

ANALIZA SWOT JAKO NARZĘDZIE OCENY INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘWZIĘCIA BIZNESOWEGO

Streszczenie: Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie sukcesu przedsiębiorstwa w horyzoncie strategicznym. Zarządzanie strategiczne redukuje w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa. Analiza SWOT, jako jej narzędzie, jest kompleksową analizą, dopuszczającą swobodę w doborze technik oraz procedur. Szukanie najlepszych strategii rozwoju zajmuje bardzo dużo czasu, a brak doświadczenia i odpowiedniej wiedzy z tego zakresu przyczyniają się do błędnych wniosków. Celem artykułu jest opis jednej z technik analitycznych: analizy SWOT i jej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie firmy X aplikującej jako firma innowacyjna do OPNT. Z analizy teoretycznej i praktycznej w artykule wynika, że innowacyjność wpływa na rozwój firmy, kształtuje pozycję rynkową oraz prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Innowacje stanowią podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: analiza SWOT, mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia, analiza strategiczna, innowacyjność, konkurencyjność.

Wstęp

Istotą zarządzania strategicznego jest zapewnienie sukcesu przedsiębiorstwa w horyzoncie strategicznym. Sukcesem jest zwiększanie wartości, gwarantujące stabilny rozwój przedsiębiorstwa. Klasyczne, racjonalne podejście do zarządzania strategicznego zakłada świadome i planowe stosowanie zbioru metod i technik wspierających decyzje podejmowane przez ściśle kierownictwo. Decyzje te muszą być dostosowane do zmieniających się uwarunkowań, determinowanych poprzez skomplikowane i zmienne otoczenie. Zarządzanie strategiczne redukuje w znacznym stopniu niepewność, której źródłem jest otoczenie przedsiębiorstwa. Analiza SWOT, jako jej narzędzie, jest kompleksową analizą, dopuszczającą swobodę w doborze technik oraz procedur. Opierając się na ogólnych założeniach analizy SWOT, można zbudować taki sposób jej prowadzenia, który będzie dostosowany do potrzeb jej użytkownika czy dostępu do informacji. Wydaje się to być istotnym czynnikiem, zwłaszcza przy analizie zewnętrznej firm niezobligowanych do jawności dokumentacji czy procedur. Prymarnym zadaniem analizy SWOT wydaje się jednak być porządkowanie i syntetyzowanie wiedzy na temat samego przedsiębiorstwa.

Informacja strategiczna, zawarta w analizie SWOT, posegregowana na cztery grupy, następnie zapisywana w czterodzielnej macierzy strategicznej, w której lewa połowa zawiera dwie kategorie czynników pozytywnych, a prawa – dwie kategorie czynników negatywnych, daje wartościowy rezultat analityczny. Głównym celem analizy SWOT jako metody badawczej jest określenie aktualnej i perspektywicznej pozycji przedmiotu analizy oraz prognoza strategii postępowania. Każdy przedsiębiorca prowadzący własny biznes wie, że tylko najwyższa jakość oferowanych produktów czy też usług, innowacyjność rozwiązań, przyczynia się do wzrostu konkurencyjności firmy. Szukanie najlepszych strategii rozwoju zajmuje bardzo dużo czasu, a brak doświadczenia i odpowiedniej wiedzy z tego zakresu przyczyniają się do błędnych wniosków. Celem artykułu jest opis jednej z technik analitycznych: analizy SWOT i jej roli w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie firmy X aplikującej jako firma innowacyjna do Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego. Czy analiza SWOT jest wygodnym punktem wyjścia prac nad określeniem możliwej dynamiki i kierunków rozwoju przedsiębiorstwa? Odpowiedź na ten problem badawczy nie jest prosta i jednoznaczna. Z analizy teoretycznej i praktycznej w artykule wynika, że innowacyjność wpływa na rozwój firmy, kształtuje pozycję rynkową oraz prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Innowacje stanowią podstawę konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Analiza SWOT w świetle rozwiązań teoretycznych

W analizie strategicznej szczególne znaczenie ma metoda SWOT. Jest to kompleksowa metoda służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Nazwa SWOT jest akronimem angielskich słów *Strengths* (mocne strony organizacji), *Weaknesses* (słabe strony organizacji), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu). Metoda SWOT jest opisywana w literaturze jako jedna z metod rejestracji i klasyfikacji czynników warunkujących strategię firmy¹. W literaturze przedmiotu spotyka się też inną kombinację tego skrótu: TOWS lub WOT's.

W Polsce analiza SWOT została spopularyzowana w akcji prywatyzacji przedsiębiorstw oraz staraniach o kredyt bankowy. Jednym z wymogów wniosku o sprywatyzowanie przedsiębiorstwa lub wniosku kredytowego jest przedstawienie analizy mocnych i słabych stron firmy (element biznesplanu) w przekroju wystandaryzowanych obszarów, takich jak wyroby i usługi, rynki zbytu, środki trwałe, pracownicy, kadra, finansowanie działalności. Szanse i zagrożenia przedsiębiorstwa występujące w jego otoczeniu prezentuje się w kontekście postępu technicznego,

¹ Szerzej na ten temat: S. Szmitka, *Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (potencjał i rezultaty)* – ZUOK Rudno, Materiały VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej Skuteczność w Biznesie „SWB 2015”, Gorzów Wielkopolski 2015, s. 1–14.

polityki gospodarczej, zmian socjologicznych, zmian politycznych i prawnych oraz zmian kulturowych². Analiza ma zastosowanie również do bieżącej oceny kondycji przedsiębiorstw – na przykład jej wykorzystanie można spotkać w charakterystyce spółek występujących na giełdzie.

Metoda SWOT, zdaniem Zbigniewa Pierścionka, stanowi jedną z podstawowych koncepcji (tradycyjnych) zarządzania strategicznego. Określa ona ogólne zasady analizy strategicznej otoczenia i zasobów firmy oraz zasady wykorzystania tych analiz do budowy strategii konkurencji oraz wzrostu firmy, dotyczy więc dwóch zasadniczych etapów procesu zarządzania strategicznego, tj. etapu analizy strategicznej oraz etapu formułowania (generowania) strategii. Według zasady SWOT, strategia firmy jest określana na podstawie maksymalnego dopasowania między silnymi i słabymi stronami zasobów i umiejętności firmy – z jednej strony, oraz występującymi w otoczeniu (bliższym i dalszym) możliwościami (okazjami, szansami) i zagrożeniami – z drugiej³.

