

**Nowoczesne Systemy Zarządzania**  
Zeszyt 14 (2019), nr 4 (październik-grudzień)  
ISSN 1896-9380, s. 111-124

**Modern Management Systems**  
Volume 14 (2019), No. 4 (October-December)  
ISSN 1896-9380, pp. 111-124

Instytut Organizacji i Zarządzania  
Wydział Bezpieczeństwa, Logistyki i Zarządzania  
Wojskowa Akademia Techniczna  
w Warszawie

Institute of Organization and Management  
Faculty of Security, Logistics and Management  
Military University of Technology

## Metoda SWOT Plus jako rozwinięcie metody SWOT

### The SWOT Plus Method as an Extension of the SWOT Method

**Małgorzata Krwawicz**

Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji  
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych, malgorzata.krwawicz@pw.edu.pl

**Abstrakt.** Celem artykułu jest zaprezentowanie metody SWOT Plus, stanowiącej rozwinięcie metody SWOT. Metoda SWOT Plus polega na zidentyfikowaniu kluczowych mocnych i słabych stron wynikających z organizacji, a następnie na skonfrontowaniu tych czynników z szansami i zagrożeniami, wynikającymi z otoczenia zarówno bliższego, jak i dalszego, rozpatrywanych niezależnie. Metoda umożliwia syntetyczne określenie uwarunkowań rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** Metoda SWOT, Metoda SWOT Plus, otoczenie bliższe, otoczenie dalsze, strategia rozwoju organizacji.

**Abstract.** The aim of the article is to present the SWOT Plus method, which is an extension of the SWOT method. SWOT Plus is a technique for identifying key strengths and weaknesses arising from the organization and, as a next step, confronting these factors with opportunities and threats arising from the closer, as well as the further environment, considered independently. SWOT Plus helps to define conditions of organization's development.

**Keywords:** SWOT method, SWOT Plus method, closer environment, further environment, strategy of organization's development.

## Wstęp

W praktyce gospodarczej obserwuje się niesłabnące zainteresowanie metodami wspomagającymi zarządzanie. Wspierają one menedżerów w codziennych działaniach zmierzających do podejmowania prawidłowych decyzji. Właściwe decyzje umożliwiają przetrwanie organizacji w długim okresie czasu.

Z całej palety możliwych do zastosowania metod służących do opracowania strategii organizacji częsty wybór pada na powszechnie wykorzystywaną w praktyce gospodarczej metodę SWOT. Traktowanie w sposób ogólny otoczenia przy określaniu szans i zagrożeń organizacji może być oceniane jako podejście mało precyzyjne, co skłania do ewolucji metody SWOT.

W artykule zaproponowano nową metodę – SWOT Plus, która stanowi rozwinięcie metody SWOT. Z uwagi na to, że szczegółowe wyniki analiz przeprowadzanych na potrzeby organizacji determinują większą trafność podejmowanych decyzji, wyjściem naprzeciw potrzebom menedżerów jest metoda SWOT Plus. Polega ona na zidentyfikowaniu kluczowych mocnych i słabych stron wynikających z organizacji, a następnie na skonfrontowaniu tych czynników z szansami i zagrożeniami wynikającymi z otoczenia zarówno bliższego, jak i dalszego, rozpatrywanych niezależnie. Zapewnia to bardziej szczegółowe wyniki analiz, co spowoduje zwiększenie jej praktycznej użyteczności.

## 1. Idea metody SWOT Plus

Metoda SWOT Plus jest metodą analizy mocnych i słabych stron organizacji w warunkach szans i zagrożeń stwarzanych przez otoczenie bliższe<sup>1</sup> i dalsze<sup>2</sup>. Umożliwia syntetyczne określenie uwarunkowań jej rozwoju. Jest punktem wyjścia w formułowaniu strategii rozwoju organizacji.

Nazwa SWOT to akronim angielskich słów *Strengths* (mocne strony organizacji), *Weaknesses* (słabe strony organizacji), *Opportunities* (szanse w otoczeniu organizacji), *Threats* (zagrożenia w otoczeniu organizacji).

