



Tom 32/2020, ss. 111-131

ISSN 2719-4175

e-ISSN 2719-5368

DOI: 10.19251/ne/2020.32(7)

www.ne.mazowiecka.edu.pl

Andrzej Jagodziński

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

Wydział Nauk Społecznych

ORCID: [0000-0001-9003-5554](https://orcid.org/0000-0001-9003-5554)

Mariola Szewczyk-Jarocka

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

Wydział Nauk Społecznych

ORCID: [0000-0001-9048-9513](https://orcid.org/0000-0001-9048-9513)

Piotr Uździcki

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

Wydział Nauk Społecznych

Sylwia Lipińska

Mazowiecka Uczelnia Publiczna w Płocku

Wydział Nauk Społecznych

**DIAGNOZA KONDYCJI WEWNĘTRZNEJ
ORGANIZACJI PRZY WYKORZYSTANIU
ANALIZY SWOT – TOWNS NA
PRZYKŁADZIE UCZELNI WYŻSZEJ „X”**

DIAGNOSIS OF THE INTERNATIONAL ORGANIZATION USING THE SWOT-TOWNS ANALYSIS ON THE EXAMPLE OF A UNIVERSITY

Streszczenie:

Celem artykułu było podjęcie próby dotyczącej diagnozy kondycji wewnętrznej Uczelni Wyższej „X” przy wykorzystaniu analizy SWOT – TOWS, wskazując na silne i słabe strony prowadzonej działalności, a także określając szanse i zagrożenia, mogące pojawić się w jej otoczeniu zewnętrznym. W wyniku analizy, Autorzy doszli do wniosku, że badana organizacja powinna przyjąć strategię działania opierającą się na jej mocnych stronach i szansach. Kombinacja ta otrzymała najwyższy wynik pod względem sumy interakcji i sumy iloczynów. Uzyskane wyniki zbiorcze upoważniają również do wniosku, że najbardziej pożądanym wariantem rozwoju dla Uczelni Wyższej X jest przyjęcie strategii agresywnej.

Słowa kluczowe: uczelnia wyższa, analiza strategiczna, szanse i zagrożenia, mocne i słabe strony, otoczenie organizacji.

JEL Classification: M12

Summary:

The aim of this article was to attempt to diagnose the internal condition of the “X” University using the SWOT-TOWS analysis, indicating the strengths and weaknesses of the business, as well as determining the opportunities and threats that may appear in its external environment. As a result of the analysis the authors came to the conclusion that the examined organizations should adopt an action strategy based on its strengths and opportunities. This combination was granted the highest score in terms of the sum of interactions and the sum of products. The obtained aggregate results also let draw the conclusion that the most desirable development option for the X University is the adoption of an aggressive strategy.

Keywords: university, strategic analysis, opportunities and threats, strengths and weaknesses, environment of the organization.

JEL Classification: M12

WPROWADZENIE

Autorzy przeprowadzili diagnozę kondycji wewnętrznej organizacji przy wykorzystaniu analizy SWOT – TOWS. Dzięki niej zdiagnozowano kondycję wewnętrzną organizacji, jak również określono, jakie szanse i zagrożenia występują w jej otoczeniu zewnętrznym. Analiza SWOT to metoda analizy strategicznej, która powstała w latach 50-tych XX w. na bazie koncepcji analizy pola siły K. Lewina. Obejmuje diagnozę sytuacji firmy w czterech głównych obszarach, takich jak: mocne strony (*Strengths*), słabe strony (*Weaknesses*), szanse (*Opportunities*) i zagrożenia (*Threats*) [Sosnowska, Jurek – Stępień, 2013

s. 230-238]. Nie trzeba w niej wyodrębniać wszystkich czynników, a jedynie te, które prawdopodobnie będą mieć decydujący wpływ na przyszłość firmy [Gieryszewska, Romanowska, 2017, s. 189-191]. Analiza TOWS jest natomiast odwrotnością SWOT. Wychodzi się w niej od szans i zagrożeń, a następnie konfrontuje je z mocnymi i słabymi stronami danej organizacji. Po wykonaniu całej analizy należy wybrać strategię dla organizacji i zastanowić się nad jej dalszymi scenariuszami rozwoju [Teślawski, 2018, s. 95].

Niniejsza analiza strategiczna została opracowana na potrzeby Uczelni Wyższej "X" w związku z jej niedawnym wejściem na rynek w 2019 r. Swoim zakresem obejmuje analizę obecnej sytuacji, cele w perspektywie najbliższych 10 lat, jak też zawiera zestawienie rekomendacji i możliwych sposobów działania. Uczelnia funkcjonuje na terenie Warszawy. Posiada uprawnienia do prowadzenia studiów I i II stopnia. Jest Uczelnią niepubliczną o profilu humanistyczno-społecznym. Punktem odniesienia dla analizy SWOT – TOWS było hipotetyczne, idealne przedsiębiorstwo, do którego wykonano analizę porównawczą, wskazując na silne i słabe strony prowadzonej działalności, a także określając szanse i zagrożenia, mogące pojawić się w jej otoczeniu zewnętrznym. Celem analizy była ocena planowanego przedsięwzięcia i wskazanie pożądaných ścieżek rozwoju. Klauzula poufności: analiza SWOT – TOWS zawiera informacje poufne. Można ją wykorzystać wyłącznie za zgodą właścicieli do celów przez nich określonych.