Zdaniem Grażyny Gierszewskiej i Marii Romanowskiej, „analiza SWOT nie jest jedną z metod analizy strategicznej, ale raczej propozycją, jak prowadzić analizę strategiczną i jak uwzględnić jej wyniki w planowaniu strategicznym. W takim rozumieniu SWOT jest algorytmem procesu analizy strategicznej, propozycją systematycznej i wszechstronnej oceny zewnętrznych i wewnętrznych czynników określających kondycję bieżącą i potencjał rozwojowy firmy”⁴.

Analiza SWOT jest oparta na prostym schemacie klasyfikacji: wszystkie czynniki mające wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję organizacji dzieli się na: zewnętrzne w stosunku do organizacji i mające charakter uwarunkowań wewnętrznych, oraz wywierające negatywny wpływ na organizację i mające wpływ pozytywny. Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników:

- zewnętrzne pozytywne: szanse;
- zewnętrzne negatywne: zagrożenia;
- wewnętrzne pozytywne: mocne strony;
- wewnętrzne negatywne: słabe strony.

Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu wymienionych czterech grup czynników (tab. 1), opisanie ich wpływu na rozwój organizacji, a także możliwości organizacji osłabiania lub wzmacniania siły ich oddziaływania⁵. Zadaniem analizy SWOT jest, według Rafała Bauma i Witolda Wielickiego, ujawnienie istniejącego w przedsiębiorstwie potencjału produkcyjnego i dokładne określenie możliwości or-

² G. de Sainte Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Warszawa 1993, s. 21–23.

³ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Warszawa 2006, s. 126.

⁴ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Warszawa 2003, s. 235.

⁵ Tamże s. 236.

ganizacyjnych. Strategię działania wyznacza się na podstawie jego mocnych stron, natomiast korektę, unikanie błędów w przyszłości opiera się na analizie słabości⁶.

Tabela 1. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT.

Czynniki	zewnątrzne	szanse	zagrożenia
	wewnętrzne	mocne strony	słabe strony
		pozytywne	negatywne
		Czynniki	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: G. Gierszewska i M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 176–177.

Badacze tematu analizy strategicznej dzielą proces analizy SWOT na trzy etapy:

- określenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa;
- analiza szans i zagrożeń przedsiębiorstwa na podstawie badań otoczenia;
- określenie pozycji strategicznej przedsiębiorstwa⁷.

Identyfikacja analiza szans i zagrożeń (O, T)

Prace nad wyodrębnieniem istotnych szans i zagrożeń można rozpocząć od zorientowania się, w jakich sektorach i regionach działa badane przedsiębiorstwo, oraz przedstawienia struktury jego działalności w formie diagramu. Profesor ekonomii Andrzej Klasik stwierdza, że jest to etap segmentacji strategicznej, niezbędny do oceny portfela działalności i wyboru sektorów do dalszej analizy⁸.

Wiedząc, jakie sektory będą przedmiotem danej analizy, przystępuje się do badania makrootoczenia. Można tu posłużyć się metodą scenariuszową, dającą możliwość oceny, które ze zjawisk w otoczeniu są szansami, które zaś zagrożeniami z punktu widzenia ocenianego przedsiębiorstwa, a także pozwalającą przewidzieć przyszły układ szans i zagrożeń. Kiedy nie ma możliwości posłużenia się metodą scenariuszową, trzeba ograniczyć się do podziału makrootoczenia na segmenty i odszukania w każdym z nich kluczowych szans i zagrożeń. Następnie wyodrębnia się i poddaje ocenie szanse i zagrożenia związane z otoczeniem sektorowym przedsiębiorstwa. Wymaga to wyboru sektorów do analizy (wszystkich, w których działa przedsiębiorstwo, lub tylko kluczowych) i dokonania analizy atrakcyjności każdego z tych sektorów. Podczas pierwszego etapu analizy SWOT można się posłużyć

⁶ R. Baum, W. Wielicki, *Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu*, Poznań 2004, s. 14.

⁷ B. Gajdzik, B. Jama, *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Gliwice 2010, s. 122; G. Gierszewska, dz. cyt., s. 243.

⁸ *Planowanie strategiczne*, [red.] A. Klasik, Warszawa 1993, s. 84.

albo formularzem opartym na modelu Michaela Eugene'a Portera, albo formularzem przeznaczonym do punktowej oceny atrakcyjności sektora. Efektem końcowym tego etapu analizy powinno być wypełnienie górnych pól macierzy SWOT (szans i zagrożeń w podziale na sektorowe i pochodzące z makrootoczenia) oraz określenie stopnia atrakcyjności najważniejszych sektorów, co umożliwi później oznaczenie pozycji strategicznej na jednej z macierzy. Korzystając ze scenariusza najbardziej prawdopodobnego, możemy przy każdej szansie i każdym zagrożeniu zaznaczyć, czy czynnik ten będzie miał w przyszłości tendencję wzrostową, spadkową, czy też utrzyma się na dotychczasowym poziomie⁹.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące w gospodarce rynkowej pracuje w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. Środowisko zewnętrzne przedsiębiorstwa to ogół czynników zewnętrznych wpływających lub mogących wpływać na działalność przedsiębiorstwa. Czynniki te to poszczególne elementy środowiska lub ich kompozycje określone jako uwarunkowania. Jeśli te czynniki pozostają w ścisłym związku z danym przedsiębiorstwem bezpośrednio wpływając na jego funkcjonowanie, to określane są jako czynniki otoczenia bliższego (konkurencyjnego). Zalicza się do nich podmioty (osoby, organizacje, instytucje), z którymi dane przedsiębiorstwo współpracuje (np. konsumenci, podmioty infrastruktury rynkowej gospodarki, tj. banki, instytucje ubezpieczeniowe, podmioty spedycyjne itp.) lub konkuruje (bliźsi i dalsi konkurenci). Jeśli czynniki te oddziałują na przedsiębiorstwo w dłuższych okresach, np. w horyzoncie wyboru celów i strategii działania przedsiębiorstwa lub kształtują reguły działania przedsiębiorstwa w gospodarce, na rynku, to zaliczamy je do czynników otoczenia ogólnego (makrootoczenia)¹⁰.

