|  |
| --- |
|  |
| **Analiza SWOT kręgielni** |
|  |

Spis treści

[1. Charakterystyka organizacji 3](#_Toc358993504)

[2. Cele i metodologia analizy SWOT 4](#_Toc358993505)

[3. Identyfikacja i opis czynników 4](#_Toc358993506)

[3.1. Mocne strony (Strenghts) 4](#_Toc358993507)

[3.2. Słabe strony (Weaknesses) 5](#_Toc358993508)

[3.3. Szanse (Opportunities) 6](#_Toc358993509)

[3.4. Zagrożenia (Threats) 7](#_Toc358993510)

[4. Ważność czynników SWOT 9](#_Toc358993511)

[5. Analiza powiązań SWOT/TOWS 10](#_Toc358993512)

[5.1. ANALIZA POWIĄZAŃ SWOT 10](#_Toc358993513)

[5.2. ANALIZA POWIĄZAŃ TOWS 12](#_Toc358993514)

[6. Wnioski oraz wybór strategii i uzasadnienie 14](#_Toc358993515)

# 1. Charakterystyka organizacji

Zaprezentowano analizę SWOT średniej wielkości kręgielni. Kręgielnia wyposażona jest w 5 certyfikowanych torów bowlingowych, 2 stoły do gry   
w bilard, automaty oraz dart. Firma posiada sprzęt uznanego na całym świecie producenta kręgielni. Kręgielnia oferuje profesjonalne obuwie do gry w kręgle   
i kule dostosowane wagą do wymagań gracza.

Tory w kręgielni są w pełni zautomatyzowane i skomputeryzowane, co zapewnia płynną grę. Punktacja wraz z wynikami poszczególnych gier podawana jest na bieżąco, w jasny i przejrzysty sposób. Tory są odpowiednio przygotowywane do gry poprzez smarowanie profesjonalną maszyną.

Lokal jest usytuowany w centrum 400 tys. miasta przy 3 gwiazdkowym hotelu. Kręgielnia jest otwarta w godzinach: od poniedziałku do piątku od 11:00 – 24:00 oraz w sobotę od 12:00 do 02:00 i niedzielę od 10:00 do 22:00.

W kręgielni pracuje 5 pracowników – 2 barmanów, 2 kelnerów oraz 1 pracownik obsługujący tory bowlingowe.

# 2. Cele i metodologia analizy SWOT

Celem analizy SWOT jest określenie priorytetów w odniesieniu do rozwoju średniej wielkości kręgielni. Analiza SWOT wskazuje mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia dla rozwoju działalności w firmy bowlingowej w około 400 tys. mieście.

# 3. Identyfikacja i opis czynników

## 3.1. Mocne strony (Strenghts)

**Szeroka grupa odbiorców**

Kręgle przyciągają klientów z każdej grupy wiekowej i każdego segmentu demograficznego. Zasady gry w kręgle są bardzo proste, dlatego może w nią grać dosłownie każdy. Kręgle to dobry sposób na atrakcyjny wypoczynek dla rodzin, dzieci, młodzieży, grup przyjaciół, grup pracowników i wszystkich tych, którzy wspólnie chcą spędzić czas, biorąc aktywnie udział w zdrowej rywalizacji.

**Dobra lokalizacja**

Kręgielnia zlokalizowana jest w centrum ok. 400 tys. miasta przy 3 gwiazdkowym hotelu. Przy hotelu jest dostępny duży parking dla klientów hotelu i kręgielni. Na wprost kręgielni znajduje się przystanek komunikacji miejskiej, gdzie zatrzymuje się 5 linii autobusowych. Kręgielnia jest widoczna od strony ulicy.

**Aktywna działalność reklamowa**

Kręgielnia prowadzi aktywną działalność reklamową na faceeboku. Posiada także własną stronę internetową, na której umieszcza aktualne promocje. Strona ta zawiera najważniejsze informacje o firmie, cennik usług oraz dokładny opis oferty.

Kręgielnia stosuje również tradycyjną formę reklamy w postaci ulotek dostępnych w hotelu oraz plakatów rozmieszczanych w mieście.