1. WYZNACZENIE CZYNNIKÓW – JAKO PODSTAWA OGÓLNEJ STRATEGII UCZELNI

1.1. MACIERZ SWOT – JAKO NARZĘDZIE WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE UCZELNIĄ WYŻSZĄ

Mocnymi stronami w macierzy SWOT są atuty, jakie organizacja posiada, które zapewniają jej sukces. Słabe strony to braki. Sprzyjające okoliczności w otoczeniu zewnętrznym to szanse, a zagrożeniami są zmiany w otoczeniu, które negatywnie wpływają na osiągnięte wyniki [Lake, 2005, s.97-98]. Efektem dobrze wykonanej analizy SWOT jest informacja dotycząca tego, jakich zagrożeń unikać, jakie szanse wykorzystywać, jak zmieniać słabe strony w silne i jak maksymalnie wykorzystać mocne strony [Bednarz, 2010, s. 102]. Tabela 1 przedstawia przykładową macierz SWOT – mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia.

Tabela 1. Macierz SWOT – mocne, słabe strony, szanse i zagrożenia

<p>Mocne strony:</p> <p>dobra opinia u klientów;</p> <p>standardy jakości zgodne z międzynarodowymi dobrymi praktykami;</p> <p>oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych;</p> <p>atrakcyjne kierunki kształcenia;</p> <p>wystarczające zasoby finansowe;</p> <p>rozwiązania prorozwojowe w systemie badań naukowych;</p> <p>zdolność konkurowania;</p> <p>wysoki poziom nauczania;</p> <p>wykwalifikowana kadra;</p> <p>dostępne różne formy kształcenia wyższego.</p>	<p>Słabe strony:</p> <p>niska liczba zgłaszanych i przyznawanych patentów;</p> <p>niespójna reklama;</p> <p>nadmierny uniwersalizm uczelni;</p> <p>wewnętrzny kryzys tożsamości – brak spójnego wizerunku u pracowników;</p> <p>słaba aktywność kadry w obszarze samorozwoju i ciągłego doskonalenia się;</p> <p>mała skala prac badawczych;</p> <p>słaba pozycja w rankingach szkół wyższych;</p> <p>niewystarczające zasoby kadrowe;</p> <p>niska liczba realizowanych projektów badawczych;</p> <p>dość wysokie czesne.</p>
<p>Szanse:</p> <p>sprzyjająca polityka władz gminnych;</p> <p>nowe segmenty klientów;</p> <p>wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty;</p> <p>moda na rozwój osobowy;</p> <p>uczestnictwo obywateli w nieformalnej edukacji i doskonaleniu się, a także w kursach przyuczających do zawodu;</p> <p>coraz szersze wykorzystanie Internetu przez Polaków;</p> <p>wzrost zamożności społeczeństwa;</p> <p>wydłużanie się okresu sprawności fizycznej i intelektualnej;</p> <p>wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa;</p> <p>presja rynku pracy na kształcenie;</p> <p>przewaga wśród studiujących mieszkańców miast.</p>	<p>Zagrożenia:</p> <p>sezonowość;</p> <p>słaba mobilność pracowników naukowych w ujęciu krajowym i międzynarodowym;</p> <p>niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej;</p> <p>duża liczba osób z wyższym wykształceniem, nasylenie się rynku;</p> <p>niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym;</p> <p>prognozy demograficzne – spadek liczby ludności w wieku 19-24 lata;</p> <p>otwarcie na rynek międzynarodowy;</p> <p>częste zmiany w prawie;</p> <p>bariery finansowe w zakresie badań naukowych;</p> <p>swobodna migracji i związany z nią drenaż mózgow;</p> <p>rosnące wymogi formalne, postępująca biurokratyzacja procesu kształcenia.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Zdecydowano, że do dalszej analizy przejdą tylko najważniejsze czynniki. Posłużą one za podstawę wyznaczenia ogólnej strategii uczelni. Każdy z nich został oceniony, biorąc pod uwagę wycenę siły oddziaływania i nadaną rangę. Wytypowanych zostało po pięć najistotniejszych mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń. Przeszły one do dalszej analizy. Właśnie na nich będzie budowana strategia uczelni.

Tabela 2. Ocena mocnych i słabych stron Uczelni Wyższej X

Lp.	Mocne/słabe strony firmy	Wycena czynnika jako strony				Ranga czynnika			Ocena łączna
		słabej		mocnej		1	2	3	
		-2	-1	1	2				
1.	Wystarczające zasoby finansowe			x				x	3
2.	Dobra opinia u klientów				x		x		4
3.	Zdolność konkurowania				x			x	6
4.	Atrakcyjne kierunki kształcenia				x			x	6
5.	Wysoki poziom nauczania				x			x	6
6.	Wykwalifikowana kadra				x			x	6
7.	Dostępne różne formy kształcenia wyższego			x				x	3
8.	Oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych				x			x	6
9.	Standardy jakości zgodne z międzynarodowymi dobrymi praktykami				x		x		4
10.	Rozwiązania prorozwojowe w systemie badań naukowych			x			x		2
11.	Niespójna reklama	x						x	-6
12.	Wewnętrzny kryzys tożsamości – brak spójnego wizerunku u pracowników	x				x			-2
13.	Słaba pozycja w rankingach szkół wyższych		x				x		-2
14.	Niewystarczające zasoby kadrowe	x						x	-6
15.	Mała skala prac badawczych	x						x	-6
16.	Niska liczba zgłaszanych i przyznawanych patentów	x					x		-4
17.	Słaba aktywność kadry w obszarze samorozwoju i ciągłego doskonalenia się	x						x	-6
18.	Nadmierny uniwersalizm uczelni		x				x		-2
19.	Dość wysokie czesne		x				x		-2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Ocena szans i zagrożeń