Metoda SWOT Plus stanowi rozwinięcie metody SWOT. Polega ona na zidentyfikowaniu kluczowych mocnych i słabych stron wynikających z organizacji, a następnie na skonfrontowaniu tych czynników z szansami i zagrożeniami wynikającymi z otoczenia zarówno bliższego, jak i dalszego, rozpatrywanych niezależnie (rysunek 1). Umożliwia to określenie – w sposób bardziej precyzyjny – źródeł oddziaływania otoczenia na organizację; zidentyfikowanie, które otoczenie ma większy wpływ

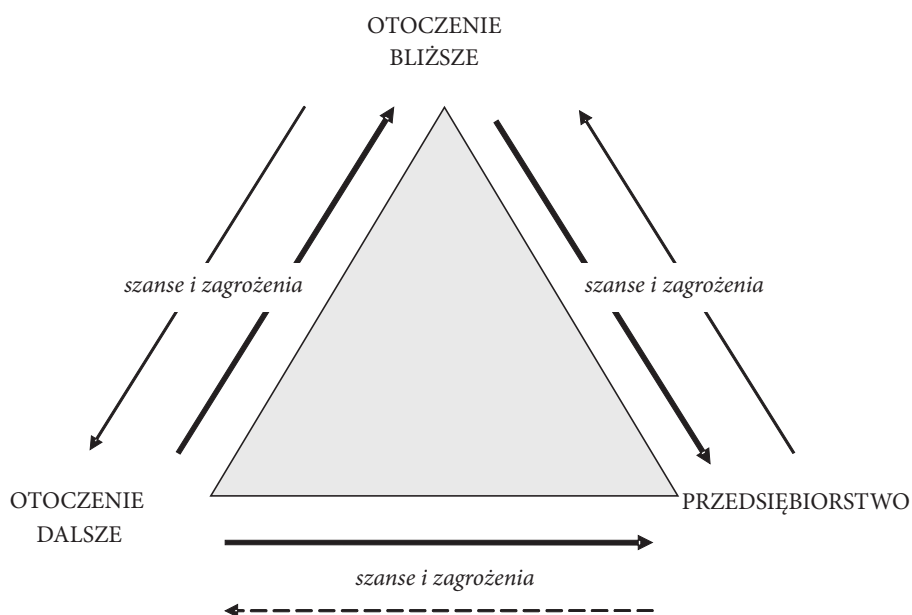
<sup>1</sup> Otoczenie bliższe to otoczenie, które ma wpływ na organizację, i na które organizacja może mieć również wpływ. Otoczenie bliższe stanowią podmioty: klienci, dostawcy, konkurenci i interesariusze. Interesariusze (ang. *stakeholders*) to podmioty, które są zainteresowane funkcjonowaniem organizacji i mogą na nią wpływać. K. Oblój nazywa interesariuszy otoczenia bliższego lokalną społecznością (Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 178).

<sup>2</sup> Otoczenie dalsze to otoczenie, którego zmiany wpływają na organizację, a na które organizacja nie ma wpływu. Przykładem zmian w otoczeniu dalszym, które wpływają na funkcjonowanie organizacji są zmiany polityczne, regulacje prawne, trendy demograficzne i trendy w skali globalnej (Oblój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 178). W każdej ze sfer otoczenia dalszego mogą też występować interesariusze.

na funkcjonowanie organizacji oraz ułatwia sprecyzowanie bardziej efektywnych działań organizacji w ramach przyjętej strategii.

Analiza i ocena sił wzajemnego oddziaływania sfer otoczenia oraz organizacji wskazuje, że relacje zachodzące między otoczeniem bliższym, dalszym i organizacją są dwukierunkowe lecz ich charakter i siła oddziaływania są zróżnicowane. Uzasadnia to ukierunkowanie strategii organizacji na otoczenie bliższe lub dalsze, a tym samym ułatwia jej uszczegółowienie. Podejście takie pozwala na doprecyzowanie strategii zdefiniowanych w metodzie SWOT.

