

# Damian Wojciński

---

## Bilans SWOT jako ocena pozycji strategicznej organizacji, na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu

---

Biblioteka 10 (19), 175-183

---

2006

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

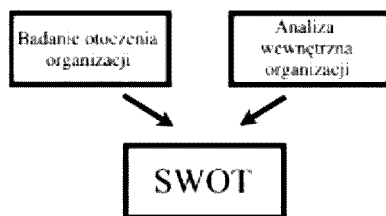
DAMIAN WOJCIŃSKI

## Bilans SWOT jako ocena pozycji strategicznej organizacji, na przykładzie Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu

Biblioteki, jak również inne organizacje nieochodowe, aby sprawnie funkcjonować, w sposób szczególny winny być zwrócone na rynek i na konsumentów. Pomocne w działaniu będą narzędzia stosowane w analizie strategicznej przedsiębiorstw biznesowych.

Jedną z takich analiz jest analiza SWOT. Pozwala ona na szybką ocenę organizacji, ustalenie jej pozycji na rynku. Identyfikację czynników wewnętrznych i zewnętrznych, ustala ich wpływ na rozwój firmy, wreszcie umożliwia określenie, co do możliwości osłabienia lub wzmocnienia, organizacji przez wpływające na nią czynniki.

Bilans SWOT jest więc podsumowaniem prac, związanych z analizą strategiczną przedsiębiorstwa. Metoda służy badaniu synergii otoczenia i „wnętrza” przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne.

Nazwa SWOT to akronim angielskich słów: Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (możliwości – szanse), Threats (zagrożenia).

Swoją analizą SWOT obejmuje:

- ocenę mocnych i słabych stron firmy względem przyjętego układu odniesienia, w umownej kilkustopniowej skali,
- wybór kluczowych obszarów działalności organizacji i kluczowych zasobów oraz kompetencji,
- określenie profilu konkurencyjnego firmy, zawierającego propozycje takich działań w otoczeniu i działań w obszarach wewnętrznych firmy, które pozwolą osiągnąć przewagę konkurencyjną<sup>1</sup>.

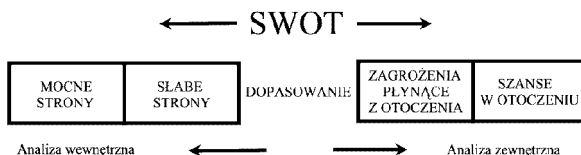
Cztery kategorie czynników analizowanych przez SWOT to:

**Szanse** – czyli tendencje i zjawiska w otoczeniu organizacji, które odpowiednio wykorzystane mogą się stać bodźcem rozwojowym i osłabić istnienie zagrożeń.

**Zagrożenia** – to czynniki zewnętrzne, które są postrzegane przez organizację jako bariery, utrudnienie, dodatkowe koszty działania, niebezpieczeństwa.

**Mocne strony** – to specjalne walory firmy odróżniające ją od innych firm działających w tym samym sektorze i regionie.

**Słabe strony** – są konsekwencją ograniczeń zasobowych i niedostatecznych umiejętności przedsiębiorstwa<sup>2</sup>.



Źródło: opracowanie własne.

Jednym ze sposobów wykorzystania metody SWOT jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jaka jest pozycja strategiczna przedsiębiorstwa. Wyróżnia się cztery modelowe sytuacje strategiczne:

**Strategia maxi-maxi.** Cechy: silna ekspansja, zdywersyfikowany rynek – stosowana gdy w przedsiębiorstwie przeważają mocne strony, a otoczenie stwarza szanse.

<sup>1</sup> Por. *Metody zarządzania strategicznego*, red. R. Krupski, Wałbrzych 2000, s. 63.

<sup>2</sup> W.M. Grudzewski, I. K. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Warszawa 2001, s. 168.

**Strategia mini-maxi.** Cechy: poprawa niedociągnięć firmy przy wykorzystaniu szans – stosowana gdy firma ma przewagę słabych stron, ale jest sprzyjające otoczenie.

