksperckiego,
- 5) ostateczne ustalenie składu zespołu ekspertów uczestniczących w realizacji badania,
- 6) opracowanie wstępnego kwestionariusza, w którym należy określić wstępną listę problemów poddanych badaniu,

- 7) rozesłanie pierwszego kwestionariusza do ekspertów celem zamknięcia listy problemów poddanych badaniu,
- 8) zebranie odpowiedzi od ekspertów,
- 9) opracowanie właściwego kwestionariusza (zamkniętą listę problemów poddanych badaniu należy przekazać ekspertom celem określenia rangi poszczególnych problemów),
- 10) rozesłanie właściwego kwestionariusza do ekspertów uczestniczących w badaniu,
- 11) zebranie odpowiedzi od ekspertów,
- 12) powtarzanie etapów od 9 do 11 wśród ekspertów, których odpowiedzi najbardziej różnią się od uśrednionych odpowiedzi całego zespołu, do momentu osiągnięcia akceptowalnego poziomu jednolitości, spójności,
- 13) rozesłanie ostatecznych wyników uzyskanych za pomocą zrealizowanej metody badawczej do wszystkich ekspertów uczestniczących w realizacji badania,
- 14) wykorzystanie wyników badania.

### **Warunki realizacji analizy SWOT w małych przedsiębiorstwach turystycznych**

Analiza SWOT wykonana dla oceny możliwości rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego powinna uwzględnić cztery zasadnicze kwestie, tworzące podstawę procesu planowania strategicznego: 1) określenie aktualnej wartości potencjału przedsiębiorstwa turystycznego, 2) określenie docelowych korzyści wynikających z rozwoju organizacji, 3) wybór ścieżki osiągnięcia wskazanych wcześniej korzyści, celem przejścia ze stanu obecnego do oczekiwanego i wreszcie 4) sposób pomiaru postępów na drodze realizacji wspomnianego celu (Garner 2005). Autor ten sugeruje, aby opracowanie takiej analizy SWOT było jednym z kluczowych elementów przygotowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego.

Realizacja metody SWOT, służącej rozpoznaniu potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa turystycznego, powinna przebiegać w opisany sposób. Pierwszym etapem przygotowania analizy SWOT jest sporzą-

dzenie rankingu czynników determinujących rozwój przedsiębiorstwa turystycznego. Formalnie należy sporządzić dwa rankingi:

1) ranking uwarunkowań wewnętrznych, a więc dotyczących bezpośrednio przedsiębiorstwa turystycznego, które owo przedsiębiorstwo może samodzielnie regulować,

2) ranking uwarunkowań zewnętrznych, czyli niezależnych od przedsiębiorstwa turystycznego, związanych z podmiotami otoczenia wskazanej instytucji.

Uwarunkowań wewnętrznych należy poszukiwać wśród parametrów zarówno specyficznych dla danego przedsiębiorstwa turystycznego, jak również wśród czynników ogólnie istotnych dla większości podmiotów gospodarczych, takich jak: wielkość zasobów służących działalności przedsiębiorstwa na obsługiwanych rynkach, wydolność obowiązującej w przedsiębiorstwie struktury organizacyjnej, rentowność podejmowanych przez przedsiębiorstwo działań na obsługiwanych rynkach, postrzeganie przedsiębiorstwa przez jego klientów.

Podobnie w przypadku uwarunkowań zewnętrznych, determinujących rozwój przedsiębiorstwa turystycznego, część z rozważanych czynników będzie miała charakter ogólny: potencjał rozwojowy rynków obsługiwanych przez przedsiębiorstwo, prawdopodobieństwo wejścia na obsługiwane przez przedsiębiorstwo rynki nowych konkurentów, prawdopodobieństwo wahań koniunkturalnych, możliwości wejścia przedsiębiorstwa na nieobsługiwane dotąd rynki (Napierała 2008b).

Do realizacji wskazanego etapu sugerowane jest wykorzystanie metody eksperckiej. Zgodnie z opisanymi już zasadami realizacji metody delfickiej, punktem wyjścia jest ustalenie osoby lub osób koordynujących przebieg badania. Z perspektywy włączenia opracowywanej analizy SWOT w przygotowywaną strategię rozwoju przedsiębiorstwa, obowiązek koordynacji wszelkich prac nad analizą, w tym przeprowadzenia badania ekspertów, najlepiej powierzyć osobie lub osobom odpowiedzialnym za konstruowanie całej strategii.