Lp.	Szansa/ zagrożenie	Wycena wpływu czynników otoczenia			
		-2	-1	1	2
1.	Nowe segmenty klientów			x	
2.	Uczestnictwo obywateli w nieformalnej edukacji i doskonaleniu się, a także w kursach przyuczających do zawodu			x	
3.	Wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty				x
4.	Sprzyjająca polityka władz gminnych			x	
5.	Coraz szersze wykorzystanie Internetu przez Polaków				x
6.	Wzrost zamożności społeczeństwa				x
7.	Moda na rozwój osobowy			x	
8.	Wydłużanie się okresu sprawności fizycznej i intelektualnej			x	
9.	Wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa				x
10.	Presja rynku pracy na kształcenie				x
11.	Przewaga wśród studiujących mieszkańców miast			x	
12.	Słaba mobilność pracowników naukowych w ujęciu krajowym i międzynarodowym	x			
13.	Niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej	x			
14.	Sezonowość		x		
15.	Niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym	x			
16.	Prognozy demograficzne – spadek liczby ludności w wieku 19-24 lata	x			
17.	Otwarcie na rynek międzynarodowy		x		
18.	Duża liczba osób z wyższym wykształceniem, nasycenie się rynku	x			
19.	Częste zmiany w prawie		x		
20.	Bariery finansowe w zakresie badań naukowych		x		
21.	Swobodna migracji i związany z nią drenaż mózgow		x		
22.	Rosnące wymogi formalne, postępująca biurokratyzacja procesu kształcenia		x		

Źródło: Opracowanie własne.

1.2. POZYCJA STRATEGICZNA ORAZ WARIANT ROZWOJU UCZELNI „X”

Po wybraniu i opisanu czynników wpływających na działalność Uczelni Wyższej „X”, kolejnym krokiem jest określenie jej pozycji strategicznej. Właśnie w tym celu zostały ustalone wagi cech, poddano analizie występujące zależności

i zaprezentowano je w formie zestawień zbiorczych. Na tej podstawie wybrano strategię dalszego postępowania dla organizacji.

1.2.1. USTALENIE WAG

Do dalszej analizy przeszło po pięć mocnych i słabych stron, jak również szans i zagrożeń. Czynniki te uzyskały najwyższą ocenę punktową. Na nich zostanie zbudowana spójna strategia Uczelni „X”. Poznanie zależności występujących pomiędzy cechami pozwoli na wyznaczenie kierunku rozwoju, który jest najbardziej dopasowany do tej organizacji i jej otoczenia. Przy ustalaniu wag, wzięto pod uwagę misję i cele Uczelni Wyższej „X”.

Tabela 4. System wag

Mocne strony	Waga	Słabe strony	Waga
Zdolność konkurowania	0,2	Niespójna reklama	0,3
Atrakcyjne kierunki kształcenia	0,2	Niewystarczające zasoby kadrowe	0,2
Wysoki poziom nauczania	0,3	Mąla skala prac badawczych	0,2
Wykwalifikowana kadra	0,2	Niska liczba zgłaszanych i przyznawanych patentów	0,2
Oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych	0,1	Słaba aktywność kadry w obszarze samorozwoju i ciągłego doskonalenia się	0,1
	1,0		1,0
Szanse	Waga	Zagrożenia	Waga
Wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty	0,3	Słaba mobilność pracowników naukowych w ujęciu krajowym i międzynarodowym	0,1
Coraz szersze wykorzystanie Internetu przez Polaków	0,1	Niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej	0,1
Wzrost zamożności społeczeństwa	0,1	Niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym	0,1
Wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa	0,2	Prognozy demograficzne – spadek liczby ludności w wieku 19-24 lata	0,4
Presja rynku pracy na kształcenie	0,3	Duża liczba osób z wyższym wykształceniem, nasylenie się rynku	0,3
	1,0		1,0

Źródło: Opracowanie własne.

1.2.2. ANALIZA ZALEŻNOŚCI

Po nadaniu wag, przebadano występujące zależności. Chodziło o ustalenie, w jaki sposób należy wykorzystać posiadane mocne strony wobec nadarżających się szans i co zrobić, aby zagrożenia nie wpłynęły na osłabienie pozycji Uczelni na rynku usług edukacyjnych. W stosunku do wszystkich czynników, zadano w sumie 8 pytań (cztery dla analizy SWOT i cztery dla analizy TOWS), które brzmiały następująco:

1. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarżające się szanse?
2. Czy szanse spotęgują mocne strony?
3. Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia?
4. Czy zagrożenia osłabiają mocne strony?
5. Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie nadarżających się szans?
6. Czy szanse pozwolą przewyciężyć słabe strony?
7. Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?
8. Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Na każde z nich można było odpowiedzieć „tak” lub „nie”. W sytuacji wystąpienia odpowiedzi „tak”, wstawiano „1” w odpowiednie pole tabelki. Gdy jednak odpowiedź brzmiała „nie”, wstawiano „0”. Po każdym pytaniu właściwym dla analizy SWOT następowało pytanie analizy TOWS, które je uzupełniało. Wynika to stąd, że o ile analiza SWOT polega na skonfrontowaniu wnętrza organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym, o tyle w analizie TOWS wychodzi się od szans i zagrożeń obecnych w otoczeniu, aby je zestawić z mocnymi i słabymi stronami, które pomogą je wykorzystać lub przewyciężyć.

Tabela 5. SWOT: Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą wykorzystać nadarżające się szanse?