Przeanalizowanie poszczególnych elementów otoczenia pozwala zrozumieć i realnie ocenić potencjalne szanse i zagrożenia pochodzące z otoczenia działającego przedsiębiorstwa. W literaturze przedmiotu znajdują się spisy zagadnień elementów otoczenia¹¹. Bożena Gajdzik i Barbara Jama grupują elementy poddawane analizie, m.in. elementy oceny otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa, tj.:

- siła przetargowa dostawców i nabywców;
- groźba pojawienia się substytutów i nowych produktów;
- konkurencja wewnątrz sektora;
- możliwość pojawienia się nowych konkurentów;
- istnienie barier wejścia na rynek;
- pozycja monopolistyczna dostawcy;
- pozycja monopolistyczna odbiorcy;
- cykl życia sektora;
- przyszła wielkość sektora;
- możliwość monopolizacji sektora;

⁹ G. Gierszewska, dz. cyt. s. 243–244.

¹⁰ R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 2002, s. 294.

¹¹ B. Gajdzik, B. Jama, dz. cyt., s. 128–132.

- pojemność rynku;
- udział w rynku;
- korzystne tendencje rozwoju rynku;
- zasięg geograficzny rynku;
- struktura popytu;
- nowe rynki, segmenty rynku, nisze rynkowe, obszary zastosowań produktów;
- konkurencyjność i nowoczesność firmy na rynku;
- innowacyjność;
- tendencje cenowe;
- poziom nasycenia rynku danymi produktami;
- wrażliwość rynku na reputację firmy;
- wielkość rynku;
- dostępność materiałów i surowców;
- warunki dostaw materiałów i surowców;
- alternatywne źródła zakupu materiałów i surowców;
- optymalizacja zapasów;
- pewność dostaw;
- zależność kosztu produktu od kosztów materiałów;
- niezawodność dostawców;
- istnienie długotrwałych umów między firmą a dostawcą/odbiorcą;
- dostępność materiałów i surowców;
- warunki dostaw materiałów i surowców;
- prognozy dotyczące wzrostu rynku odbiorców;
- lojalność odbiorców wobec marki;
- podatność grupy odbiorców na działania marketingowe;
- możliwość wystąpienia konkurencji cenowej;
- różnorodność form kampanii reklamowych;
- konieczność posiadania patentów, licencji... dla zaistnienia w sektorze;
- istniejący popyt na dobro lub usługę w sektorze;
- troska firmy o stałych klientów;
- wizerunek firmy w oczach odbiorców/odbiorców;
- relację z bankiem obsługującym firmę;
- dostępność środków finansowych, zasobów ludzkich;
- nasycenie rynku;
- wysoki poziom technologiczny sektora;
- dostęp do kanałów dystrybucji;
- miejsce produktu/usługi w hierarchii potrzeb nabywców;
- zapotrzebowanie na usługi firmy;
- dostępność do kanałów promocyjnych.

Do elementów oceny makrootoczenia przedsiębiorstwa zalicza się m.in.: czynniki ekonomiczne (stabilność polityki gospodarczej, poziom dochodów ludności, dostępność do kredytów, kształtowanie się inflacji, stopa wzrostu ekonomicznego, stopień wzrostu PKB, poziom bezrobocia, poziom prywatyzacji gospodarki), czynniki demograficzne (struktura wieku ludności, stopień konsumpcji ludności, poziom dochodów ludności, struktura zatrudnienia ludności, kwalifikacja siły roboczej, zmiany na rynku pracy), czynniki prawno-polityczne (istniejące prawo pracy, stabilność ustroju politycznego, ustawy gospodarcze i wynikające z nich regulacje, tempo prywatyzacji w sektorze, polityka podatkowa państwa, formy subwencji i dotacji przez państwo, system celny, bariery celne, polityka pieniężna państwa, współpraca z innymi państwami, stabilność polityki zagranicznej państwa), czynniki technologiczne (powstanie nowych technologii w dziedzinie komunikacji, informatyki), czynniki społeczne (presja związków zawodowych, normy ochrony konsumenta, normy ochrony środowiska, wpływ opinii społecznej dotyczącej problemów ekologicznych, zmiany mody, przyzwyczajenia)¹².

Identyfikacja i analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (S, W)

Wewnętrzne warunki działania przedsiębiorstwa mają bardzo istotne znaczenie dla procesu kształtowania jego strategii ogólnej, w tym strategii rynkowej. Determinują także możliwości opracowania strategii marketingowej w firmie i oddziaływanie na otoczenie zewnętrzne przedsiębiorstwa.

Silne strony firmy, określane czasem jako jej atuty konkurencyjne (także innowacyjność) to jej produkty, zasoby oraz umiejętności, które umożliwiają budowę przewagi przedsiębiorstwa nad konkurentami albo umożliwiają zajęcie relatywnej pozycji na rynku. Słabe strony firmy to te wszystkie jej zasoby i aspekty funkcjonowania, które ograniczają sprawność firmy lub blokują rozwój, są destymulantami efektów synergicznych. Badanie słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa należy wykonać w odniesieniu do wszystkich jego sfer działania lub w przekroju jednej lub kilku wybranych sfer, w zależności od celu diagnozy¹³. Do czynników wewnętrznych, którym poddaje się analizując przedsiębiorstwo, zalicza się:

- potencjalne mocne strony, np.:
 - kluczowe umiejętności;
 - wystarczające środki finansowe;
 - dobra opinia u klientów;
 - uznanie za lidera rynkowego;
 - dobrze opracowane strategie funkcjonalne;
 - zastosowanie zasady ekonomii skali;

¹² Tamże.