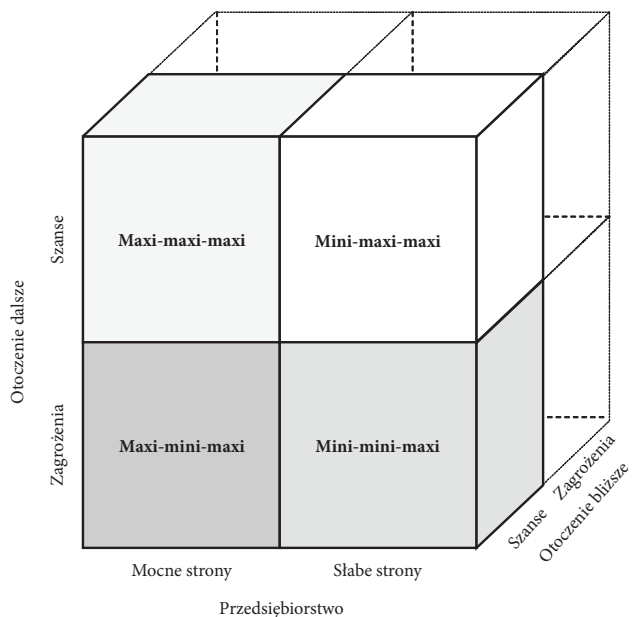
Przeprowadzana zgodnie z tą ideą analiza mocnych i słabych stron organizacji oraz czynników wynikających z otoczenia umożliwia przypisanie jej do jednego z ośmiu typów sytuacji strategicznej, determinującej strategię organizacji (rysunek 2 i rysunek 3).



- – silne/często występujące oddziaływanie determinujące szanse lub zagrożenia
  - 
  - 
  -
- słabe/sporadycznie występujące oddziaływanie determinujące szanse lub zagrożenia
- zróżnicowane/sporadycznie występujące oddziaływanie realizowane w długim horyzoncie czasowym determinujące szanse lub zagrożenia (np. lobbying)

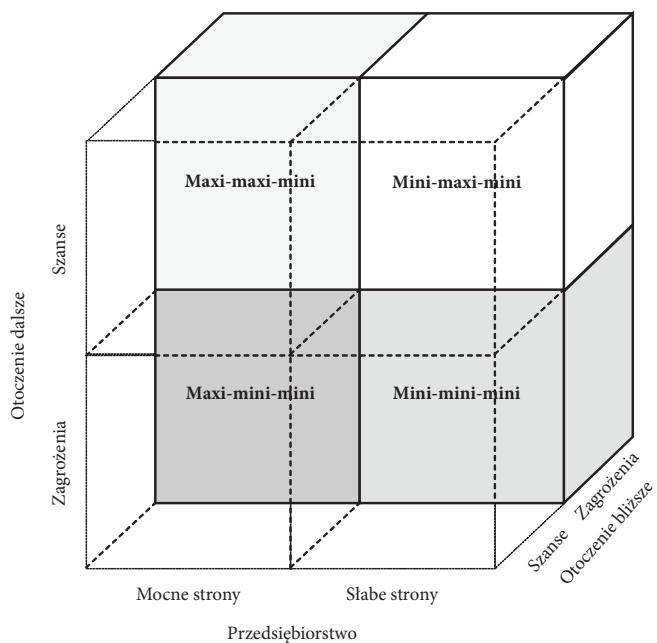
Rys. 1. Idea metody SWOT Plus

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Metoda SWOT Plus – warianty strategii (1/2)

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 3. Metoda SWOT Plus – warianty strategii (2/2)

Źródło: Opracowanie własne

W wyniku stosowania metody SWOT Plus możliwe są następujące normatywne strategie działania organizacji:

- strategia maxi-maxi-maxi (strategia ta obejmuje działania polegające na wykorzystywaniu przez organizację jej atutów i szans generowanych przez otoczenie dalsze i bliższe);
- strategia maxi-maxi-mini (strategia ta obejmuje działania polegające na wykorzystywaniu przez organizację jej atutów i szans z otoczenia dalszego z jednoczesnym minimalizowaniem negatywnego oddziaływania otoczenia bliższego);
- strategia maxi-mini-maxi (strategia polegająca na maksymalnym wykorzystaniu przez organizację potencjału z jednoczesnym minimalizowaniem negatywnego oddziaływania otoczenia dalszego i wykorzystywaniem szans z otoczenia bliższego);
- strategia maxi-mini-mini (strategia polegająca na maksymalnym wykorzystaniu przez organizację jej potencjału z jednoczesnym minimalizowaniem negatywnego oddziaływania otoczenia dalszego i bliższego);
- strategia mini-maxi-maxi (strategia polegająca na eliminowaniu przez organizację słabych stron z jednoczesnym wykorzystaniem pojawiających się szans z otoczenia dalszego i bliższego);
- strategia mini-maxi-mini (strategia polegająca na eliminowaniu przez organizację jej słabych stron z jednoczesnym wykorzystaniem pojawiających się szans stwarzanych przez otoczenie dalsze i minimalizowaniem negatywnego oddziaływania otoczenia bliższego);
- strategia mini-mini-maxi (strategia ta polega na eliminowaniu przez organizację zarówno jej słabych stron, jak i zagrożeń z otoczenia dalszego z jednoczesnym wykorzystaniem pojawiających się szans z otoczenia bliższego);
- strategia mini-mini-mini (strategia ta polega na eliminowaniu przez organizację zarówno jej słabych stron, jak i zagrożeń pojawiających się ze strony otoczenia dalszego i bliższego).

Zakwalifikowanie organizacji do określonej sytuacji strategicznej oznacza zróżnicowane działania organizacji zarówno w odniesieniu do otoczenia dalszego, jak i bliższego.

## 2. Instrukcja stosowania metody

Analiza SWOT Plus składa się z następujących działań:

1. Sporządzenie listy mocnych i słabych stron organizacji (tabela 1).
2. Sporządzenie listy szans i zagrożeń organizacji wynikających z oddziaływania otoczenia dalszego (tabela 2).

3. Sporządzenie listy szans i zagrożeń organizacji wynikających z oddziaływania otoczenia bliższego (tabela 3)<sup>3</sup>.
4. Przypisanie mocnym stronom, słabym stronom, szansom i zagrożeniom wag odwzorowujących znaczenie każdego z czynników na tle pozostałych w danej grupie. Sumy wag określone dla atutów, słabości, szans i zagrożeń powinny być takie same (np. 1).
5. Dokonanie oceny każdego czynnika w skali od 1 do 5. Ocena oznacza stopień spełnienia danego kryterium oceny.
6. Obliczenie dla każdego czynnika iloczynu wagi i oceny (wartości ważonej).
7. Obliczenie dla każdej grupy czynników (mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń) oceny łącznej (średniej ważonej) (tabela 4).
8. Porównanie średnich ważonych uzyskanych dla mocnych i słabych stron (określenie przewagi punktowej).
9. Porównanie średnich ważonych uzyskanych dla szans i zagrożeń z otoczenia dalszego (określenie przewagi punktowej).
10. Porównanie średnich ważonych uzyskanych dla szans i zagrożeń z otoczenia bliższego (określenie przewagi punktowej).
11. Przygotowanie układu współrzędnych do zaznaczania zbiorczych wyników. Kolejne osie dotyczą organizacji, otoczenia dalszego i bliższego (rysunek 4).
12. Zaznaczenie na osiach różnic (przewag punktowych) wskazujących relacje liczbowe między mocnymi i słabymi stronami, między szansami i zagrożeniami z otoczenia dalszego oraz między szansami i zagrożeniami ze strony otoczenia bliższego.
13. Wyznaczenie punktu determinującego rodzaj strategii.
14. Przewagi punktowe stanowią współrzędne punktu wskazującego typ sytuacji strategicznej (tak, jak na przykładowym rysunku 5).
15. Zakwalifikowanie organizacji do realizacji określonego typu sytuacji strategicznej.
16. Ewentualna analiza porównawcza strategii (w przypadku uzyskania nieznacznych różnic punktowych średnich ważonych) w celu wyboru wariantu strategii.
17. Wskazanie działań, które powinny zostać podjęte w organizacji w celu realizacji przyjętej strategii.