**Wysoki stopień automatyzacji**

Tory bowlingowe są w pełni zautomatyzowane i nie wymagają dużego nakładu pracy i ciągłej kontroli pracownika.

**Posiadanie certyfikatu jakości**

Tory bowlingowe i urządzenia do nich niezbędne posiadają certyfikat jakości zgodny z wymogami normy ISO.

## 3.2. Słabe strony (Weaknesses)

**Nierówne wykorzystanie torów w ciągu dnia**

Można zauważyć większe wykorzystanie torów w godzinach wieczornych. Bardzo często tory w ciągu dnia stoją puste, natomiast wieczorem jest ich brak, co powoduje konieczność wcześniejszych rezerwacji.

**Zbyt mały lokal**

Słabą stroną jest zdecydowanie zbyt mały lokal. Tory bowlingowe zajmują dużą przestrzeń. Nie ma możliwości ewentualnego poszerzenia działalności o nowe tory. Występuje ograniczenie przestrzenne. Klienci oprócz gry w kręgle mają mało miejsca na inne rozrywki.

**Brak doświadczenia w prowadzeniu tego rodzaju biznesu**

Właściciel firmy nie prowadził nigdy podobnej działalności. Nie ma żadnego doświadczenia w prowadzeniu firmy. Posiada tylko wiedzę teoretyczną z zakresu zarządzania. Nie posiada jednak praktyki kierowania jakąkolwiek działalnością gospodarczą.

**Stosunkowo wysokie ceny**

Cena za godzinę gry w kręgle kształtuje się w granicach 35-40 zł za godzinę. Jest to stosunkowo wysoka kwota w relacji do innych możliwości rozrywki takich jak basen, czy siłownia.

**Brak stałych klientów**

Kręgielnia jest miejscem spotkań grupy osób, które najczęściej przychodzą tu dla relaksu i rozrywki. Stosunkowo wysoka cena powoduje jednak, że klienci nie przychodzą do kręgielni regularnie. Brak jest stałych klientów, co jest słabą stroną kręgielni.

**Kredyt do spłacenia**

Kręgielnia powstała dzięki udzielonemu kredytowi, który wymaga spłaty. Dochody nie zawsze pokrywają w pełni koszty. W przypadku niepowodzenia firmy istnieje duże ryzyko zadłużenia, co w konsekwencji może doprowadzić do upadłości firmy.

## 3.3. Szanse (Opportunities)

**Wysokie bariery wejścia**

Otwarcie profesjonalnej kręgielni wiąże się z wysokimi kosztami. Organizacja takiego biznesu wymaga znacznych nakładów finansowych głównie w zakresie wyposażenia kręgielni w nowoczesne urządzenia i tory bowlingowe. Cena zakupu urządzeń do gry w kręgle, koszty osobowe oraz lokalowe powodują niskie ryzyko wejścia na rynek branży bowlingowej nowych konkurentów.

**Mała konkurencja**

W regionie istnieją tylko 2 kręgielnie. Znikoma konkurencja jest szansą dla analizowanej działalności. Mała konkurencja daje większe możliwości wykorzystania własnego potencjału.

**Wzrost popularności branży bowlingowej**

Obecnie gra w kręgle stała się nową formą rekreacji i wypoczynku. Kręgle w Polsce są coraz bardziej popularną formą aktywności. Coraz częściej organizowane są turnieje dla amatorów tej gry. Także wraz z rozwojem nowoczesnych technologii oraz pojawieniem się nowych modeli biznesowych, kręgle zwiększyły swoje pole działania oferując nowe możliwości biznesowe w branży rozrywki i rekreacji[[1]](#footnote-1).

**Możliwość poszerzenia o usługi edukacyjne (nauka gry w kręgle)**

Szansą dla kręgielni jest możliwość poszerzenia oferty o lekcje nauki gry w kręgle, na których klient mógłby poznać podstawowe zasady gry w kręgle. Klient mógłby wówczas nauczyć się jak dobrać wagę oraz rozmiar i rozstaw otworów kuli, a także poznać prawidłową postawę i kroki na rozbiegu. Jest to szansą dla analizowanej kręgielni, ponieważ dzięki takim lekcjom kręgielnia może zyskać stałych klientów.