¹³ *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, [red.] L. Żabiński, Katowice 2000, s. 42.

- zabezpieczenie przed silnym oddziaływaniem konkurencji;
- rozwój własnych technologii;
- przewaga kosztowa;
- lepsza kampania reklamowa;
- posiadanie zdolności innowacyjnych w sferze wytwarzania;
- wypróbowana kadra kierownicza;
- korzystna charakterystyka (krzywa) doświadczeń;
- lepsza zdolność produkcyjna;
- przywództwo technologiczne;
- potencjalne słabe strony, np.:
 - brak precyzyjnej dyrektywy strategicznej;
 - przestarzałe urządzenia;
 - niska rentowność;
 - brak uzdolnionej kadry kierowniczej;
 - niewykorzystanie kluczowych zdolności i umiejętności;
 - wadliwy program wdrożeniowy;
 - złożoność problemów operacyjnych;
 - zbyt wąska linia produktów;
 - słaby wizerunek firmy;
 - niedostateczna sieć dystrybucji;
 - niezdolność do finansowania potrzebnych zmian strategicznych;
 - wyższe koszty jednostkowe aniżeli u głównych konkurentów¹⁴.

Wskazania dla strategii przedsiębiorstwa i wybór jej wariantu zależą od przewagi określonych sił – zewnętrznych bądź wewnętrznych, ewentualnie skumulowania się czynników pozytywnych lub negatywnych.

Warianty strategicznej sytuacji przedsiębiorstwa

Po przeprowadzeniu pierwszych dwóch etapów analizy otrzymuje się w efekcie cztery listy – zestawienia:

- listę silnych stron;
- listę słabych stron;
- listę szans, jakie istnieją lub mogą się pojawić w otoczeniu organizacji;
- listę zagrożeń, jakie się ujawniły lub jakie mogą się ujawnić w otoczeniu.

Rejestry te po dokładnej weryfikacji mogą zawierać kilka najważniejszych i dobrze zdefiniowanych sił, słabości, szans i zagrożeń. Dzięki temu możliwa jest koncentracja zarządzających na tym, co ma dla firmy znaczenie podstawowe. Takie

¹⁴ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Warszawa – Kraków 2000, s. 191 – 192.

świadome i czasowe ograniczanie pola widzenia zwiększa sprawność działań strategicznych¹⁵.

Kolejnym krokiem analizy SWOT po sporządzeniu wymienionych list jest połączenie diagnozy oraz prognozy na poziomie organizacji i jej otoczenia. W analizie SWOT („od wewnątrz na zewnątrz”) występuje następujący zbiór pytań: Czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse, które mogą wystąpić? Czy zidentyfikowane słabości nie pozwolą na wykorzystanie mogących się pojawić szans? Czy zidentyfikowane siły pozwolą na przezwycięzenie mogących wystąpić zagrożeń? Czy zidentyfikowane słabości wzmocnią siłę oddziaływania mogących wystąpić zagrożeń?¹⁶.

Dla każdego z tych ośmiu pytań budujemy odpowiednią tabelę, za pomocą której bada się relacje zachodzące odpowiednio:

- analiza TOWS – między poszczególnymi zagrożeniami i siłami, szansami i siłami, zagrożeniami i słabościami, szansami i słabościami;
- analiza SWOT – między poszczególnymi siłami i szansami, słabościami i szansami, siłami i zagrożeniami, słabościami i zagrożeniami¹⁷.

Heinz Weirich wyróżnił cztery modelowe sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa w zależności od przewagi czynników pozytywnych lub negatywnych w otoczeniu i wewnątrz firmy oraz cztery modelowe typy strategii odpowiadające tym sytuacjom:

- **sytuacja SO – strategia maxi – maxi (zwana strategią silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju):**

Sytuacja dotyczy przedsiębiorstwa, wewnątrz którego przeważają mocne strony, w otoczeniu zaś – szanse. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi – maxi: silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Jest wynikiem skumulowania się szans i silnych stron przedsiębiorstwa, które przeważają. Możliwa jest agresywna strategia zdobywania nowych rynków, inwestowania, umacniania pozycji konkurencyjnej w sektorze;

- **sytuacja WO – strategia mini – maxi (zwana strategią konkurencyjną / wykorzystywania szans):**

Mamy z nią do czynienia, gdy firma, która ma przewagę słabych stron nad mocnymi, ale sprzyja jej układ warunków zewnętrznych. Jej strategia powinna polegać na wykorzystywaniu tych szans przy jednoczesnym zmniejszaniu lub poprawianiu niedociągnięć wewnętrznych. Polega na maksymalnym wykorzystaniu szans w otoczeniu i minimalizowaniu słabych stron. Oznacza to, że często w szybkim tempie przedsiębiorstwo musi poprawić swój potencjał w określonych obszarach, ale jest to łatwiejsze w sytuacji sprzyjających trendów zewnętrznych. Najczęściej są wykorzystywane dobre układy z partnerami, budowanie wspólnych przedsięwzięć,

¹⁵ *Zarządzenie: teoria i praktyka*, [red.] A. Koźmiński, K. Piotrowski, Warszawa 2010, s. 177.

¹⁶ K. Obłój, *Strategia organizacji*, Warszawa 2010, s. 183.

¹⁷ Tamże.

alianse strategiczne, czy sprzyjające dla rozwoju przedsiębiorstwa regulacje na danym rynku, np. chroniące przed konkurencją; istotne znaczenie ma na pewno też podjęcie działań innowacyjnych¹⁸.