<sup>3</sup> Liczba mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń wynikających zarówno z otoczenia bliższego, jak i dalszego może być zróżnicowana. Możliwość porównania atutów i słabości oraz szans i zagrożeń gwarantuje zastosowana tu metoda średnich ważonych.

Tabela 1. Mocne i słabe strony organizacji

Mocne strony	Słabe strony

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 2. Szanse i zagrożenia wynikające z interakcji otoczenie dalsze - organizacja

Szanse z otoczenia dalszego	Zagrożenia z otoczenia dalszego

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3. Szanse i zagrożenia wynikające z interakcji otoczenie bliższe - organizacja

Szanse z otoczenia bliższego	Zagrożenia z otoczenia bliższego

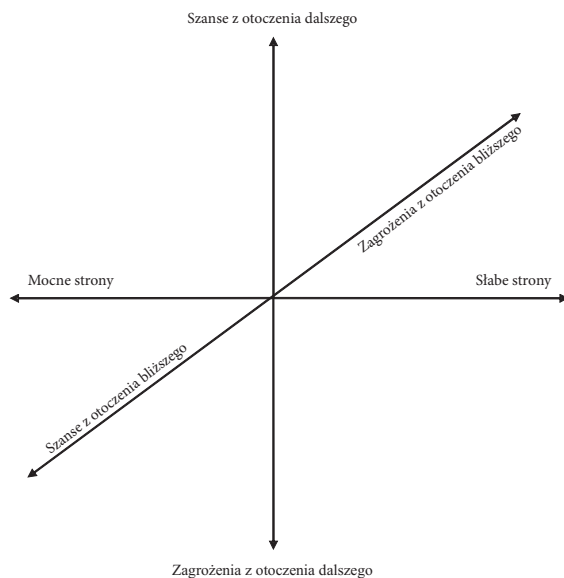
Źródło: Opracowanie własne

Tabela 4. Zestawienie wyników metody SWOT Plus - ustalenie wag, ocen spełnienia kryteriów i średnich ważonych

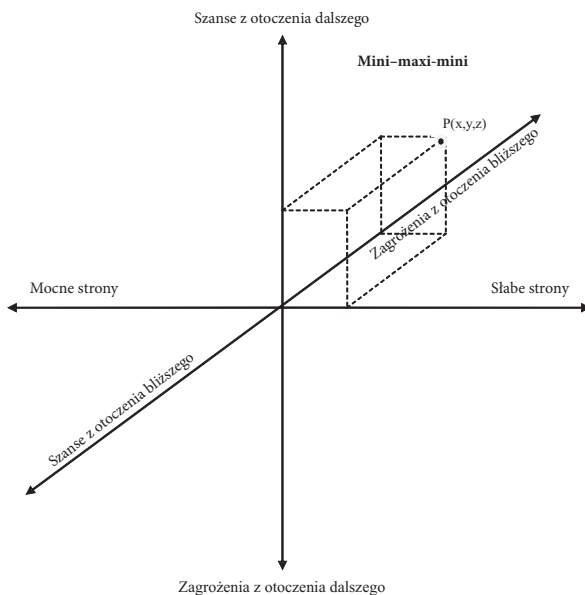
Mocne strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Słabe strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Suma	1,00	x		Suma	1,00	x	
Szanse z otoczenia dalszego	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Zagrożenia z otoczenia dalszego	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Suma	1,00	x		Suma	1,00	x	
Szanse z otoczenia bliższego	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Zagrożenia z otoczenia bliższego	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Suma	1,00	x		Suma	1,00	x	

Źródło: Opracowanie własne





Rys. 4. Układ współrzędnych do wyznaczania pozycji organizacji na rynku  
Źródło: Opracowanie własne



Gdzie współrzędne  $x$ ,  $y$ ,  $z$  punktu  $P$  są wyznaczone w następujący sposób:

$x$  – różnica średnich ważonych mocnych i słabych stron,

$y$  – różnica średnich ważonych szans i zagrożeń z otoczenia dalszego,

$z$  – różnica średnich ważonych szans i zagrożeń z otoczenia bliższego.

Rys. 5. Przykładowa pozycja organizacji na rynku

Źródło: Opracowanie własne

W identyfikowaniu atutów, słabości, szans i zagrożeń dla organizacji może okazać się pomocna lista pytań (tabela 5).

