

SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE¹

SWOT ANALYSIS AND TOWS MATRIX – SIMILARITIES AND DIFFERENCES²

ABSTRACT

The analysis of the environment presupposes a research of all the important features of the outer and inner environment in order to identify strategic factors which can determine the future of the company. The analysis of the environment and the identification of strategic factors can be seen as support to the decision process when formulating the strategy and is carried out at the very beginning of the process of strategic management. The SWOT analysis is used to analyse the situation of the company. It serves to identify key factors in the outer environment which are recognized as opportunities or threats and factors from the inner environment which can be described as strengths or weaknesses. The SWOT analysis does not show the various connections between the outer and inner factors so that the TOWS matrix was developed in order to develop strategies (that is, strategic initiatives). They can be founded on strengths, can eliminate weaknesses, use opportunities or face threats. The identification of the most important strategic factors is a key part in the SWOT analysis so that the argument was added with models of environment analysis and the choice of an adequate model or combination of models, and depending on the features of the activity or industry in question.

Key words: SWOT analysis, TOWS matrix, strategic factors, environment analysis

JEL: M10

1. Uvod

Predmet istraživanja su značajke SWOT analize i TOWS matrice, njihove uloge i primjene u strateškoj analizi, odnosno kod donošenja strateških inicijativa poduzeća.

Osnovna hipoteza rada je da su SWOT analiza i TOWS matrica «sredstva ili alati» koji imaju snažnu ulogu u analizi situacije poduzeća. Pomoćna hipoteza je da je za potrebe izrade SWOT analize i TOWS matrice potrebno koristiti neki od modela analize okruženja budući se u literaturi ne navodi koji su to strateški čimbenici koji u navedenim analizama moraju biti zastupljeni.

* izvanredni profesor, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam «Dr. Mijo Mirković», e-mail: mbozac@efpu.hr

¹ Ovaj je rad nastao s ciljem utvrđivanja teoretsko-metodološkog pristupa za izradu SWOT analize Croatia osiguranja d.d. u okviru projekta «Konceptija i provedba poslovne strategije Croatia osiguranja d.d.» kojeg je nositelj Ekonomski fakultet Zagreb, a voditelj prof. dr. sc. Darko Tipurić. Izrađena SWOT analiza i TOWS matrica Croatia osiguranja d.d. bit će objavljene u nastavku.

² This paper aims to determine a theoretical and methodological approach in the making of SWOT analysis of the insurance company Croatia osiguranje d.d. as part of the project «Concept and application of business strategy of Croatia osiguranje d.d.» carried out by the Faculty of Economics Zagreb, headed by prof. Darko Tipurić, PhD. The made SWOT analysis and TOWS matrix of Croatia osiguranje d.d. will be published in continuation. Članak primljen u uredništvo: 22.09.2007.

Svrha istraživanja u okviru ove rasprave je istražiti obilježja SWOT analize i TOWS matrice, definirati njihovu povezanost i različitost, približiti njihovu uporabu, budući je uočen problem da se u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi ne čini potrebna razlika u njihovoj interpretaciji i primjeni. Na osnovi istraživanja ovih pristupa analizi situacije cilj je doprinijeti njihovoj konzistentnoj interpretaciji i uporabi u nastavnom, znanstvenom i stručnom radu.

Rezultati istraživanja predloženi su u ovoj raspravi u pet dijelova. Poslije *uvoda*, u dijelu s naslovom *SWOT analiza*, analizirani su elementi, prednosti i nedostaci ove analize. U trećem dijelu, koji nosi naslov *SWOT analiza i TOWS matrica*, obrađuje se TOWS matrica kao varijacija SWOT analize, iznose se strategije po TOWS-u te prednosti i nedostaci. Analiza okruženja za identifikaciju strateških čimbenika, naslov je četvrtog dijela u kojem se obrađuju pristupi i modeli analize okruženja. U zaključku je dana sinteza rezultata istraživanja kojima su dokazivane postavljene hipoteze.

Pri istraživanju autorica se koristila induktivnom i deduktivnom metodom, metodom analize i sinteze, metodom usporedbe, metodom klasifikacije, metodom deskripcije, metodom dokazivanja i metodom slučaja.

2. SWOT analiza

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: "Što je dobro, a što loše u operacijama?" Zatim su postavili pitanje: "Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti?". Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (Fault), a loše u budućnost - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT.³

SWOT okvir predstavljen je 1969. i od strane istraživača s Harvarda (npr. Learned et al., 1991.), a postao je popularan tijekom 1970-ih zbog pretpostavke koja je u njega ugrađena, a koja glasi: menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem.⁴

2.1. Elementi SWOT-a

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti.