**Duża szybkość życia**

Ludzie żyją coraz szybciej, coraz więcej spędzają czasu w pracy i mają siedzący tryb życia. Wiele osób ma problem z wygospodarowaniem czasu   
i zmobilizowaniem się do regularnej dbałości o swoje zdrowie i aktywność fizyczną. Między innymi z tych powodów ludzie coraz częściej łączą korzystanie   
z różnych form rekreacji ze spotkaniami towarzyskimi. Jest to szansą, ponieważ potencjalni klienci mogą spotkać się ze znajomymi i spędzić czas w miarę aktywnie. Dodatkowo kręgielnia nie wymaga szczególnych przygotowań (brak straty czasu na czynności dodatkowe, tak jak w przypadku innych aktywności - przebieranie się, kąpiel).

## 3.4. Zagrożenia (Threats)

**Kryzys ekonomiczny**

Aktualny kryzys ekonomiczny w Europie i w Polsce ogranicza możliwości wydatkowania środków finansowych na rekreację. Sporą część klientów kręgielni stanowią ludzie młodzi, a tych właśnie najbardziej dotyka kryzys i wysokie bezrobocie.

**Wyższe zapotrzebowanie na dobra podstawowe niż luksusowe**

Kręgle mogą być przeciętnemu mieszkańcowi miasta dobrem luksusowym, na które go nie stać. Można zauważyć wtedy ograniczenie zapotrzebowania na tego typu formę rekreacji. W okresie kryzysu społeczeństwo jest coraz uboższe   
i podstawową formą rekreacji stają się dobra podstawowe takie jak np. gra w piłkę nożną, czy oglądanie telewizji. Natomiast dobra luksusowe, w tym przypadku gra w kręgle są potrzebą drugorzędną.

**Trudności w uzyskaniu kredytu obrotowego w przypadku konieczności poprawy płynności firmy**

Banki zaostrzyły politykę kredytową. W przypadku, gdy kręgielnia będzie miała zbyt niskie dochody, może mieć trudności w uzyskaniu kredytu obrotowego. Także problemem w tym przypadku może być zbyt krótki okres prowadzenia działalności.

**Uzależnienie od hotelu**

Dużą grupę klientów stanowią klienci hotelu. Z kręgielni bardzo często korzystają turyści i grupy szkoleniowe zatrzymujące się w hotelu. Kręgielnia jest zatem częściowo uzależniona od hotelu. Klienci kręgielni korzystają z hotelowego parkingu. W przypadku zmian właścicielskich w hotelu lub wypowiedzenia stosownych umów – kręgielnia może mieć problemy np. z parkingiem i przez to stracić część klientów.

**Duże centra sportowe przy/w galeriach handlowych**

W ostatnim czasie w mieście powstało kilka dużych galerii handlowych. W jednej   
z nich otwarto kręgielnię. Galeria handlowa jest często odwiedzana przez mieszkańców miasta, przez co konkurencyjna kręgielnia jest bardziej dostępna potencjalnym klientom. Galerie handlowe stały się miejscem spotkań ludzi, potencjalnemu klientowi łatwiej jest wszystko załatwić w jednym miejscu, dlatego częściej może on decydować się na wyjście do kręgielni w galerii handlowej niż do analizowanej kręgielni.