- **sytuacja ST – strategia maxi – mini (zwana strategią konserwatywną)**

W opisywanej sytuacji źródłem trudności rozwojowych firmy jest niekorzystny dla niej układ warunków zewnętrznych. Przedsiębiorstwo może mu przeciwstawić duży potencjał wewnętrzny i próbować przezwyciężyć zagrożenia, wykorzystując do maksimum swoje liczne mocne strony. Strategie te stosują najczęściej liderzy rynkowi w sektorach schyłkowych, ich mocna pozycja pozwala na przejmowanie konkurentów i wchodzenie na ich rynki, a tym samym zwiększanie skali działania, co z kolei wiąże się z możliwością redukcji kosztów i obniżania cen. Odmienny wariant strategii konserwatywnej to wybór niszy rynkowej, w której można zapewnić sobie dobrą pozycję konkurencyjną;

- **sytuacja WT – strategia mini – mini (zwana strategią defensywną)**

Firma w sytuacji WT jest pozbawiona szans rozwojowych. Działa w nieprzychylnym otoczeniu, a jej potencjał zmian jest niewielki. Nie ma istotnych mocnych stron, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom i wykorzystać do poprawienia swoich słabych stron. Strategia mini – mini sprowadza się w wersji pesymistycznej do likwidacji, w optymistycznej zaś – do starań o przetrwanie lub połączenie się z inną organizacją. W wersji pesymistycznej jest to likwidacja firmy, w optymistycznej – poszukiwanie partnera i połączenie się z nim w celu przetrwania¹⁹.

Zasługą Hainza Wehricha jest nie tylko powiązanie analizy SWOT z procesem projektowania strategii, lecz także nadanie analizie wymiaru dynamicznego. Zaleca on, aby opracowujący strategię, biorąc pod uwagę prognozy zmian otoczenia i zmian wewnątrzorganizacyjnych, przygotowywali macierz SWOT dla różnych okresów. Pierwsza wersja macierzy powinna być zrobiona dla jakiegoś punktu z przeszłości, druga – dla teraźniejszości, kolejne wersje – dla różnych punktów w przyszłości zależnie od zakresu i celu analizy²⁰.

Wady i zalety analizy SWOT

Zdaniem Grażyny Gierszewskiej i zespołu badaczy, analiza SWOT jest metodą trudną i wymagającą zastosowania zintegrowanych technik zdefiniowania i oceny zarówno otoczenia, jak i wnętrza przedsiębiorstwa. Trudności w stosowaniu są ściśle związane z kompleksowością tej metody. Jest ona natomiast uniwersalna, co powoduje, że może być bardzo skomplikowanym narzędziem w jednym przedsiębiorstwie, a bardzo prostym w drugim. Wszystko zależy od zestawu metod i tech-

¹⁸ R. Dmuhowski, S. Szmitka, *Znaczenie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw w rozwoju regionu*, Olsztyn 2015, s. 82–118.

¹⁹ G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Warszawa 2013, s. 193–194.

²⁰ G. Gierszewska, dz. cyt., s. 240–241.

nik, którymi posłużymy się do przygotowania informacji do analizy SWOT i wynikających z nich podstaw sformułowania strategii²¹.

Najważniejszymi zaletami analizy SWOT są:

- zbadanie słabych stron organizacji i możliwość wyeliminowania ich,
- zbadanie mocnych stron i pielęgnowania walorów przedsiębiorstwa,
- zbadanie szans na rozwój i wykorzystanie ich,
- zbadanie zagrożeń i opracowanie metod przeciwdziałania im,
- prostota, jasność – nie wymaga wielkich umiejętności,
- szybkie przejście z procesu analizy do procesu planowania strategicznego.

Do głównych wad analizy SWOT należą:

- subiektywizm – ocena sytuacji przedsiębiorstwa w oderwaniu od wyników konkurencji;
- aby została w pełni wykorzystana, należy przeprowadzić analizę „uzupełniającą” tę pierwszą, mianowicie TOWS, stąd często mowa w literaturze o analizie SWOT/TOWS – dopiero wtedy uzyska się kompleksowy obraz wewnętrznej analizy przedsiębiorstwa i jego otoczenia.

Robert Morris Grant, amerykański profesor ekonomii, wskazuje na zasadniczą wadę SWOT. Stwierdza, iż arbitralne zaszeregowanie czynników zewnętrznych jako szans i zagrożeń oraz czynników wewnętrznych jako mocnych i słabych stron jest mniej istotne, niż dokładna identyfikacja tych zewnętrznych i wewnętrznych elementów oraz ocena ich wpływu. W niniejszym podejściu do analizy strategicznej korzystniejsze jest zastosowanie prostej dwukierunkowej klasyfikacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Ocenę strategiczną charakteryzuje wówczas raczej dyscyplina i pogłębiona analiza tych czynników niż powierzchowna kategoryzacja na mocne lub słabe strony i szanse lub zagrożenia²².

Wniosek do OPN-T firmy X

Tabela 2. Uproszczony biznesplan

1. Podstawowe informacje o firmie		
1. 1.	Pełna nazwa firmy	X
1. 2.	Osoba do kontaktu	X
1. 3.	Data i miejsce rejestracji firmy	X
1. 4.	Forma działalności firmy	Osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą

²¹ G. Gierszewska, B. Olszewska, dz. cyt., s. 243.

²² R. M. Grant, *Współczesna analiza strategii*, Warszawa 2011, s. 25.