Następnym krokiem w badaniu eksperckim jest powołanie zespołu ekspertów, których w opinii autora najlepiej poszukiwać wśród następujących grup osób: właścicieli i menedżerów przedsiębiorstwa turystycznego, przedstawicieli kontrahentów przedsiębiorstwa turystycznego (przede wszystkim przedsiębiorstw świadczących na rzecz firmy usługi księgowe, finansowe oraz kadrowe), przedstawicieli szkół średnich oraz

uczelnii wyższych współpracujących z przedsiębiorstwem turystycznym (przykładowo w zakresie organizacji praktyk zawodowych) i wreszcie dziennikarzy związanych z prasą turystyczną, znających warunki funkcjonowania danej firmy.

Realizując badanie eksperckie jako część analizy SWOT dla oceny możliwości rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego, należy przygotować wstępne listy uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych tegoż rozwoju, a następnie rozesłać je do ekspertów. Eksperti powinni uzupełnić obydwie listy o swoje propozycje determinant wcześniej nieuwzględnionych. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi ekspertów przygotować można zamknięte listy czynników zależnych i niezależnych od przedsiębiorstwa turystycznego, warunkujących jego rozwój.

Owe zamknięte listy determinant należy przesłać ekspertom celem ich uporządkowania, określenia rang, znaczenia poszczególnych czynników wewnętrznych  $rw_i$  i zewnętrznych  $rz_i$ . Ranking każdego eksperta winien zostać opatrzony stosownym komentarzem i uzasadnieniem. Po uzyskaniu odpowiedzi od ekspertów należy sporządzić uśredniony ranking.

Taką uporządkowaną, uśrednioną listę należy porównać z pojedynczymi opiniami ekspertów i wybrać te odpowiedzi cząstkowe, które najbardziej różnią się od wersji uśrednionej. Następnie, do ekspertów, którzy opracowali rankingi najbardziej odbiegające od przeciętnego, należy przesłać uśredniony ranking oraz ich wcześniejszą propozycję w celu jej weryfikacji.

Zgodnie z wcześniej opisaną procedurą realizacji metody delfickiej, krok ten należy powtarzać aż do wypracowania stosunkowo jednolitego stanowiska całego zespołu ekspertów. Po otrzymaniu ostatecznej odpowiedzi od wszystkich ekspertów można opracować finalne wersje rankingów uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego.

Drugim etapem sporządzenia analizy SWOT jest wskazanie mierników oceny poszczególnych, wewnętrznych i zewnętrznych, determinant rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego. Realizacja metody SWOT wymaga określenia miernika każdej  $i$ -tej determinanty, określonej w poprzednim etapie realizacji metody (przykładowo: zewnętrzną determinantą rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego może być potencjał rozwojowy rynku, na którym działa dana organizacja, miernikiem zaś będzie procentowy przyrost wartości sprzedaży, zrealizowanej przez wszystkie

przedsiębiorstwa działające na danym rynku). Następnym krokiem będzie wskazanie wartości rzeczywistych i docelowych mierników poszczególnych determinant. Realizując postulaty skutecznego planowania strategicznego, konieczne jest określenie wartości rzeczywistej  $x_i$ , jak i wartości postulowanej, czy inaczej optymalnej  $w_i$  każdej  $i$ -tej determinanty rozwoju turystyki w regionie.

Każda determinanta rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego może mieć charakter pozytywny bądź negatywny. Na przykład wspomniany wcześniej potencjał rozwojowy rynku, oceniany przez względny wzrost sprzedaży realizowanej przez wszystkie podmioty rynku, może mieć charakter stymulujący rozwój, jeżeli miernik przyjmować będzie wysokie wartości, bądź ograniczający – jeżeli niskie. Aby możliwe było bezpośrednie porównanie różnych determinant, ocenianych w różnych jednostkach miar, konieczna jest ich standaryzacja, którą można zrealizować według poniższego wzoru:

$$\frac{|w_i - x_i|}{w_i}$$

Poszczególne cechy uznane zostaną za stymulujące, jeżeli standaryzowane wartości mierników poszczególnych determinant dążyć będą do zera, a więc relatywne różnice między wartościami rzeczywistymi a oczekiwanymi będą niewielkie. Jeżeli natomiast wartości te bliższe będą jedności, to cechy uznane zostaną za ograniczające.