# 4. Ważność czynników SWOT

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Czynniki analizy SWOT** | |  |  |
| **Waga** | **Czynniki wewnętrzne** | **Waga** | **Czynniki zewnętrzne** |
| **1,00** | **Mocne strony** | **1,00** | **Szanse** |
| 0,20 | Szeroka grupa odbiorców | 0,20 | Wysokie bariery wejścia |
| 0,15 | Dobra lokalizacja | 0,25 | Mała konkurencja |
| 0,10 | Aktywna działalność reklamowa | 0,15 | Wzrost popularności branży bowlingowej |
| 0,25 | Wysoki stopień automatyzacji | 0,30 | Możliwość poszerzenia o usługi edukacyjne (nauka gry w kręgle) |
| 0,30 | Posiadanie certyfikatu jakości | 0,10 | Duża szybkość życia |
| **1,00** | **Słabe strony** | **1,00** | **Zagrożenia** |
| 0,25 | Nierówne wykorzystanie torów w ciągu dnia | 0,15 | Kryzys ekonomiczny |
| 0,20 | Zbyt mały lokal | 0,15 | Wyższe zapotrzebowanie na dobra podstawowe niż luksusowe |
| 0,15 | Brak doświadczenia w prowadzeniu tego rodzaju biznesu | 0,20 | Trudności w uzyskaniu kredytu obrotowego w przypadku konieczności poprawy płynności finansowej |
| 0,10 | Stosunkowo wysokie ceny | 0,25 | Uzależnienie od hotelu |
| 0,10 | Brak stałych klientów | 0,25 | Duże centra sportowe przy/w galeriach handlowych |
| 0,20 | Kredyt do spłacenia |  |  |

# 5. Analiza powiązań SWOT/TOWS

## 5.1. ANALIZA POWIĄZAŃ SWOT

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona mocna strona pozwala wykorzystać daną szansę?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
| Szanse/ Mocne strony | [O1] | [O2] | [O3] | [O4] | [O5] | [O6] | [O7] | [O8] | [O9] | [O10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [S1] | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,20 | 6 | 1,20 | 1 |
| [S2] | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,15 | 4 | 0,60 | 4 |
| [S3] | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,10 | 5 | 0,50 | 5 |
| [S4] | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  |  | 0,25 | 3 | 0,75 | 3 |
| [S5] | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |  |  |  |  |  | 0,30 | 4 | 1,20 | 1 |
| [S6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [S7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [S8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [S9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [S10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,20 | 0,25 | 0,15 | 0,30 | 0,10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 3 | 6 | 5 | 5 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,60 | 1,50 | 0,75 | 1,50 | 0,30 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 4 | 1 | 3 | 1 | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 44 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8,90 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona mocna strona pozwala ograniczyć dane zagrożenie?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
| Zagrożenie/ Mocne strony | [T1] | [T2] | [T3] | [T4] | [T5] | [T6] | [T7] | [T8] | [T9] | [T10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [S1] | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,20 | 4,0 | 0,80 | 1 |
| [S2] | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,15 | 2,0 | 0,30 | 3 |
| [S3] | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,10 | 3,0 | 0,30 | 3 |
| [S4] | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |  |  |  |  |  | 0,25 | 1,0 | 0,25 | 5 |
| [S5] | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,30 | 2,0 | 0,60 | 2 |
| [S6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 | 0,00 |  |
| [S7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 | 0,00 |  |
| [S8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 | 0,00 |  |
| [S9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 | 0,00 |  |
| [S10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,15 | 0,15 | 0,20 | 0,25 | 0,25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 1 | 2 | 0 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,15 | 0,30 | 0,00 | 1,00 | 1,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 4 | 3 | 5 | 2 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 24 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4,95 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona słaba strona ogranicza możliwość wykorzystania danej szansy?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Szanse/ Słabe strony | [O1] | [O2] | [O3] | [O4] | [O5] | [O6] | [O7] | [O8] | [O9] | [O10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [W1] | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  |  | 0,25 | 1 | 0,25 | 3 |
| [W2] | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  |  | 0,20 | 3 | 0,60 | 1 |
| [W3] | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,15 | 2 | 0,30 | 2 |
| [W4] | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,10 | 1 | 0,10 | 5 |
| [W5] | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,10 | 1 | 0,10 | 5 |
| [W6] | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,20 | 1 | 0,20 | 4 |
| [W7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,20 | 0,25 | 0,15 | 0,30 | 0,10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 3 | 3 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,60 | 0,75 | 0,15 | 0,60 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 2 | 1 | 4 | 2 | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 18 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3,65 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona słaba strona potęguje dane zagrożenie?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zagrożenie/ Słabe strony | [T1] | [T2] | [T3] | [T4] | [T5] | [T6] | [T7] | [T8] | [T9] | [T10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [W1] | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,25 | 2 | 0,50 | 2 |
| [W2] | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,20 | 3 | 0,60 | 1 |
| [W3] | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 |
| [W4] | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 |  |  |  |  |  | 0,10 | 3 | 0,30 | 6 |
| [W5] | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 |
| [W6] | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,20 | 2 | 0,40 | 4 |
| [W7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [W10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,15 | 0,15 | 0,20 | 0,25 | 0,25 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,45 | 0,30 | 0,60 | 1,00 | 1,25 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 4 | 5 | 3 | 2 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 34 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6,25 |  |