1. 5.	Ogólny, krótki opis działalności / branża	<p>Biuro projektowe zajmujące się realizacją kompleksowej dokumentacji technicznej dróg oraz ulic (projekty budowlane oraz wykonawcze) wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną (kanalizacja deszczowa, sanitarna, wodociąg, oświetlenie oraz sieci teletechniczne). Nabywcy usług to w większości jednostki samorządu terytorialnego (Urzędy Gmin, Urzędy Miejskie), Powiatowe i Wojewódzkie Zarządy Dróg, a także Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Nastawiamy się również na współpracę z innymi biurami projektowymi (przede wszystkim architektonicznymi), gdzie zajdzie konieczność wykonania projektów dróg dojazdowych do budynków, parkingów oraz niezbędnej infrastruktury technicznej.</p>				
1. 6.	Kluczowy produkt / usługa	Kluczowym produktem jest kompleksowa dokumentacja techniczna dróg oraz ulic.				
1. 7.	Wykaz innowacyjności działalności wg załączonej definicji ²³	<p>Innowacyjność w zakresie opracowywanych dokumentacji projektowych:</p> <ul style="list-style-type: none"> • korzystanie z najnowszego oprogramowania wspomagającego projektowanie, tj. AutoCAD Civil 3d (znajomość potwierdzają certyfikaty Autodesk: AutoCAD Civil 3D Level I, AutoCAD Civil 3D Level II, „Obsługa programu AutoCAD CIVIL 3D”) • wykorzystywanie nowych technologii wzmacniania podłoża, np. consolid system • wykorzystanie materiałów z recyklingu w podbudowach projektowanych dróg, np. MCE lub mieszanka istniejącej podbudowy kruszywowej z destruktem powstałym z frezowania warstw bitumicznych/smołowych (wbrew pozorom rozwiązanie stosunkowo rzadko dotychczas stosowane) • stosowanie cienkich warstw ściernalnych • wykorzystywanie do projektowania wzmocnienia istniejącej nawierzchni metody mechanistycznej. <p>Dotychczas większość biur projektowych z województwa warmińsko-mazurskiego chcąc stosować ww. rozwiązania projektowe zlecało opracowania specjalistom z poza naszego województwa.</p>				
1. 8.	Obszar działania proszę zaznaczyć x wybraną opcję	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="padding: 5px;">Lokalny</td> <td style="padding: 5px;">Regionalny</td> <td style="padding: 5px;">Krajowy</td> <td style="padding: 5px;">Globalny</td> </tr> </table>	Lokalny	Regionalny	Krajowy	Globalny
Lokalny	Regionalny	Krajowy	Globalny			

²³ Innowacyjne (wg „Oslo Manual”) jest przedsiębiorstwo, które wprowadza do praktyki rozwiązania w odniesieniu do procesu, produktu, marketingu i organizacji:

- nowe na skalę światową;
- stosowane przez konkurentów na świecie, ale niestosowane jeszcze w kraju, a także stosowane przez konkurentów na rynku krajowym, ale niestosowane do tej pory przez dane przedsiębiorstwo

2. Produkty/usługi		
2. 1.	Czy produkt jest nowością na rynku, czy udoskonaleniem produktu/usługi już istniejącego	Produkt jest udoskonaleniem istniejących rozwiązań.
2. 2.	Jakie produkty/usługi oferować będzie firma (krótki opis produktu/usługi)	Produkty to kompleksowa dokumentacja techniczna dróg i ulic (projekty budowlane oraz wykonawcze) wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną (kanalizacja deszczowa, sanitarna, wodociąg, oświetlenie, sieci teletechniczne).
2. 3.	Wykaż korzyści dla klienta	Oczekiwania nabywców to przede wszystkim kompleksowość usługi, gdzie jeden przedsiębiorca potrafi doradzić, zaprojektować, uzgodnić i wycenić planowaną przez klienta inwestycję. Usługi, które będzie oferowało moje przedsiębiorstwo, spełnia te oczekiwania.
2. 4.	Opisz przewagę nad konkurencyjnymi rozwiązaniami	Stosowanie nowych technologii pozwala zmniejszyć koszty budowanych obiektów oraz zminimalizować negatywny wpływ inwestycji na środowisko. Dodatkowo konkurentami są przede wszystkim duże przedsiębiorstwa, które generują duże koszty utrzymania firmy i pracowników i nie mogą sobie pozwolić na obniżenie ceny do poziomu, jaki oferuje moja pracownia.
3. Klienci		
3. 1.	Do kogo skierowana jest oferta (grupa docelowa)	Nabywcy usług to w większości jednostki samorządu terytorialnego (Urzędy Gmin, Urzędy Miejskie) oraz Powiatowe i Wojewódzkie Zarządy Dróg, a także Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad. Nastawiam się również na współpracę z innymi biurami projektowymi (przede wszystkim architektonicznymi), gdzie istnieje konieczność wykonania projektów dróg dojazdowych do budynków, parkingów oraz niezbędnej infrastruktury technicznej.
3. 2.	Potencjalne źródła przychodów (ogólnie, jak firma będzie pozyskiwała klientów).	Pozyskiwanie kontrahentów będzie się odbywało przede wszystkim poprzez: <ul style="list-style-type: none"> • udział w postępowaniach przetargowych • stronę internetową (w planach) • portale społecznościowe, • internetowe bazy firm • kontakt bezpośredni z biurami architektonicznymi oraz jednostkami samorządowymi

4. Rynek		
4. 1.	Wielkość rynku	Produkty przeznaczone są głównie na rynek regionalny (województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, mazowieckie, pomorskie, kujawsko-pomorskie), nie wykluczam jednak rozszerzenia działalności na rynek krajowy
4. 2.	Konkurencja	<ul style="list-style-type: none"> - ARKAS-PROJEKT Olsztyn - DROMOS Sp. z o.o. Olsztyn - Projektowanie Nadzory Pro Nad
5. Analiza SWOT		
Mocne strony 1. Doświadczenie zawodowe 2. Specjalistyczne usługi 3. Obsługa specjalistycznego oprogramowania przyspieszającego proces projektowania 4. Innowacyjność stosowanych rozwiązań		Słabe strony 1. Brak projektantów branżowych w zespole projektowym - konieczność współpracy z podwykonawcami
Szanse 1. Wzrost inwestycji w budownictwie drogowym 2. Wzrost w budownictwie mieszkaniowym		Zagrożenia 1. Konkurencja 2. Spadek ilości inwestycji finansowanych z funduszy unii europejskiej po 2020 r.
6. Sprzedaż i marketing		
6. 1.	Kanały dystrybucji	Sprzedaż usług odbywać się będzie przez kontakt bezpośredni z osobą zamawiającą usługę (poprzez sporządzenie protokołu przekazania dokumentacji projektowej). Klienci będą informowani o produktach na kilka sposobów: <ul style="list-style-type: none"> - stworzenie własnej strony internetowej - kontakt bezpośredni - reklamę planowanego przedsiębiorstwa na stronach internetowych: <ul style="list-style-type: none"> • firmy.net – reklama w formie opisu firmy i oferty produktowej • facebook – szeroka rzesza odbiorców • gratka.pl – reklama w formie opisu firmy i oferty produktowej • baza-firm.com.pl – reklama w formie opisu firmy i oferty produktowej
6. 2.	Promocja	Stworzenie, wydrukowanie i wysłanie pocztą ofert dla pracowni projektowych/architektonicznych, gdzie umieszczone będą usługi typowe dla takich pracowni (projekty dróg, parkingów, a także zjazdów i niezbędnej infrastruktury technicznej).