Tabela 5. Analiza SWOT Plus – lista przykładowych kryteriów ocen strategicznych

Potencjalne mocne strony	Potencjalne słabe strony
Znacząca pozycja na rynku Wystarczające zasoby Duża zdolność konkurowania Dobra opinia u klientów Dobrze przemyślane strategie funkcjonalne Korzystna lokalizacja Własna technologia Wysoka jakość produktów Przewaga kosztowa Zdolność do innowacji produktowych Doświadczona kadra kierownicza Niska fluktuacja kadr Wysoki poziom motywacji pracowników Skuteczność systemu wynagrodzeń Uprzywilejowana pozycja na krzywej doświadczeń	Słaba pozycja konkurencyjna Brak zasobów własnych Niska rentowność Brak liderów wśród kadry kierowniczej Brak kluczowych umiejętności Niemożność rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych Nienadążanie za postępem naukowo-technicznym Za mały potencjał wytwórczy Niekorzystny wizerunek Niekonkurencyjność Niski poziom marketingu Brak środków na finansowanie zmian organizacyjnych
Potencjalne szanse z otoczenia dalszego	Potencjalne zagrożenia z otoczenia dalszego
Rozwój zagranicznych rynków zbytu Konkurencyjne ceny waluty krajowej Korzystne zmiany w systemie podatkowym Łatwy dostęp do kredytów Niska inflacja Zmniejszenie bezrobocia	Niestabilność polityczna Niekorzystna zmiana przepisów prawnych Przełomowe zmiany technologiczne Wzrost wymagań dotyczących ochrony środowiska Wzrost cen surowców Niekorzystne zmiany demograficzne
Potencjalne szanse z otoczenia bliższego	Potencjalne zagrożenia z otoczenia bliższego
Pojawienie się nowych grup klientów Możliwość przejścia do bardziej konkurencyjnej grupy strategicznej Ograniczona rywalizacja w sektorze Szybszy wzrost rynku Poparcie ze strony organizacji konsumenckich Poparcie ze strony organizacji ekologicznych	Wzrost oddziaływania krajowej konkurencji Pojawienie się nowych konkurentów Wzrost sprzedaży substytutów Wolniejszy wzrost rynku Wzrost siły przetargowej nabywców lub dostawców Zmiana potrzeb i gustów nabywców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Thompson A.A., Strickland A.J., Strategic Management Concepts and Cases, R.D. Irwin, Homewood, III., wyd. IV, Boston 1987, s. 98

### 3. Zakres zastosowania metody

Metoda SWOT Plus ma szerokie spektrum zastosowań. Z punktu widzenia zakresu (w ujęciu podmiotowym, przedmiotowym, określenia horyzontu czasu i rodzaju celu) może być stosowana:

- w każdej organizacji, czyli:
  - gospodarczej o charakterze produkcyjnym lub usługowym (nastawionej na zysk),
  - użyteczności publicznej (służącej zaspokajaniu niematerialnych potrzeb społeczeństwa, z reguły niedochodowej, np. w szkole publicznej, szpitalu, instytucji kulturalnej, naukowej),
  - administracyjnej, państwowej i samorządowej,
  - militarnej i policyjnej,
  - społecznej (partia polityczna, stowarzyszenie, związek zawodowy),
  - religijnej (kościół, klasztor, związek wyznaniowy)<sup>4</sup>;
- w odniesieniu do:
  - całej organizacji,
  - działów/komórek,
  - sektora,
  - wyrobów lub usług,
  - kanałów zbytu,
  - projektów,
  - sytuacji wymagających podjęcia kluczowych decyzji;
- na potrzeby analizy organizacji i jej otoczenia, oceny pozycji strategicznej organizacji, określenia kierunków jej rozwoju, wyboru strategii, krytycznej oceny pomysłu na biznes;
- na potrzeby strategiczne;
- na potrzeby analityczno-diagnostyczne i decyzyjne.