## 5.2. ANALIZA POWIĄZAŃ TOWS

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona szansa potęguje daną silną stronę?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Szanse/ Mocne strony | [S1] | [S2] | [S3] | [S4] | [S5] | [S6] | [S7] | [S8] | [S9] | [S10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [O1] | 1 | 1 | 0 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,20 | 4 | 0,80 | 3 |
| [O2] | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  |  | 0,25 | 5 | 1,25 | 1 |
| [O3] | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 |
| [O4] | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,30 | 3 | 0,90 | 2 |
| [O5] | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,10 | 3 | 0,30 | 5 |
| [O6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,25 | 0,30 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 5 | 5 | 4 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 1,00 | 0,75 | 0,40 | 0,50 | 0,60 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 1 | 2 | 5 | 4 | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 36 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6,95 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określone zagrożenie ogranicza daną silną stronę?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Zagrożenie/ Mocne strony | [S1] | [S2] | [S3] | [S4] | [S5] | [S6] | [S7] | [S8] | [S9] | [S10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [T1] | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 |
| [T2] | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 |
| [T3] | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,20 | 0 | 0,00 | 5 |
| [T4] | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,25 | 2 | 0,50 | 1 |
| [T5] | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |  | 0,25 | 2 | 0,50 | 1 |
| [T6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,25 | 0,30 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 4 | 2 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,80 | 0,30 | 0,10 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 1 | 2 | 3 | 4 | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 14 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2,65 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określona szansa pozwala osłabić (przezwyciężyć) daną słabą stronę?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Szanse/ Słabe strony | [W1] | [W2] | [W3] | [W4] | [W5] | [W6] | [W7] | [W8] | [W9] | [W10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [O1] | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,20 | 2 | 0,40 | 4 |
| [O2] | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,25 | 4 | 1,00 | 2 |
| [O3] | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 |
| [O4] | 2 | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 |  |  |  |  | 0,30 | 6 | 1,80 | 1 |
| [O5] | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,10 | 3 | 0,30 | 5 |
| [O6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [O10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,25 | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,20 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 5 | 0 | 3 | 4 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 1,25 | 0,00 | 0,45 | 0,40 | 0,50 | 0,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 1 | 6 | 3 | 4 | 2 | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 36 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6,75 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Czy określone zagrożenie wzmacnia daną słabą stronę?** | | | | | | | | | | | | |  |  |
| Zagrożenie/ Słabe strony | [W1] | [W2] | [W3] | [W4] | [W5] | [W6] | [W7] | [W8] | [W9] | [W10] | Waga | Liczba interakcji | Iloczyn wag i interakcji | Ranga |
| [T1] | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 |  |  |  |  | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 |
| [T2] | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 |
| [T3] | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |  |  |  |  | 0,20 | 2 | 0,40 | 5 |
| [T4] | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,25 | 3 | 0,75 | 1 |
| [T5] | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 |  |  |  |  | 0,25 | 3 | 0,75 | 1 |
| [T6] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T7] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T8] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T9] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| [T10] |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0 | 0,00 |  |
| Waga | 0,25 | 0,20 | 0,15 | 0,10 | 0,10 | 0,20 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Liczba interakcji | 3 | 2 | 1 | 4 | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |  |  |  |  |
| Iloczyn wag i interakcji | 0,75 | 0,40 | 0,15 | 0,40 | 0,40 | 0,40 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |  |  |  |  |
| Ranga | 1 | 2 | 6 | 2 | 2 | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Suma interakcji |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 32 |  |  |
| Suma iloczynów |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5,60 |  |

# 6. Wnioski oraz wybór strategii i uzasadnienie

Z literatury przedmiotu wiadomo, że wybór strategii zależy od siły powiązań pomiędzy grupami czynników SWOT.