7. Kluczowe osoby w firmie		
7. 1.	Doświadczenie zawodowe	Zajmuję się projektowaniem dróg od sześciu lat, od trzech posiadam uprawnienia do projektowania bez ograniczeń w specjalności drogowej Poza pracą przy projektach przez rok pracowałem w Zarządzie Dróg Wojewódzkich w Olsztynie jako specjalista / starszy specjalista w jednostce realizującej projekt
7. 2.	Wykształcenie	Politechnika Białostocka <ul style="list-style-type: none"> • Wydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska • Kierunek: budownictwo • Specjalizacja: budownictwo komunikacyjne • Tytuł zawodowy: magister inżynier
8. Współpraca z innymi firmami OPNT (oczekiwane korzyści, formy planowanej współpracy)		
8. 1.	Formy planowanej współpracy	Planowane formy współpracy: <ul style="list-style-type: none"> • stworzenie strony internetowej • księgowość • współpraca z biurami projektowymi / architektonicznymi • współpraca z laboratoriami
8. 2.	Oczekiwane korzyści ze współpracy	Oczekiwane korzyści: <ul style="list-style-type: none"> • nowy rynek zbytu • bezpośredni kontakt • brak straty czasu na przejazdy • konkurencyjne ceny

Źródło: Dokumentacja wniosków aplikacyjnych Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego.

Ocena merytoryczna

Firma X aplikuje do inkubatora przedsiębiorczości OPNT. Działa od 30 sierpnia 2013 r. (nie dłużej niż 1 rok). Preferowany okres trwania umowy z OPNT to 3 lata (dzierżawa powierzchni biurowej 20–25 m², jedno pomieszczenie). Planuje wzrost zatrudnienia w tym okresie o 3–5 etatów. Firma działa w branży budowlanej – obszar działania to usługi. Jest to biuro projektowe zajmujące się realizacją kompleksową dokumentacji technicznej dróg oraz ulic (projekty budowlane i wykonawcze) wraz z niezbędną infrastrukturą techniczną (kanalizacja deszczowa, sanitarna, wodociągowa, oświetlenie oraz sieci teletechniczne). Nabywcy usług to jednostki samorządu terytorialnego, powiatowe i wojewódzkie zarządy dróg, GDDKiA. Planowana jest także współpraca z innymi biurami projektowymi (przede wszystkim architektonicznymi), gdy zajdzie konieczność wykonania projektów dróg dojazdowych do budynków, parkingów oraz niezbędnej infrastruktury technicznej. Usługa oferowana przez firmę jest udoskonaleniem istniejących rozwiązań na rynku. Kluczowy produkt to kompleksowa dokumentacja techniczna dróg oraz ulic. Według składającego aplikację, innowacyjność w zakresie opracowywania dokumentacji projektowych zawarta jest:

- w korzystaniu z najnowszego oprogramowania wspomagającego projektowanie (wymienia szereg nazw programów),
- wykorzystania nowych technologii wzmocnienia podłoża np. consolid system,
- wykorzystanie do projektowania wzmocnienia istniejącej nawierzchni metody mechanistycznej,
- wykorzystania materiałów z recyklingu w podbudowach projektowanych dróg, np. MCE lub mieszanki istniejącej podbudowy kruszywowej z destruktem powstałym z frazowania warstw bitumicznych/smołowych (wbrew pozorom rozwiązanie stosunkowo rzadko dotychczas stosowanego),
- produkt oferowany przez firmę jest przeznaczony głównie na rynek regionalny,
- nie wyklucza się jednak rozszerzenia działalności na rynek krajowy,
- właściciel firmy X zajmuje się projektowaniem dróg od sześciu lat, a od trzech lat ma uprawnienia do projektowania bez ograniczeń w specjalności drogowej.

Dokonując oceny poziomu innowacyjności firmy aplikującej do OPNT wzięto pod uwagę następujące kwestie:

- według ekspertów drogowych, koszt realizacji drogowych inwestycji zależy głównie od zaprojektowania technologii naprawy i wzmocnienia nawierzchni – stanowi to nawet 60–70% wartości całej inwestycji;
- sektor drogowy, jak każda dynamicznie rozwijająca się branża potrzebuje odpowiedzialnych innowacji, kluczowe zatem staje się poszukiwanie już nie tylko lepszych sposobów robienia tego, co jest aktualnie wykonywane na naszych placach budowy, ale znajdowanie rozwiązań pozwalających uzyskać ten sam efekt, jednakże poprzez dojście do niego zupełnie inną drogą;
- drogowictwu potrzebni są inwestorzy odpowiedzialni społecznie i racjonalnie wykorzystujący środki czy to swoje, czy też publiczne; projektanci mający otwarty umysł – skłonni na rozwiązania innowacyjne; wykonawcy określonym profili osobowości biznesowej, skłonni do podejmowania ryzyka przy przyswajaniu innowacji w celu uzyskania wyższych zysków i trwałej przewagi konkurencyjnej;
- strony będące uczestnikami procesu inwestycyjnego: począwszy od inwestora poprzez projektanta, nadzór aż po wykonawcę, muszą dopuszczać rozwiązanie nowatorskie, w przeciwnym wypadku będziemy hamować postęp w strategii wdrażania innowacyjnych rozwiązań drogowych.

Reasumując należy stwierdzić, że deklarowane cele innowacyjne firmy X w zdarzeniu z opiniami ekspertów drogowictwa predysponuje tę firmę do przyjęcia w skład inkubatora przedsiębiorczości OPNT²³.

²⁴ Ocena merytoryczna wniosku aplikacyjnego Firmy X (Inkubator Przedsiębiorczości Olsztyńskiego Parku Naukowo-Technologicznego) dokonana przez autora artykułu – członka Rady Naukowej OPNT.