Uzyskane wyniki szacowania znaczenia i wartości poszczególnych cech determinujących rozwój przedsiębiorstwa turystycznego najlepiej zaprezentować w formie graficznej. Warto zauważyć, iż sposób poszukiwania oceny końcowej danego czynnika (mocnej czy słabej strony badanego przedsiębiorstwa turystycznego, szansy czy zagrożenia stojącego na drodze rozwoju danego podmiotu gospodarczego), nawiązuje do koncepcji szacowania ocen tzw. kluczowych czynników sukcesu (Gierszewska, Romanowska 2003).

Najistotniejszych trudności w realizacji zaproponowanej koncepcji metody SWOT autor upatruje w zdolnościach finansowych i organizacyjnych przedsiębiorstw turystycznych do pozyskania i przetworzenia informacji niezbędnej do przygotowania analizy.





Rys. 5. Prezentacja graficzna zrealizowanej analizy SWOT (opracowanie własne)

Fig. 5. Graphic presentation of the applied SWOT analysis (author's own elaboration)

Dotyczy to zarówno informacji odnoszącej się do otoczenia, w którym działają przedsiębiorstwa turystyczne, ale również dotyczącej bezpośrednio samych przedsiębiorstw (Napierała 2008a).

### Podsumowanie

Autor w swoim opracowaniu starał się możliwie szeroko nakreślić problematykę stosowania analizy SWOT, ze szczególnym uwzględnieniem umieszczenia tejże metody w konstrukcji planów i analiz strate-

gicznych realizowanych w małych przedsiębiorstwach turystycznych. Istotne wydaje się, iż omawiana metoda, mimo obszernej krytyki, jest nadal popularnym środkiem wspomagającym proces podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwach, również turystycznych.

Należy jednak podkreślić, że obecne wykorzystanie analizy SWOT wiąże się z koniecznością uwzględnienia wszelkich krytycznych postulatów przedstawionych w niniejszym opracowaniu. Wybór konkretnej koncepcji realizacji analizy SWOT autor pozostawia czytelnikowi. Liczy jednocześnie na życzliwe przyjęcie własnej propozycji, szczególnie w sytuacji, gdy ze względu na określone, opisane w artykule trudności, stosowanie bardziej zaawansowanych narzędzi praktycznie nie będzie możliwe.

### Literatura

- Chermack T.J., Kasshanna B.K., 2007, *The Use and Misuse of SWOT Analysis and Implications for HRD Professionals*, Human Resource Development International, 10 (4).
- Garner R., 2005, *SWOT tactics. Basics for strategic planning*, FBI Law Enforcement Bulletin, Issue November.
- Garrod B., Fyall A., 2005, *Revisiting delphi. The delphi technique in tourism research*, [w:] Burns P., Palmer C., Ritchie B.W., *Tourism research methods. Integrating theory with practice*, CABI Publishing, Wallingford.
- Ghazinoory S., Memariani A., Zadeh A.E., 2007, *Fuzzy SWOT analysis*, Journal of Intelligent and Fuzzy Systems, 18 (1).
- Gierszewska G., Romanowska M., 2003, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Hachiga S., Marpaung S., Shinno H., Yoshioka H., 2006, *Quantitative SWOT analysis on global competitiveness of machine tool industry*, Journal of Engineering Design, 17 (3).
- Jasinevičius R., Petrauskas V., 2006, *Dynamic SWOT analysis as a tool for system expert*, Engineering Economics, 50 (5).
- Napierała T., 2008a, *Możliwości wykorzystania metod analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach turystycznych*, [w:] Golebski G. (red.), *Nowe trendy rozwoju turystyki*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej, Sulechów.
- Napierała T., 2008b, *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie Biura Turystyczno-Pielgrzymkowego Petrus*, praca magisterska napisana pod kierunkiem prof. dr hab. M. Kuchlewskiej, Katedra Ubezpieczeń, Akademia Ekonomiczna, Poznań.

- Saaty T.L., 1994, *How to make a decision. The analytic hierarchy process*, Interfaces, 24 (6).
- Strategor (red.), 2001, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

**NAPIERAŁA Tomasz, mgr**

Uniwersytet Łódzki  
Instytut Geografii Miast i Turyzmu  
Zakład Geografii Hotelarstwa  
90-142 Łódź, ul. Kopcińskiego 31  
e-mail: tomasz.napierala@poczta.fm