**Strategia maxi-mini.** Cechy: przewycięzanie zagrożeń poprzez wykorzystanie mocnych stron – stosuje się wtedy gdy na organizację działają niekorzystne warunki zewnętrzne.

**Strategia mini-mini.** Cechy: próba przetrwania lub połączenia się z inną organizacją, niekiedy zakończenie działalności. Występuje gdy potencjał firmy jest niewielki, a firma działa w nieprzychylnym otoczeniu – brak szans rozwojowych.

Poniższa analiza SWOT została przeprowadzona dla Biblioteki Uniwersyteckiej w Poznaniu w roku 2004. Podstawowym elementem było stworzenie rejestru czynników wpływających na Bibliotekę, stwarzających jej szanse, możliwości ale i zagrożenia oraz tych elementów, które mogą być uznane jako jej słabe lub silne strony. Wykaz ten został przygotowany na podstawie analizy sprawozdań biblioteki, po konsultacji z dyrektorem, jak również na podstawie ankiet. Mimo wysiłków, by rejestr ocen był obiektywny, to ma on charakter indywidualny i – siłą rzeczy, do jakiegoś stopnia – subiektywny.

Poniższe tabele pokazują szanse i zagrożenia, wynikające z otoczenia oraz atuty i słabości instytucji. Przyjęty został system ocen w skali od 0 do 5 dla mocnych stron i szans i od 0 do – 5 dla słabych stron i zagrożeń. Każdemu czynnikowi przypisałem wagi od 0 do 1, określające jego znaczenie dla organizacji, a następnie obliczyłem wartość ważoną.

Saldo czynników wewnętrznych dało wynik 0,63 (wartość ważona mocnych stron minus wartość ważona słabych stron:  $3,35-2,72=0,63$ ), co wskazuje na przewagę atutów nad słabościami. Natomiast saldo czynników zewnętrznych wynosi 0,41 (wartość ważona szans minus wartość ważona zagrożeń:  $2,28-1,87=0,41$ ), co wskazuje na przewagę szans nad zagrożeniami. Wartości wyliczone przedstawione w postaci wykresu dają poniżej przedstawiony obraz obraz.

Wyniki przeprowadzonej analizy SWOT wskazują, iż Biblioteka Uniwersytecka znajduje się na pozycji strategicznej maxi-maxi. Strategię tę można stosować, gdy w organizacji przeważają mocne strony, a otoczenie stwarza przewagę szans. Strategia ta łączy się z silną ekspansją i ze zdywersyfikowanym rozwojem. W ujęciu biznesowym dywersyfikacja może nastąpić w podobnych branżach, przedsiębiorstwo rozwija się w kierunku nowych podobnych do tradycyjnego obszaru produktów, rynków lub usług. To podobieństwo stanowić może klucz do stosowania tożsamyh technologii i kanałów dystrybucyjnych. Przykładami takiej strategii mogą być:

- dodanie nowego produktu, związanego z istniejącą działalnością, do portfela oferty przedsiębiorstwa; w naszym przypadku Biblioteka zwiększyła liczbę tytułów czasopism elektronicznych,