Mocne strony/ Szanse	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
S1	1	1	1	1	0	0,3	4	1,2	1/2
S2	1	0	0	0	1	0,1	2	0,2	4/2
S3	0	1	0	1	0	0,1	2	0,2	4/2
S4	1	1	1	1	0	0,2	4	0,8	3
S5	1	1	1	1	0	0,3	4	1,2	1/2

Waga	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1		
Liczba interakcji	4	4	3	4	1		
Iloczyn wag i interakcji	0,8	0,8	0,9	0,8	0,1		
Ranga	2/3	2/3	1	2/3	5		
Suma interakcji							
Suma iloczynów							7

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 6. TOWS: Czy szanse spotęgują mocne strony?

Mocne strony/ Szanse	S1	S2	S3	S4	S5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
MS1	1	1	1	1	1	0,2	5	1,0	2
MS2	1	1	0	1	1	0,2	4	0,8	3/2
MS3	1	0	1	1	1	0,3	4	1,2	1
MS4	1	0	1	1	1	0,2	4	0,8	3/2
MS5	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	5
Waga	0,3	0,1	0,1	0,2	0,3				
Liczba interakcji	5	3	4	5	5				
Iloczyn wag i interakcji	1,5	0,3	0,4	1,0	1,5				
Ranga	1/2	5	4	3	1/2				
Suma interakcji									
Suma iloczynów							9		

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać na podstawie tabel 5 i 6, zestawiających mocne strony i szanse analizowanej Uczelni, trzy szanse (tzn. wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty, wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa, presja rynku pracy na kształcenie) spotęgują wszystkie mocne strony. Dodatkowo dwie z nich mają najwyższą rangę. Tylko o jedną mocną stronę mniej pozwoli wzmocnić szansa „wzrost zamożności społeczeństwa”. Najwyższą rangę w obu tabelach uzyskała mocna strona „wysoki poziom nauczania”. Umożliwia ona wyróżnienie na tle miernej konkurencji i utrzymanie klientów już związanych z firmą. Ponadto warto zauważyć, że trzy z wyróżnionych mocnych stron (zdolność konkuro-

wania, atrakcyjne kierunki kształcenia, wykwalifikowana kadra) pozwalają na wykorzystanie prawie wszystkich szans.

Tabela 7. SWOT: Czy zidentyfikowane mocne strony pozwolą przewyciężyć zagrożenia?

Mocne strony/ Szanse	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Z1	0	0	0	1	1	0,1	2	0,2	3/2	
Z2	0	0	1	1	0	0,1	2	0,2	3/2	
Z3	1	0	0	0	0	0,1	1	0,1	5	
Z4	1	1	0	0	0	0,4	2	0,8	1	
Z5	1	1	0	0	0	0,3	2	0,6	2	
Waga	0,2	0,2	0,3	0,2	0,1					
Liczba interakcji	3	2	1	2	1					
Iloczyn wag i interakcji	0,6	0,4	0,3	0,4	0,1					
Ranga	1	2/2	4	2/2	5					
Suma interakcji							18/2			
Suma iloczynów							3,7			

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 8. TOWS: Czy zagrożenia osłabią mocne strony?

Mocne strony/ Szanse	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
MS1	0	1	0	0	1	0,2	2	0,4	2/2	
MS2	0	1	0	1	0	0,2	2	0,4	2/2	
MS3	0	1	0	0	0	0,3	1	0,3	4/2	
MS4	1	1	1	0	0	0,2	3	0,6	1	
MS5	0	1	1	1	0	0,1	3	0,3	4/2	
Waga	0,1	0,1	0,1	0,4	0,3					
Liczba interakcji	1	5	2	2	1					
Iloczyn wag i interakcji	0,1	0,5	0,2	0,8	0,3					
Ranga	5	2	4	1	3					
Suma interakcji							22/2			
Suma iloczynów							3,9			

Źródło: Opracowanie własne.

Tabele 7 i 8 zestawiają ze sobą mocne strony i zagrożenia. Mocną stroną, która pozwoli przewyciężyć największą ilość zagrożeń (tzn. trzy z nich: niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym, prognozy demograficzne – spadek liczby ludności w wieku 19-24 lata, dużą liczbę osób z wyższym wykształceniem, nasycenie się rynku) jest wysoka zdolność konkurowania. Uzyskała ona także najwyższą rangę. W przypadku zagrożeń, czyli czynników które będą osłabiały mocne strony, najpoważniejszym z nich jest niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej, z tego względu że wpłynie ona w negatywny sposób na wszystkie mocne strony, a jednocześnie uzyskała dość wysoką (drugą) rangę.

Tabela 9. SWOT: Czy zidentyfikowane słabe strony nie pozwolą na wykorzystanie naderzających się szans?

Mocne strony/ Szanse	SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
S1	1	1	1	0	1	0,3	4	1,2	1	
S2	1	1	0	0	1	0,1	3	0,3	4	
S3	1	1	0	0	0	0,1	2	0,2	5	
S4	1	1	1	0	1	0,2	4	0,8	2	
S5	0	1	0	1	0	0,3	2	0,6	3	
Waga	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1					
Liczba interakcji	4	5	2	1	3					
Iloczyn wag i interakcji	1,2	1,0	0,4	0,2	0,3					
Ranga	1	2	3	5	4					
Suma interakcji							30/2			
Suma iloczynów									6,2	

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 10. TOWS: Czy szanse pozwolą przewyciężyć słabe strony?