### 4. Przykład zastosowania metody SWOT i SWOT Plus

Wyniki badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwie produkcyjnym X umożliwiły sporządzenie na potrzeby metody SWOT listy mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń tej organizacji (tabela 6). Ponadto zgodnie z ideą SWOT Plus uszczegółowiono listę szans i zagrożeń przez zidentyfikowanie tych, które wynikają z oddziaływania otoczenia dalszego oraz bliższego (tabela 7). Postępując zgodnie z procedurami dedykowanymi tym dwóm metodom, uzyskano średnie ważne, stanowiące podstawę wskazania typu sytuacji strategicznych.

<sup>4</sup> Wykorzystano klasyfikację przedstawioną [w:] M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004, s. 38, 39.

Tabela 6. Ustalenie wag, ocen spełnienia kryteriów i średnich ważonych (metoda SWOT)

Mocne strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Słabe strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Posiadanie uznanej marki	0,30	4	1,2	Konieczność dużych nakładów inwestycyjnych	0,35	3	1,05
Nowoczesny park maszynowy	0,20	5	1,0	Brak własnego zaplecza B+R	0,15	5	0,75
Wykwalifikowana i doświadczona kadra	0,20	5	1,0	Duży udział starszych pracowników	0,20	4	0,8
Wysoka jakość produktów	0,10	4	0,4	Wysokie koszty szkoleń nowoprzyjętych młodych pracowników	0,20	3	0,6
Konkurencyjne ceny	0,20	4	0,8	Ograniczone możliwości logistyczne przedsiębiorstwa	0,10	3	0,3
Suma	1,00	x	4,4	Suma	1,00	x	3,5
Szanse	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Zagrożenia	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Nowe rynki zbytu	0,30	3	0,9	Nasilenie walki konkurencyjnej w sektorze	0,40	4	1,6
Niska inflacja	0,15	3	0,45	Wzrost cen surowców	0,20	3	0,6
Łatwy dostęp do kredytów	0,20	4	0,8	Wzrost kosztów pracy	0,10	3	0,3
Zwiększenie barier wejścia do sektora	0,30	4	1,2	Pojawienie się wyrobów substytucyjnych	0,20	2	0,4
Współpraca ze środowiskiem akademickim	0,05	3	0,15	Wzrost wymagań dotyczących ochrony środowiska	0,10	3	0,3
Suma	1,00	x	3,5	Suma	1,00	x	3,2

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 7. Ustalenie wag, ocen spełnienia kryteriów i średnich ważonych (metoda SWOT Plus)

Mocne strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn	Słabe strony	Waga <0; 1>	Ocena <1; 5>	Iloczyn
Posiadanie uznanej marki	0,30	4	1,2	Konieczność dużych nakładów inwestycyjnych	0,35	3	1,05
Nowoczesny park maszynowy	0,20	5	1,0	Brak własnego zaplecza B+R	0,15	5	0,75
Wykwalifikowana i doświadczona kadra	0,20	5	1,0	Duży udział starszych pracowników	0,20	4	0,8
Wysoka jakość produktów	0,10	4	0,4	Wysokie koszty szkoleń nowoprzyjętych młodych pracowników	0,20	3	0,6
Konkurencyjne ceny	0,20	4	0,8	Ograniczone możliwości logistyczne przedsiębiorstwa	0,10	3	0,3
Suma	1,00	x	4,4	Suma	1,00	x	3,5
<b>Szanse z otoczenia dalszego</b>	<b>Waga &lt;0; 1&gt;</b>	<b>Ocena &lt;1; 5&gt;</b>	<b>Iloczyn</b>	<b>Zagrożenia z otoczenia dalszego</b>	<b>Waga &lt;0; 1&gt;</b>	<b>Ocena &lt;1; 5&gt;</b>	<b>Iloczyn</b>
Rozwój zagranicznych rynków zbytu	0,30	3	0,9	Niestabilność polityczna	0,40	3	1,2
Konkurencyjne ceny waluty krajowej	0,20	4	0,8	Przełomowe zmiany technologiczne	0,20	4	0,8
Łatwy dostęp do kredytów	0,20	4	0,8	Wzrost wymagań dotyczących ochrony środowiska	0,10	3	0,3
Zwiększenie barier wejścia do sektora	0,20	4	0,8	Wzrost cen surowców	0,20	3	0,6
Niska inflacja	0,10	3	0,3	Wzrost kosztów pracy	0,10	3	0,3
Suma	1,00	x	3,6	Suma	1,00	x	3,2
<b>Szanse z otoczenia bliższego</b>	<b>Waga &lt;0; 1&gt;</b>	<b>Ocena &lt;1; 5&gt;</b>	<b>Iloczyn</b>	<b>Zagrożenia z otoczenia bliższego</b>	<b>Waga &lt;0; 1&gt;</b>	<b>Ocena &lt;1; 5&gt;</b>	<b>Iloczyn</b>
Poparcie ze strony organizacji konsumenckich	0,30	3	0,9	Rosnąca siła konkurencji	0,35	4	1,4
Nowa grupa klientów	0,30	4	1,2	Zmiana zachowań klientów	0,20	3	0,6
Poparcie ze strony organizacji ekologicznych	0,20	3	0,6	Utrata głównych dostawców	0,20	2	0,4
Poparcie ze strony związków przedsiębiorców	0,15	4	0,6	Brak wiarygodnych kooperantów	0,15	4	0,6
Współpraca ze środowiskiem akademickim	0,05	3	0,15	Żądania związków zawodowych	0,10	2	0,2
Suma	1,00	x	3,45	Suma	1,00	x	3,2