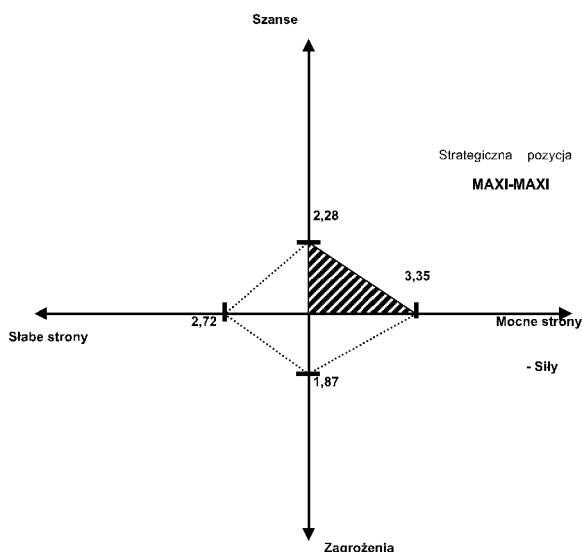
<b>CZYNNIKI ZEWNĘTRZNE</b>				
<b>L.p.</b>	<b>Zagrożenia</b>	<b>Waga 0-1</b>	<b>Punkty 0-5</b>	<b>Wartość ważona</b>
1	Przenosiny części uczelni na Morasko	0,08	-2	-0,16
2	Dążenie do autonomii wydziałów	0,08	-2	-0,16
3	Tendencje do obcinania wydatków na cele Biblioteki	0,05	-3	-0,15
4	Niedostateczna inicjatywność i samodzielność kadry	0,06	-2	-0,12
5	Brak środków na dostateczną ochronę i konserwację zbiorów	0,09	-2	-0,18
6	Brak środków na szybką retrokonwersję zbiorów specjalnych, Narodowego Zasobu Bibliotecznego	0,09	-2	-0,18
7	Ujawnione braki w zasobach	0,06	-2	-0,12
8	Zmniejszająca się liczba studentów	0,05	-3	-0,15
9	Brak pełnej świadomości władz Uczelni co do złożoności i ilości prac bibliotecznych	0,04	-2	-0,08
10	Brak kształcenia kadry bibliotekarskiej w Poznaniu	0,04	-1	-0,04
11	Brak wizji rozwoju UAM	0,05	-1	-0,05
12	Brak sprecyzowanej misji Biblioteki	0,06	-1	-0,06
13	Niedostateczny system analiz wewnętrznych	0,04	-2	-0,08
14	Brak narzędzi motywowania pracowników	0,04	-2	-0,08
15	Tendencje do „kostnienia” kadry, powtarzania utartych rozwiązań	0,03	-1	-0,03
16	Słaby wewnętrzny przepływ informacji w BU i na linii Biblioteka-Biblioteki Zakładowe	0,05	-1	-0,05
17	Wzrost cen książek i czasopism	0,09	-2	-0,18
		<b>1</b>	<b>-31</b>	<b>-1,87</b>

L.p.	Szanse – okazje	Waga 0-1	Punkty 0-5	Wartość ważona
1	Postępująca centralizacja (budowa jednolitego systemu biblioteczno-informacyjnego na UAM)	0,06	2	0,12
2	Szanse nasycenia sprzętem	0,05	1	0,05
3	Dobre prognozy rozbudowy do dostępów elektronicznych	0,06	2	0,12
4	Digitalizacja i rozbudowa Wielkopolskiej Biblioteki Cyfrowej	0,03	3	0,09
5	Młoda, stabilna kadra	0,04	3	0,12
6	Współpraca z Poznańską Fundacją Bibliotek Naukowych	0,05	2	0,10
7	Cenne zbiory specjalne	0,06	4	0,24
8	Rozbudowa współpracy zagranicznej	0,03	1	0,03
9	Różnicowanie się zespołu pracowniczego (wykształcenie, specjalizacja)	0,05	1	0,05
10	Elastyczność organizacji i zarządzania	0,03	2	0,06
11	Wzrost udostępnień elektronicznych	0,04	3	0,12
12	Rozwój usług szkoleniowo-konsultacyjnych	0,03	3	0,09
13	Dobra współpraca z dostawcami	0,04	2	0,08
15	Rozbudowa dostępu do sicii w Domach Studenckich	0,03	2	0,06
16	Poprawa współpracy z kadrami naukowymi	0,03	1	0,03
17	Wzrost prezencyjności udostępniania zbiorów	0,03	2	0,06
18	Wzrost udziału w programach krajowych i zagranicznych	0,04	2	0,08
19	Dobra retrokonwersja zbioru aktywnego	0,04	3	0,12
20	Usprawnienie obsługi (komputeryzacja magazynu)	0,04	3	0,12
21	Budowa magazynu w kompleksie głównym	0,04	3	0,12
22	Dalsza selekcja księgozbioru	0,04	3	0,12
23	Przyznanie funkcji biblioteki wiodącej	0,04	2	0,08
24	Szukanie tanich dostawców	0,05	2	0,1
25	Utrzymanie strony www na wysokim, (aktualność) poziomie	0,04	3	0,12
		<b>1</b>	<b>55</b>	<b>2,28</b>