Mocne strony/ Szanse	S1	S2	S3	S4	S5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
SS1	0	1	0	1	1	0,3	3	0,9	1
SS2	0	1	1	0	0	0,2	2	0,4	2

SS3	1	0	0	0	0	0,2	1	0,2	3/2	
SS4	0	0	0	0	1	0,2	1	0,2	3/2	
SS5	0	0	0	0	1	0,1	1	0,1	5	
Waga	0,3	0,1	0,1	0,2	0,3					
Liczba interakcji	1	2	1	1	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0,2	0,1	0,2	0,9					
Ranga	2	3/2	5	3/2	1					
Suma interakcji							16/2			
Suma iloczynów								3,5		

Źródło: Opracowanie własne.

Zestawienie słabych stron z szansami umieszczono w tabelach 9 i 10. Najwięcej zależności z szansami wykazuje słaba strona „niewystarczające zasoby kadrowe/zasoby ludzkie”. Nie pozwala ona na wykorzystanie wszystkich wyróżnionych szans. Jednak najwyższą rangę uzyskała słabość związana z niespójną reklamą. Niestety pojawiające się w otoczeniu szanse w niskim stopniu pozwolą na przezwyciężenie słabych stron. Największy pozytywny wpływ na nie będzie wywierała presja rynku pracy na kształcenie. Jest to też szansa o zdecydowanie najwyższym wyniku punktowym i co za tym idzie najwyższej randze. Co ciekawe w pytaniu analizy SWOT najwyższa ranga przypadła szansie wejścia na nowe rynki i poszerzenia oferty.

Tabela 11. SWOT: Czy zidentyfikowane słabe strony wzmocnią siłę oddziaływania zagrożeń?

Mocne strony/ Szanse	SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga	
Z1	0	1	0	0	1	0,1	2	0,2	5	
Z2	0	1	1	0	1	0,1	3	0,3	3/2	
Z3	1	1	1	1	1	0,1	5	0,5	1	
Z4	1	0	0	0	0	0,4	1	0,4	2	
Z5	1	0	0	0	0	0,3	1	0,3	3/2	
Waga	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1					
Liczba interakcji	3	3	2	1	3					
Iloczyn wag i interakcji	0,9	0,6	0,4	0,2	0,3					
Ranga	1	2	3	5	4					
Suma interakcji							24/2			

Suma iloczynów	4,1
----------------	-----

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 12. TOWS: Czy zagrożenia spotęgują słabe strony?

Mocne strony/ Szanse	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Waga	Liczba interakcji	Iloczyn wag i interakcji	Ranga
SS1	0	0	0	1	1	0,3	2	0,6	1/4
SS2	1	1	1	0	0	0,2	3	0,6	1/4
SS3	1	1	1	0	0	0,2	3	0,6	1/4
SS4	1	1	1	0	0	0,2	3	0,6	1/4
SS5	0	1	1	0	0	0,1	2	0,2	5
Waga	0,1	0,1	0,1	0,4	0,3				
Liczba interakcji	3	4	4	1	1				
Iloczyn wag i interakcji	0,3	0,4	0,4	0,4	0,3				
Ranga	4/2	1/3	1/3	1/3	4/2				
Suma interakcji									
Suma iloczynów									4,4

Źródło: Opracowanie własne.

Kiedy odniesie się słabe strony do zagrożeń, widać że najpoważniejszą z nich jest niespójna reklama. Uzyskała ona najwyższą rangę i wzmacnia trzy zagrożenia (niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym, prognozy demograficzne – spadek liczby ludności w wieku 19-24 lata, duża liczba osób z wyższym wykształceniem, nasycenie się rynku). Najmocniej na spotęgowanie słabych stron wpłyną zagrożenia: niedostateczna dynamika rozwoju kadry akademickiej i niski poziom nakładów jednostkowych w szkolnictwie wyższym.

2. ZESTAWIENIE UZYSKANYCH WYNIKÓW

Uzyskane wyniki z analizy SWOT – TOWS prezentuje poniższe zestawienie. Na jego podstawie można stwierdzić, że Uczelnia Wyższa „X” powinna przyjąć strategię działania opierającą się na jej mocnych stronach i szansach. Kombinacja ta otrzymała najwyższy wynik pod względem sumy interakcji i sumy iloczynów, biorąc pod uwagę analizę SWOT i TOWS. Szczególnie korzystna

będzie z punktu widzenia analizy TOWS, a więc wpływu otoczenie zewnętrz-
nego na wnętrze organizacji.

Tabela 13. Zestawienie wyników

Kombinacja	Wyniki analizy SWOT		Wyniki analizy TOWS		Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS	
	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów	Suma interakcji	Suma iloczynów
Mocne strony/Szanse	32/2	7	44/2	9	76/2	16
Mocne strony/Zagrożenia	18/2	3,7	22/2	3,9	40/2	7,6
Słabe strony/Szanse	30/2	6,2	16/2	3,5	46/2	9,7
Słabe strony/Zagrożenia	24/2	4,1	26/2	4,4	50/2	8,5