Źródło: Opracowanie własne

Wynikająca z obliczeń w metodzie SWOT przewaga oddziaływania szans nad zagrożeniami jest informacją mało dokładną, ponieważ nie określa siły oddziaływania otoczenia z uwagi na jego rodzaj. Biorąc pod uwagę przewagę mocnych stron nad słabymi stronami, zasadne jest zakwalifikowanie przedsiębiorstwa X do sytuacji strategicznej maxi-maxi oraz przyjęcie strategii agresywnej.

Wyniki metody SWOT Plus pokazują w sposób bardziej precyzyjny siłę oddziaływania poszczególnych sfer otoczenia, identyfikując jako dominujące otoczenie dalsze, co kwalifikuje badane przedsiębiorstwo do sytuacji strategicznej maxi-maxi-maxi. Powinno to implikować uszczegółowienie strategii uwzględniającej jako priorytetowy kierunek działania wykorzystanie szans z otoczenia dalszego.

Metoda SWOT Plus, wymuszając konieczność wyszczególnienia szans i zagrożeń dla otoczenia bliższego i dalszego, umożliwia uzyskanie szerszego spektrum wyników niż w metodzie SWOT, co jest pomocne w opracowaniu bardziej precyzyjnej, a tym samym bardziej trafnej strategii.

## Podsumowanie

Niesłabnące zainteresowanie menedżerów metodami, które można wykorzystać w codziennych działaniach zmierzających do podejmowania prawidłowych decyzji kierunkuje uwagę na metody oferujące uzyskiwanie coraz bardziej precyzyjnych wyników. Warunek ten spełnia zaproponowana metoda SWOT Plus. Niezależne rozpatrywanie otoczenia bliższego i dalszego zapewnia uzyskanie bardziej szczegółowych wyników analiz niż w metodzie SWOT, co powoduje zwiększenie jej praktycznej użyteczności. Stosowanie tej metody umożliwia określenie w sposób bardziej precyzyjny źródeł oddziaływania otoczenia na organizację; zidentyfikowanie, które otoczenie ma większy wpływ na funkcjonowanie organizacji; określenie jednej z ośmiu proponowanych pozycji strategicznych organizacji, co ułatwia sprecyzowanie bardziej efektywnych działań organizacji w ramach przyjętej strategii ukierunkowanych na otoczenie dalsze, jak i bliższe.

Zaproponowana metoda nie zamyka możliwości ewolucji metody SWOT.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BIELSKI M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2004.
- [2] GRIFFIN R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2017.
- [3] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- [4] STABRYŁA A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2019.
- [5] THOMPSON A.A., STRICKLAND A.J., *Strategic Management Concepts and Cases*, R.D. Irwin, Homewood, III., wyd. IV, Boston 1987.