U literaturi se taksativno ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja treba istražiti. Nema uputa u tom smislu. Navedeno je specifičnost i bit uporabe SWOT-a: razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju strateški čimbenici okruženja upravo tog subjekta. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati a mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

³ Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M., (2004), Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, (22), 1, str. 85.

⁴ Ibid.

Slika 1.

SHEMA SWOT ANALIZE

	Pozivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu.

2.1.1. Unutarnje okruženje: slabosti i snage

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u: 1. menadžment i organizaciju, 2. operacije, 3. financije i 4 ostale čimbenike.⁵

Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija.⁶ Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

Kod utvrđivanja snaga određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

Kod slabosti se određuju nedostaci sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašnije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?⁷

2.1.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali. Ili se može koristiti neki drugi pristup analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

⁵ Wehrich, H., (1982), The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, (60), str. 6.

⁶ Sikavica, P., Novak, M., (1999.), Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 73.

⁷ Ko, A. S. O., Lee, S. F., (2000), Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, (12), 1/2, str. 69.

Važno je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segmenti, itd. Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Prijetnje su vanjski čimbenici izvan kratkoročne kontrole menadžmenta poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama, čak i tijekom turbulentnih situacija. Neka od pitanja koja se pritom mogu postaviti su:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

U SWOT analizu ne treba uključivati previše kategorija/stavki jer će na taj način ona postati nepregledna i zbunjujuća. One kojima je namijenjena, a razmatranje po SWOT matrici kojim se ona približava TOWS matrici je ovo koje vodi do jednog od četiri glavna zaključka: 1. snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju rasta; 2. snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja; 3. slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve; 4. slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja.⁸

2.2. Prednosti i nedostaci SWOT-a

Razmatranje bilo koje metode, pa tako i SWOT analize, može biti potpuno samo ako se uzmu u obzir njeni prednosti i nedostaci. Uputno je izradi SWOT analize pristupiti tako da se nedostaci navedeni u nastavku svedu na minimum.

Prednosti SWOT-a su sljedeće:

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a su sljedeći:

- Prema Mintzbergu (1994.) SWOT je malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.⁹
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

⁸ Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H., (2007), Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, Business Strategy Series, (8), 3, str. 170.

⁹ Proctor, T., (2000), Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, Journal of Management in Medicine, (14), 1, str. 51.

3. SWOT analiza i TOWS matrica

Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (Weihrich, Kidington, UK, 1982.). Od njezina objavljivanja do danas taj je alat korišten u različitim zemljama, u različitim situacijama i na različitim razinama; najprije za formulaciju strategije poduzeća, a kasnije kao konceptualni okvir za razvoj strategije karijere pojedinca. Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija.

TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S – strengths) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.

TOWS matrica predstavlja varijaciju SWOT analize. U TOWS matrici identificiraju se različiti čimbenici koji se zatim udružuju, npr. prilike sa snagama, s namjerom poticanja nove strateške inicijative.¹⁰ Dakle, skup varijabli u matrici nije novost, već njihovo združivanje na sustavan način. I TOWS matrica kao i SWOT analiza imaju vremensku dimenziju.

Mnogi autori koji se bave strateškim planiranjem predlažu da poduzeće koristi svoje snage kako bi iskoristilo prilike, ali zanemaruju ostale važne međuodnose, kao što je izazov prevladavanja slabosti u poslovanju kako bi se iskoristile prilike. Slabost je odsutnost snage, a korporativni razvoj kojim bi se prevladala postojeća slabost može postati opcija za poduzeće.

Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.¹¹

Ni ovdje ne postoje univerzalne smjernice o tome što bi moglo činiti snage i slabosti, prilike i prijetnje. Jasno je da će strateška situacija koja se analizira kao i individualne okolnosti organizacije utjecati na njihovo određivanje. Za svako polje u matrici mora se razviti lista strategija.

3.1. Izvođenje TOWS matrice

Da bi se TOWS matrica kvalitetno izvela potrebno je sustavno istražiti unutarnje i vanjsko okruženje, definirati informacijski input koji će se koristiti u analizi i identificiranju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se zatim donijelo konkurentne strategije.

Primjena TOWS matrice zahtijeva slijedenje ovih koraka: 1. određivanje i procjena utjecaja čimbenika vanjskog okruženja (ekonomskih, političkih, demografskih), proizvoda i tehnologije, tržišta i konkurencije na organizaciju; 2. prognozu; 3. procjenu snaga i slabosti te 4. oblikovanje strateških opcija.

Provođenje ovog procesa omogućuje unosenje unutarnjih i vanjskih čimbenika na mrežu i proučavanje različitih kombinacija. Na primjer, unos u jedno polje TOWS-a može

¹⁰ Dyson, R. G., (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, (152), str. 632.