<b>CZYNNIKI WEWNĘTRZNE</b>				
<b>L.p.</b>	<b>Mocne strony – siły</b>	<b>Waga 0-1</b>	<b>Punkty 0-5</b>	<b>Wartość ważona</b>
1	Dobra lokalizacja	0,06	4	0,24
2	Duże zasoby własne	0,06	5	0,30
3	Opisane procedury	0,03	4	0,12
4	Polityka zarządzania zbiorami	0,06	5	0,30
5	Dobra pozycja w grupie innych bibliotek miasta	0,04	4	0,16
6	Zaangażowana kadra	0,03	3	0,09
7	Wykształcenie kadry	0,07	3	0,21
8	Działalność promocyjna	0,03	3	0,09
9	Otwartość personelu, właściwy stosunek do użytkowników	0,05	4	0,20
10	Dogodne godziny otwarcia	0,05	4	0,20
11	Nowoczesna wypożyczalnia	0,10	3	0,30
12	Zmieniany, uaktualniany księgozbiór podręczny	0,06	3	0,18
13	Nasylenie kserografami	0,05	2	0,10
14	Dobra pozycja na rynku krajowym (wysoka ocena w rankingach)	0,07	2	0,14
15	Działalność naukowa i wydawnicza	0,05	2	0,10
16	Ustabilizowana sytuacja finansowa	0,04	3	0,12
17	Zbiory zgodne z profilem	0,05	3	0,15
18	Dobra obsługa problematyki regionalnej (zbiory specjalne)	0,02	3	0,06
19	Bogate zbiory specjalne	0,05	4	0,20
20	Udział w konsorcjach	0,03	3	0,09
		<b>1</b>	<b>67</b>	<b>3,35</b>

L.p.	Słabe strony	Waga 0-1	Punkty 0-5	Wartość ważona
1	Brak miejsca w magazynach	0,08	-5	-0,40
2	Brak perspektyw na rozbudowę	0,07	-5	-0,35
3	Stary system przechowywania zbiorów	0,06	-4	-0,24
4	Mały zasób zbiorów w wolnym dostępie	0,06	-4	-0,24
5	Mała liczba miejsc w czytelnich	0,05	-4	-0,20
6	Nieemożność przebudowy gmachu, dostosowywania do potrzeb	0,05	-3	-0,15
7	Mała liczba OPAC-ów dla użytkowników	0,03	-3	-0,09
8	Współpraca zagraniczna	0,03	-2	-0,06
9	Niedostosowanie dla potrzeb osób niepełnosprawnych	0,04	-2	-0,08
10	Niezadawalająca infrastruktura	0,04	-3	-0,12
11	Nieestetyczny wygląd	0,03	-2	-0,06
12	Zbyt długa droga książki w opracowaniu	0,05	-2	-0,10
13	Niedostateczny poziom uporządkowania starego zasobu	0,04	-2	-0,08
14	Brak klubu (zaplecza) dla czytelników	0,03	-2	-0,06
15	Nasylenie nowościami zagranicznymi	0,03	-1	-0,03
16	Współpraca z kadrą naukową	0,03	-2	-0,06
17	Realizacja zamówień do wypożyczalni	0,04	-2	-0,08
18	Duża ilość zagubień	0,03	-1	-0,03
19	Brak stanowisk dla pracy indywidualnej	0,05	-1	-0,05
20	Brak pokoju do pracy wspólnej	0,05	-1	-0,05
21	Brak udziału w pracach Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich	0,03	-1	-0,03
22	Niski poziom wynagradzania pracowników	0,05	-2	-0,10
23	Znajomość języków obcych (szczególnie starsza kadra kierownicza)	0,03	-2	-0,06
		<b>1</b>	<b>-56</b>	<b>-2,72</b>





- rozszerzenie zastosowania wiedzy technologicznej; wprowadzenie nowych systemów informacyjno – bibliotecznych,
- działanie w kierunku lepszego wykorzystania potencjału produkcyjnego; Biblioteka zwiększyła dostęp do podręczników akademickich, uruchamiając nowoczesną wypożyczalnię, umożliwiającą elektroniczne zamówienia i rezerwację książek dokonywaną z pozycji katalogu elektronicznego.