Organizacja przyjmuje strategię:

* **agresywną** jeśli przeważają mocne strony i powiązane z nimi szanse (organizacja wykorzystuje szanse dzięki posiadanym mocnym stronom, występuje dynamiczny rozwój, należy pielęgnować mocne strony   
  i wykorzystywać szanse),
* **konserwatywną** jeśli przeważają mocne strony i powiązane z nimi zagrożenia (organizacja skutecznie niweluje zagrożenia dzięki posiadanym mocnym stronom, nie pozwala to jednak na dynamiczny rozwój, organizacja oczekuje na poprawę warunków otoczenia),
* **konkurencyjną** jeśli przeważają słabe strony i powiązane z nimi szanse (organizacja działa w przyjaznym otoczeniu dlatego też mimo słabości pozwala to na dalsze jej funkcjonowanie, nie ma jednak możliwości wykorzystania szans, należy skupić się na eliminacji słabych stron),
* **defensywną** jeśli przeważają słabe strony i powiązane z nimi są zagrożenia (organizacja w fazie przetrwania, ryzyko zamknięcia.

**Wyniki zbiorcze analizy SWOT/TOWS**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Wyniki analizy SWOT** | | **Wyniki analizy TOWS** | | **Zestawienie zbiorcze SWOT/TOWS** | |
| **Kombinacja** | Suma interakcji | Suma iloczynów | Suma interakcji | Suma iloczynów | Suma interakcji | Suma iloczynów |
| **Mocne strony [S]/ Szanse [O]** | 44 | 8,90 | 36 | 6,95 | 80 | 15,85 |
| **Mocne strony [S]/ Zagrożenia [T]** | 24 | 4,95 | 14 | 2,65 | 38 | 7,60 |
| **Słabe strony [W]/ Szanse [O]** | 18 | 3,65 | 36 | 6,75 | 54 | 10,40 |
| **Słabe strony [W]/ Zagrożenia [T]** | 34 | 6,25 | 32 | 5,60 | 66 | 11,85 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wyniki analizy strategicznej i wybór strategii** | | |
|  |  |  |
|  | **Szanse** | **Zagrożenia** |
| **Mocne strony** | **Strategia agresywna** | **Strategia konserwatywna** |
| Liczba interakcji | Liczba interakcji |
| 80 | 38 |
| Ważona liczba interakcji | Ważona liczba interakcji |
| 15,85 | 7,60 |
| **Słabe strony** | **Strategia konkurencyjna** | **Strategia defensywna** |
| Liczba interakcji | Liczba interakcji |
| 54 | 66 |
| Ważona liczba interakcji | Ważona liczba interakcji |
| 10,40 | 11,85 |

W analizowanym przypadku kręgielnia powinna przyjąć strategię agresywną. Proponuje się dla kręgielni maksymalne wykorzystanie zależności pomiędzy jej silnymi stronami i szansami jakie daje otoczenie, czyli wykorzystanie szans poprzez silne strony.

Należy stwierdzić, że kręgielnia powinna skupić się na wykorzystaniu szans   
w postaci wzrostu popularności branży bowlingowej i dużej szybkości życia poprzez posiadane mocne strony w postaci dobrej lokalizacji, szerokiej grupy odbiorców, posiadania certyfikatu jakości oraz wysokiego stopnia automatyzacji.

Nieskomplikowane zasady gry oraz coraz większa popularność takiej formy aktywności jaką są kręgle dają szansę na wykorzystanie potencjału analizowanej kręgielni. Szansą dla kręgielni jest poszerzenie swojej działalności o naukę gry   
w kręgle oraz organizowanie amatorskich zawodów i turniejów w kręgle.

Rozwojowi kręgielni sprzyjają także wysokie bariery wejścia na rynek konkurentów i stosunkowo nieduża istniejąca konkurencja.

1. http://www.brunswick.pl/ [↑](#footnote-ref-1)