¹¹ Proctor, T., Ruocco, P., (1992), Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, (30), 5, str. 51.

uključivati maksimiziranje prilika i maksimiziranje snaga. To bi značilo stavljanje zajedno barem jedne snage i jedne prilike kako bi se donijela strategija koja se temelji na toj kombinaciji.

Slika 2.

TOWS MATRICA

Unutarnje	Snage (S)	Slabosti (W)
Vanjsko		
Prilike (O)	<u>S – O strategija: Maxi-Maxi</u> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	<u>W – O strategija: Mini-Maxi</u> Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.
Prijetnje (T)	<u>S – T strategija: Maxi-Mini</u> Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama.	<u>W – T strategija: Mini-Mini</u> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo.

3.2. Strategije po TOWS matrici

Strategije po TOWS matrici temeljit će se na promišljanju prikladnih kombinacija s lista snage, slabosti, prilika i prijetnji. Četiri se kombinacije strategija nazivaju: maxi-maksi (snage - prilike), maxi-mini (snage - prijetnje), mini-maksi (slabosti - prilike) i mini-mini (slabosti - prijetnje):

1. Maxi-maksi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike, tj. postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
2. Maxi-mini (S-T). Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili ih se svelo na minimum.
3. Mini-maksi (W-O). Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
4. Mini-mini (W-T). Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

Matrica sugerira analizu situacije poduzeća kako bi se razvile strategije i taktike za efikasno i efektivno ostvarenje misije i ciljeva poduzeća. Stoga je i situaciju uputno analizirati «pod svjetlom» dosadašnjih planova misije, ciljeva i strategija.

Prema Weihrichu (1993.) TOWS matrica omogućuje: 1. identifikaciju snaga, slabosti, prijetnji i prilika te 2. primjenu mehanizama za strukturiranje varijabli unutarnjeg i vanjskog okruženja na način da se mogu donijeti konkurentne strategije.¹² Time procjenjuje i njenu korisnost.

¹² Weihrich, H., (1993), Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, European Business Review, (93), 1: 4-11.

3.3. Prednosti i nedostaci TOWS-a

Prednosti TOWS-a su sljedeće:

- Nema ograničenja na oblik organizacijske jedinice koja može imati koristi od ove analize.
- Svaka situacija koja uključuje donošenje strateških odluka može imati koristi od ovog pristupa.
- Iskustva pokazuju da korištenje TOWS matrice može dovesti do identifikacije prikladne strategije.

Nedostaci TOWS-a su sljedeći:

- TOWS matrica pokazala se korisnom, ali nažalost, kao rezultat tog mehanizma strukturiranja ne proizlaze nikakve nove ideje ili uvidi. Umjesto toga, strategije koje se razvijaju kao rezultat korištenja TOWS matrice tek potvrđuju ono što se je već znalo.¹³
- Korisnici su uočili da matrica jednostavno potvrđuje stajališta koja analitičari trenutačno zauzimaju, odnosno ona često ne donosi novu perspektivu u razmatranje.
- TOWS matrica je, prema nekim autorima, tek sredstvo za bilježenje ideja. Ipak je menadžeri smatraju korisnim mehanizmom strukturiranja i smatraju ju je vrijednom zadržati i koristiti u budućnosti.)

4. Analiza okruženja za identifikaciju strateških čimbenika

Iz prethodno navedenog proizlazi da je od presudnog značaja prilikom izrade SWOT analize i TOWS matrice identifikacija strateških čimbenika. U tom sagledavanju potporu može pružiti teorijsko-metodološki pristup analize okruženja. Okruženje se može predočiti kao okolina organizacije, “klima” u kojoj organizacija djeluje. Međutim, koncept postaje izazovniji kada se pomičemo od jednostavnog opisivanja okruženja do analize značajki njegovih «poddjelova» relevantnih za određeni gospodarski subjekt.

Postoje dva različita pristupa analizi okruženja: “outside-in” ili makro pristup, i “inside-out” ili mikro pristup. Outside-in pristup usvaja širok pogled na okruženje. On razmatra sve postojeće elemente u vanjskom okruženju. Njegove glavne brige su dugoročni trendovi, razvoj alternativnih pogleda i scenarija budućeg okruženja te identifikacija utjecaja industrije u kojoj poduzeće posluje uz implikacije na samo poduzeće. Inside-out pristup ima uže gledište na okruženje koje je ograničeno unutarnjim utjecajem na organizaciju.¹⁴ Razlike između tih perspektiva prikazane su u tablici 1.

¹³ Proctor, T., Ruocco, P., (1992), Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, (30), 5, str. 152.

¹⁴ Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, str. 5.