Strategia agresywna (maxi-maxi) nakierowana jest m.in. na:

- wychwytywanie okazji – tj. uczestnictwo w działaniach mających promować Bibliotekę i jej zasoby, a równocześnie uzyskać zrozumienie otoczenia i środki na realizację nowych lub dotychczasowych działań w szerszym zakresie (np. zgłoszenie Biblioteki jako punktu na trasie organizowanego przez miasto Szlaku Królewsko-Cesarzskiego),
- wzbogacenie oferty o nowe produkty – np. budowanie własnych zasobów elektronicznych poprzez digitalizację zbiorów,
- wzmacnianie pozycji na rynku – odzwierciedlają to m.in. rankingi prasowe, w których Biblioteka Uniwersytecka zajmuje wysokie pozycje,
- przejmowanie jednostek o tym samym (podobnym) komplementarnym profilu – tutaj w przypadku Biblioteki Uniwersyteckiej następuje współpraca z głównymi, naukowymi bibliotekami miasta Poznania. Biblioteka przekazuje profilowane pozycje otrzymywane z Egzemplarza Obowiązkowego (EO) bibliotekom innych uczelni (aspekt konkurencyjności na płaszczyźnie lokalnej pojmowany jest zgoła inaczej niż w przypadku organizacji biznesowych, możemy mówić tutaj o partnerstwie),

- koncentrację zasobów firmy na konkurencyjnych produktach i działalnościach zastępuje zwiększanie ilości zbiorów dla wybranej grupy osób, w tym przypadku szerokiego grona studentów uniwersytetów.

Bez względu na to, czy analizę traktuje się szeroko czy wąsko, ma ona niezaprzeczalne zalety. Przede wszystkim jest najbardziej kompleksowa, ponieważ w jednej macierzy zawiera wszystkie czynniki określające potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa. Pozwala jednocześnie skoncentrować uwagę na najważniejszych strategicznych czynnikach organizacji.

Analiza SWOT jako jedna z kilku metod, pozwala ocenić pozycję przedsiębiorstwa, może stanowić pomoc w zrozumieniu źródeł niepowodzeń organizacji oraz jej szans i ograniczeń rozwojowych. Pamiętać należy, że metoda SWOT jest koncepcją porządkującą, łączącą w całość różne metody i techniki używane w analizie strategicznej.

natural, technological, social, cultural, political, legal, international and demographic factors as well as in internal environment called *microenvironment* that includes, *inter alia*, suppliers, purchasers, agents, competitors, groups of interests and various communities influencing the operation of an organization. Just like companies looking for profit, libraries should make use of the tools available for modern economy to evaluate the environment within which they function. Libraries are encouraged to adopt and utilize the tools specially made to make strategic management, analysis, planning or organization easier.

**Damian Wojciński**  
**SWOT analysis as the assessment of strategic position,**  
**the case study of Poznań University Library**

SWOT analysis is a strategic planning tool to evaluate strategic analysis of a company. It is used for examining the synergy of the environment and the internal structure of the firm, and allows the firm to act quickly, take advantage of opportunities before competitors do, and respond to environmental threats. It also identifies external and internal factors of the environment and describes their influence upon the development of the firm.

To be successful, libraries and other non-profit organizations should put emphasis on the market and consumers in a particular way so that not to violate in any way the public interest. To achieve that, the tools used in strategic analysis for business organizations, and SWOT analysis in particular, are very helpful and appropriate as one of the ways to use SWOT analysis is a possibility to provide the answer on the strategic position of the firm.