Podsumowanie

Planowanie strategiczne wcale nie musi być takie trudne, a dobrze obrona strategia pozwoli na systematyczny rozwój przedsiębiorstwa. Pełna analiza SWOT uwzględnia powiązanie między mocnymi/słabymi stronami, a szansami/zagrożeniami oraz istotność poszczególnych elementów. Do wykonania takiej analizy jest potrzebna duża wiedza i doświadczenie, które mają pracownicy firm doradczych. Dopiero po pełnej analizie będzie można dobrać odpowiednią strategię dla firmy. Analiza SWOT jest bardzo pomocna przy planowaniu ryzyka. Umiejętność dobrze oszacowania ryzyka jest kluczowa dla projektu biznesowego.

Szanse i zagrożenia mogą w różnym stopniu wpływać na przedsiębiorstwo. Zatem opracowując analizę SWOT trzeba określić nie tylko, jakie szanse mogą się pojawić, ale również w jaki sposób je wykorzystać, aby odnieść sukces rynkowy. Poza tym w analizie należy nie tylko przewidzieć zagrożenia, ale również opracować sposoby radzenia sobie z nimi.

Analiza wewnętrzna przedsiębiorstwa polega na opisanu jego silnych i słabych stron, które następnie porównuje się z silnymi i słabymi stronami konkurencji. Wymieniając silne i słabe strony przedsiębiorstwa nie należy wliczać wszystkich jego zasobów, ale tylko te, które mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu na rynku lub sukces ten ograniczać. Zbyt długa lista mocnych i słabych stron wskazuje bowiem, że przedsiębiorstwo ma problemy z określeniem, co tak naprawdę jest ważne dla jego skutecznego działania.

Analiza otoczenia przedsiębiorstwa (analiza zewnętrzna) sprowadza się do opisanu obecnego stanu i przewidywaniu możliwych opcji rozwoju sytuacji:

- społecznej (obejmuje np. wartości i normy ogólnie przyjęte w danej kulturze, warunki demograficzne, wykształcenie ludności),
- politycznej (obejmuje np. system prawny regulujący działanie przedsiębiorstw, stosunki pracownik-pracodawca, podatki),
- ekonomicznej (obejmuje np. potencjalnych konkurentów, dochody ludności, sytuację na rynku pracy),
- technologicznej (obejmuje np. możliwość pozyskania technologii, dostęp do źródeł energii, do innowacji).

Analiza SWOT jest popularną i powszechnie stosowaną metodą w analizach strategicznych przedsiębiorstwa. Jej przydatność wynika np. z tego, że:

- jako narzędzie podsumowujące dotychczas posiadaną wiedzę, może pokazywać to, co było dotychczas niewidoczne,
- jej wytyczne stanowi wykorzystywanie szans, unikanie zagrożeń, wzmacnianie słabych stron oraz oparcie na mocnych stronach przedsiębiorstwa,
- określa miejsce, jakie zajmuje badane przedsiębiorstwo w otoczeniu, oraz dostępne dla niego możliwości rozwojowe,

- pozwala skoncentrować uwagę na najważniejszych czynnikach wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa,
- ze względu na przygotowanie osób, które przeprowadzają analizę, może być narzędziem bardzo prostym, ale też skomplikowanym,
- pozwala rozróżnić czynniki, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno się skoncentrować, oraz czynniki niezależne od przedsiębiorstwa, które należy brać pod uwagę przy budowaniu strategii,
- analizując szanse i zagrożenia z wyprzedzeniem, daje przedsiębiorstwu czas niezbędny do przeprowadzenia odpowiednich przygotowań, np. kadrowych.

Reasumując można stwierdzić z całą stanowczością, że analiza SWOT może być przydatnym narzędziem do oceny innowacyjności różnorodnych przedsięwzięć biznesowych.

Literatura

- Analiza strategiczna przedsiębiorstwa na potrzeby wyboru strategii rozwoju (za pomocą metody SWOT)*, [red.] L. Żabiński, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2000.
- Baum R., Wielicki W., *Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu*, WAR im. A. Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań 2004.
- Dmuchowski R., Szmitka S., *Znaczenie konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw w rozwoju regionu*, WSiE TWP w Olsztynie, Olsztyn 2015.
- Gajdzik B., Jama B., *Analiza strategiczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2013.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Grant R. M., *Współczesna analiza strategii*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Griffin R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN, Warszawa 2002.
- Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2010
- Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2006.
- Planowanie strategiczne*, [red.] A. Klasik, Warszawa 1993.
- Sainte Marie G., *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem. 10 etapów*, Poltext, Warszawa 1993.
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa - Kraków 2000.
- Szmitka S., *Analiza mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa (potencjał i rezultaty) - ZUOK Rudno*, Materiały VI Międzynarodowej Konferencji Naukowej Skuteczność w Biznesie „SWB 2015”, Wydział Ekonomiczny PWSZ im. Jakuba Paradyża, Gorzów Wielkopolski 2015.
- Zarządzenie: teoria i praktyka*, [red.] A. Koźmiński, K. Piotrowski, Warszawa 2010.

SWOT AS A AN INNOVATION-ASSESSMENT TOOL IN BUSINESS ENTERPRISES

Summary: The essence of strategic management is the economic success of a given enterprise on the strategic level. Strategic management substantially reduces uncertainties resulting from the business environment. SWOT analysis as a tool is a comprehensive analysis which allows for a certain selective range of techniques and proceedings. to achieve one's goals. Working out the most effective stratagems for a company's development is a time-consuming process, and the lack in experience and appropriate know-how in a given area may result in fallacious conclusions and decisions. This paper presents SWOT analysis and its importance in business management on the example of X-Company, which, as an innovative enterprise, applies for the Olsztyński Park Naukowo-Technologiczny (OPN-T). As theoretical and practical analysis reveal, innovativeness contributes significantly to the company's development, strengthens the market-positioning and provides competitive advantages. Innovations lay the foundations for business competitiveness.

Key words: SWOT analysis, strong and weak points, advantages and hazards, strategic analysis, innovativeness, competitiveness.