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wiadomo, w wyniku bilansu organizacja może znaleźć się w czterech pozycjach strategicznych, którym odpowiadają określone strategie. Pierwsza to pozycja maxi-maxi (odpowiada jej strategia agresywna), w której wewnątrz przedsiębiorstwa dominują mocne strony, a w jego otoczeniu szanse. Dysponuje ono bogatym zbiorem atutów, a otoczenie kryje wiele szans dających możliwość dynamicznej ekspansji, zdywersyfikowanego rozwoju, inwestowania w nowe produkty, zdobywania nowych segmentów rynku, przejmowania firm o podobnym profilu i poprawienia swojej pozycji konkurencyjnej. Druga pozycja nosi nazwę mini-maxi (odpowiada jej strategia konkurencyjna). W organizacji przeważają słabe strony nad mocnymi, ale sprzyjają jej uwarunkowania zewnętrzne. W ramach tej strategii należy skoncentrować się na pokonaniu słabości poprzez wykorzystanie szans stwarzanych przez otoczenie. Podejmowane działania obejmują redukcję kosztów, doskonalenie produktów, zwiększanie wydajności, pozyskiwanie zasobów finansowych, zawieranie aliansów strategicznych. Kolejna pozycja to maxi-mini (strategia konserwatywna). Wewnątrz firmy przeważają mocne strony, a na zewnątrz zagrożenia, dlatego też należy użyć atutów w celu uniknięcia wpływu zagrożeń. Działania jakie można wykonać to: wejście na nowe rynki, redukcja kosztów, rozwijanie nowych produktów, eliminowanie konkurentów, przejmowanie ich udziałów. W pozycji mini-mini (strategia defensywna) firma ma wiele słabych stron, a w jej otoczeniu przeważają zagrożenia. Organizacja pozbawiona jest szans rozwojowych, nastawiona głównie na przetrwanie (redukcja kosztów, brak inwestycji, szukanie nowych rynków, koalicji, połączenie z inną firmą), a w wersji pesymistycznej następuje

jej likwidacja [Michalak, 2007, s. 18-19]. Określenie pozycji strategicznej zawiera tabela 14.

Tabela 14. Określenie pozycji strategicznej

	Szanse	Zagrożenia
Mocne strony	Liczba interakcji – 76/2 Ważona liczba interakcji – 16 Strategia agresywna (maxi-maxi)	Liczba interakcji – 40/2 Ważona liczba interakcji – 7,6 Strategia konserwatywna (maxi-mini)
Słabe strony	Liczba interakcji – 46/2 Ważona liczba interakcji – 9,7 Strategia konkurencyjna (mini-maxi)	Liczba interakcji – 50/2 Ważona liczba interakcji – 8,5 Strategia defensywna (mini-mini)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak widać z powyższej tabeli Uczelnia Wyższa znajduje się w polu strategii agresywnej. Uzyskała w nim najwyższy wynik pod względem liczby interakcji i ważonej liczby interakcji. Strategia ta polega na wykorzystaniu mocnych stron firmy, aby spotęgować szanse pojawiające się w otoczeniu zewnętrznym.

3. WARINAT ROZWOJU UCZELNI

Uzyskane wyniki zbiorcze z analizy SWOT – TOWS wskazują, że najbardziej pożądanym wariantem rozwoju dla Uczelni Wyższej „X” jest przyjęcie strategii agresywnej. Należy jednak przyjąć zastrzeżenie, że dzieje się to uwzględniając daną konfigurację czynników wewnętrznych i zewnętrznych, a także ustalony system wag.

3.1. KIERUNEK STRATEGICZNY

Strategia agresywna polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii pomiędzy mocnymi stronami i szansami w otoczeniu zewnętrznym. Najczęściej sprowadza się do silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Podczas jej wdrażania aktywnie wykorzystuje się szanse, wzmacnia pozycję na rynku. Można rozważyć przejście organizacji o podobnym profilu i skoncentrować zasoby na konkurencyjnych produktach [Obłój, 2007, s. 337-338]. Największy wpływ na wykorzystanie pojawiających się szans w otoczeniu będą mieć następujące mocne strony:

- zdolność konkurowania;

- atrakcyjne kierunki kształcenia;
- wysoki poziom nauczania;
- wykwalifikowana kadra;
- oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych.

Z kolei najważniejsze szanse, które **spotęgują mocne strony, to:**

- wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty;
- coraz szersze wykorzystanie Internetu przez Polaków;
- wzrost zamożności społeczeństwa;
- wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa;
- presja rynku pracy na kształcenie.

Prawie wszystkie mocne strony pozwalają na wykorzystanie szans. Chodzi tutaj o: wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty; wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa; presję rynku pracy na kształcenie. Wyjątkiem jest oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych, której jednak przypisano najniższą wagę. Oznacza to, że Uczelnia Wyższa „X” nie musi aż tak mocno koncentrować się na jej podtrzymywaniu. Powinna wręcz starać się zachęcać studentów z różnych zakątków świata do studiowania w jej murach. Sprzyjać będzie temu atrakcyjna lokalizacja, (ponieważ Warszawa jest jednym z największych ośrodków akademickich w Europie), a także wysoki poziom nauczania, wykwalifikowana kadra i atrakcyjne kierunki kształcenia, nakierowane na kompetencje przyszłości.

Badana Uczelnia zapewnia studia na kierunkach: psychologia, socjologia, dziennikarstwo, kulturoznawstwo, zarządzanie, zdrowie i rozwój, a oprócz tego daje możliwość pogłębienia wiedzy poprzez uczestnictwo w zajęciach kół naukowych. Posiada także autorski program nauczania języków obcych. W perspektywie długofalowej rozważa się utworzenie przy Uczelni Zespołu Szkół Akademickich, co miałyby zapewnić jej stały dopływ kandydatów na studia oraz kontrolę nad ich procesem kształcenia od najmłodszych lat.

Korzystne wnioski płyną również z zestawienia TOWS, ponieważ aż trzy szanse pozwalają na spotęgowanie wszystkich wskazanych mocnych stron. Są to, tak samo jak w analizie SWOT: wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty; wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa; presja rynku pracy na kształcenie. Wszystko to oznacza, że wskazane szanse będą miały decydujący wpływ na przyszłość analizowanej organizacji. Jeśli uda się je spożytkować, będzie się ona rozwijała w sposób dynamiczny i stały. Jest to szczególnie ważne w perspektywie zagrożenia, którym jest niż demograficzny. W jego wyniku stale maleje liczba studentów krajowych na uczelni. Przewiduje się, że trend ten utrzyma się w długiej perspektywie czasu. Spowodował, że zmieniło się postrzeżenie

obcokrajowców przyjeżdżających do Polski na studia. Stali się zasobem o charakterze strategicznym, który może zmniejszyć negatywne skutki procesów demograficznych zachodzących w Polsce [Trzciniński, 2015, s. 176].

3.1.1. CELE STRATEGICZNE KRÓTKOOKRESOWE I DŁUGOOKRESOWE

Według literatury cel jest nieodzownym elementem każdego zaplanowanego działania. Stanowi drogowskaz i podstawę kontroli efektów i oceny skuteczności zaplanowanych działań [Kowal, 1999, s. 195]. Mając świadomość, jakie mocne strony i szanse wpływają na organizację, a ponadto znając deklarowaną misję, cele i strategię postępowania, można określić cele strategiczne i operacyjne Uczelni na najbliższe lata. Ich realizacja pozwoli na intensywny rozwój i poszerzenie bazy klientów.

Cele krótkookresowe:

- zwiększać rozpoznawalność uczelni na rynku krajowym i międzynarodowym;
- aktywnie wykorzystywać Internet w promocji uczelni (aktywność w mediach społecznościowych i na blogu);
- przeprowadzić rekrutację kadry akademickiej, szczególnie wśród osób z doświadczeniem praktycznym.

Cele długookresowe:

- budowanie pozytywnego wizerunku uczelni wśród pracodawców;
- doskonalenie programów kształcenia, modyfikowanie ich przy uwzględnieniu oczekiwań pracodawców i potrzeb studentów;
- nawiązanie współpracy z pracodawcami w celu uczenia studentów praktycznych umiejętności branżowych;
- współpraca z pracodawcami dotycząca dostosowania oferty dydaktycznej do oczekiwań w obszarze kompetencji zawodowych;
- współpraca z innymi uczelniami krajowymi i zagranicznymi w postaci wymiany studentów, nauczycieli i doskonalenia warsztatu pracy nauczyciela akademickiego;
- angażowanie się we współpracę z otoczeniem społecznym;
- przeprowadzenie badania zapotrzebowania na utworzenie przy Uczelni Zespołu Szkół Akademickich.

3.1.2. CELE OPERACYJNE NA KOLEJNE LATA

Cele operacyjne na nadchodzące lata:

1. Dostosowanie oferty kształcenia do poszerzającego się kręgu potencjal-

nych odbiorców, chodzi o osoby w różnym wieku, o różnej motywacji i oczekiwaniach związanych z kształceniem, mających zróżnicowane predyspozycje i stopień przygotowania do podjęcia kształcenia. Ich potrzeby (doskonalenie kompetencji zawodowych, rozwój osobowościowy, zachowanie sprawności intelektualnej itp.) mogą być realizowane przez: rozwijanie i różnicowanie oferty edukacyjnej w obszarze form, treści i metod nauczania (szczególnie dotyczy to łączenia oferty studiów o charakterze stacjonarnym i na odległość), a także szersze współdziałanie uczelni z interesariuszami zewnętrznymi (władzami lokalnymi, pracodawcami, przedstawicielami stowarzyszeń zawodowych). Konieczna jest także indywidualizacja kształcenia, tak aby oferta edukacyjna była dopasowana do studenta, a nie student musiał dopasować się do narzuconego mu modelu kształcenia.

2. Zwiększenie dostępności studiów – uczelnia podejmie działania w celu wyrównania szans zdobycia wykształcenia na poziomie wyższym przez osoby w różnym wieku, z różnych terenów i grup społecznych. Zostanie to wykonane poprzez prowadzenie akcji informacyjnej w szkołach średnich, zachęcając do podjęcia studiów i przybliżając korzyści wynikające z wyższego wykształcenia. Akcja potrzebna jest głównie na terenach oddalonych od dużych ośrodków akademickich. Warto zaoferować kształcenie przedmaturalne przeznaczone dla uczniów szkół średnich. Zwiększy to ich motywację do nauki na naszej uczelni, jak też lepiej przygotowuje do studiów. Ponadto podjęte zostaną kroki w sprawie tworzenia warunków technicznych umożliwiających kształcenie na odległość, czyli z wykorzystaniem Internetu.
3. Wprowadzenie zniżek i promocji, np. przy zapisie na studia 20% zniżki na kurs języka angielskiego i języka polskiego (w razie zaistnienia takiego zapotrzebowania wśród obcokrajowców), czesne niższe od bezpośredniej konkurencji o 5%.
4. Kształcenie zorientowane na umiejętności praktyczne, nacisk na zatrudnianie osób mających doświadczenie zawodowe w pracy poza uczelnią, podjęcie współpracy z podmiotami gospodarczymi i instytucjami publicznymi w zakresie praktyk zawodowych, zachęcenie ich do wspólnego prowadzenia prac dyplomowych i realizowania badań. Do programów studiów zostaną włączone elementy wiedzy i umiejętności wymagane do uzyskania uprawnień zawodowych w stowarzyszeniach krajowych i zagranicznych. Należy współdziałać z pracodawcami i do-

- stosowywać do ich wymagań program kształcenia.
5. Działalność Uczelni Wyższej „X” na rzecz podmiotów jej otoczenia społecznego – uczelnia podejmie działania związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu, takie jak: organizowanie spotkań i przedsięwzięć popularyzujących naukę (np. festiwale nauki, wykłady, spotkania z wybitnymi osobistościami świata nauki, dni otwarte), udostępnienie partnerom uczelni zaplecza badawczego i dydaktycznego, organizowanie debat ze znanymi ludźmi dotyczących najważniejszych problemów społecznych, wsparcie intelektualne i eksperckie organizacji pozarządowych, organizowanie szkoleń dla bezrobotnych, niepełnosprawnych, wykluczonych społecznie, uruchomienie różnych form aktywizacji intelektualnej dla dzieci i seniorów.
 6. Podjęcie współpracy z różnymi grupami interesariuszy, mowa m.in. o: władzach lokalnych, organizacjach pozarządowych, izbach gospodarczych, stowarzyszeniach pracodawców. Uczelnia zaangażuje się we współdziałanie przy inicjatywach prorozwojowych, charytatywnych, zaspokajaniu potrzeb lokalnego rynku pracy.
 7. Zwiększenie atrakcyjności Uczelni dla studentów z zewnątrz, poszerzona zostanie oferta studiów w języku angielskim i prowadzonych wspólnie z uczelniami zagranicznymi, jak też oferta stypendiów. Poprawimy jakość obsługi studentów zagranicznych ze strony pracowników administracji oraz wprowadzimy ułatwienia dotyczące pobytu (zakwaterowanie, ochrona zdrowia, ubezpieczenie). Wybrane programy studiów projektowane będą w odniesieniu do rozwiązań międzynarodowych. Umożliwimy studentom realizację części zajęć w uczelniach zagranicznych. Rozwiązania te przyniosą korzyść również polskojęzycznym studentom, ponieważ pomogą im rozwijać umiejętności językowe i zapoznanie się z innymi kulturami.

ZAKOŃCZENIE

W oparciu o przeprowadzoną analizę SWOT – TOWS wiadomo, że Uczelnia Wyższa „X” powinna przyjąć agresywną strategię postępowania. Jej rozwój trzeba oprzeć na mocnych stronach i szansach. Najważniejsze mocne strony to: zdolność konkurowania; atrakcyjne kierunki kształcenia; wysoki poziom nauczania; wykwalifikowana kadra; oferta studiów dostosowana do potrzeb regionalnych. Przede wszystkim należy wykorzystać atrakcyjną lokalizację

Uczelni, która znajduje się na terenie Warszawy, jednego z największych centrów ośrodków akademickich w Europie pod względem liczby studentów.. Do najbardziej istotnych szans Uczelni Wyższej X należą: wejście na nowe rynki, poszerzenie oferty; coraz szersze wykorzystanie Internetu przez Polaków; wzrost zamożności społeczeństwa; wysokie aspiracje edukacyjne społeczeństwa; presja rynku pracy na kształcenie. Nie można jednak zapominać o obecnych w otoczeniu zagrożeniach, do których zalicza się m.in. niekorzystne prognozy demograficzne i słabą mobilność kadry akademickiej, której po prostu brakuje już na rynku. W obszarze dalszego postępowania Uczelni rekomenduje się przyjęcie strategii agresywnej. Cele strategiczne w krótkiej perspektywie czasu to: zwiększenie rozpoznawalności uczelni na rynku krajowym i międzynarodowym, aktywniejsze wykorzystanie Internetu w jej promocji, przeprowadzenie rekrutacji kadry akademickiej. W długiej perspektywie czasu powinna ona koncentrować się m.in. na: budowaniu pozytywnego wizerunku Uczelni wśród pracodawców i innych instytucji, doskonaleniu programów kształcenia, nawiązywaniu szerszej współpracy z pracodawcami, uczelniami i otoczeniem społecznym, a także przeprowadzić badanie zapotrzebowania na istnienie przy Uczelni Zespołu Szkół Akademickich. Cele operacyjne, które doprowadzą do osiągnięcia celów strategicznych to: dostosowanie oferty kształcenia do poszerzającego się kręgu potencjalnych odbiorców, zwiększenie dostępności studiów, wprowadzenie zniżek i promocji, kształcenie zorientowane na umiejętności praktyczne, działalność Uczelni Wyższej „X” na rzecz podmiotów jej otoczenia społecznego, podjęcie współpracy z różnymi grupami interesariuszy, zwiększenie atrakcyjności Uczelni dla studentów zagranicznych.

Konkludując, w wyniku przeprowadzonej diagnozy, zaproponowano przyjęcie określonego kierunku strategicznego, wyznaczono cele, które są do osiągnięcia, wskazując zarazem działania, które do nich doprowadzą.

Bibliografia

Bednarz P., *Analiza miejsca firmy spin off w łańcuchu wartości. Planowanie strategiczne* [w:] Bąk M., Kulawczuk P. (red.), *Modele biznesowe budowy i rozwoju firm spin off na podbudowie szkoły wyższej*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010.

Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

Kowal W., *Opracowanie strategii marketingowej* [w:] Kleczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.

Lake N., *Planowanie strategiczne w firmie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

Michalak A., *Techniki analizy SWOT stosowane w ocenie pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i doborze strategicznym*, „Zeszyt Naukowy – Wyższa Szkoła Handlu i Usług w Poznaniu” 2007 nr 13.

Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Sosnowska A. Jurek – Stępień S., *Zarządzanie strategiczne – wybór i realizacja strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo NOVUM, Płock 2013.

Tesławski M., *Projektowanie strategii marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2018.

Trzciniński R., *Zagraniczni studenci – czy potencjalni uczestnicy polskiego rynku pracy?* [w:] Koniczna-Salamatin J. (red.), *Imigranci o wysokich kwalifikacjach na polskim rynku pracy*, Wyd. iSEE i Fundacja „Nasz Wybór”, Warszawa 2015.