Tablica 1.**PERSPEKTIVE «OUTSIDE-IN» I «INSIDE-OUT»**

	Outside-in	Inside-out
Fokus i obuhvat	Neograničen pogled na okruženje.	Pogled na obuhvat okruženja prema koncepciji organizacije.
Cilj	Široka analiza okruženja prije razmatranja organizacije.	Analiza okruženja važna za trenutnu organizaciju.
Vremenski horizont	Obično 1-5 godina, ponekad 5-10 godina.	Obično 1-3 godine.
Učestalost	Periodično/ad hoc.	Kontinuirano/periodično.
Snage	Izbjegava organizacijsko sljepilo. Identificira širi raspon trendova. Ranije identificira trendove.	Efikasna, dobro fokusirana analiza. Implikacije za akcije organizacije.

Izvor: Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, str. 6. Prilagođeno prema Fahey i Narayanan, 1986.

4.1. Modeli analize vanjskog okruženja

Elementi koji se najčešće vezuju uz analizu okruženja su: politički, ekonomski, društveni i tehnološki elementi, poznatiji kao **PEST analiza** (Political, Economic, Social, Technological factors). PEST analiza predstavlja sveobuhvatnu analizu najznačajnijih čimbenika opće okoline ili šireg okruženja. Četiri glavne aktivnosti te analize prema Fahey i Narayanan¹⁵ su: skeniranje, praćenje, prognoziranje i procjenjivanje. Njihov opis glasi: 1. skeniranje okruženja kako bi se identificirali znakovi upozorenja potencijalnih promjena u okruženju ili uočile promjene u okruženju koje se već događaju, 2. praćenja specifičnih trendova i uzoraka u okruženju, 3 predviđanje budućih promjena u okruženju i 4. procjena utjecaja trenutnih i budućih promjena u okruženju na organizaciju.

S obzirom na činjenicu da u teoriji postoje različite interpretacije dimenzija, odnosno skupina čimbenika opće ili socijalne okoline, ovaj oblik analize javlja se i u obliku **PESTEL analize**¹⁶, koja, uz već spomenute dimenzije, obuhvaća još i sljedeće dvije dodatne dimenzije: ekološke čimbenike (Environmental factors), pravne čimbenike (Legal factors)..

Johnson i Scholes (1993.) analizu okruženja dijele na tri glavna dijela (tablica 2.):

1. ispitivanje utjecaja okruženja,
2. strukturalnu analizu konkurentskog okruženja i
3. identifikaciju konkurentskog položaja organizacije.

¹⁵ Fahey, L., Narayanan, V. K., (1986), Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, West Publishing, St. Paul, MN.

¹⁶ Walsh, P. R., (2005), Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, Management Decision, (43), 1, str. 113-122.

Tablica 2.**ELEMENTI ANALIZE OKRUŽENJA PREMA JOHNSONSU I SCHOLESU**

Ispitivanje utjecaja okruženja	Strukturalna analiza konkurentskog okruženja	Identificiranje konkurentskog položaja organizacije
Političko/zakonodavno Ekonomsko Sociokulturno Tehnološko	Prijetnja ulaska Moć kupaca i dobavljača Prijetnja supstituta Suparništvo konkurenata	Analiza konkurencije Analiza strateške grupe Tržišni segmenti i tržišna moć Tržišni udio i tržišni rast Atraktivnost tržišta i poslovna snaga

Izvor: Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, str. 5. Prilagođeno prema Johnson i Scholes, 1993.

Aaker (1984.) analizu vanjskog okruženja dijeli na četiri glavna dijela (tablica 3.):

1. analizu potrošača,
2. analizu konkurencije,
3. analizu industrije i
4. analizu okruženja.¹⁷

Tablica 3.**ELEMENTI ANALIZE VANJSKOG OKRUŽENJA PREMA AAKERU**

Analiza potrošača	Analiza konkurencije	Analiza industrije	Analiza okruženja
Segmenti Motivacija Nezadovoljene potrebe	Identitet Izvedba Ciljevi Strategije Kultura Struktura troškova Snage Slabosti	Atraktivnost Ključni čimbenici uspjeha Veličina Struktura Prepreke ulasku Struktura troškova Kanali distribucije Trendovi Rast Životni ciklus proizvoda	Tehnološko Vladino Ekonomsko Kulturno Demografsko

Izvor: Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, str. 5. Prilagođeno prema Aaker, 1984.

Iako su te glavne podjele različite, isti se elementi analize pojavljuju u obje strukture: **potrošači, konkurencija, industrija i okruženje.**

¹⁷ Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, str. 5.

Lenz i Engledow (1986.)¹⁸ podijelili su dosadašnja istraživanja o organizacijskim okruženjima u pet kategorija, temeljem zajedničkih disciplinarnih korijena i/ili sličnosti njihovih predodžbi okruženja. Svaka od tih kategorija naziva se 'modelom' jer nudi relativno različito predstavljanje prirode organizacijskog okruženja: 1. model industrijske strukture 2. kognitivni model, 3. model djelokruga organizacije, 4. model ovisnosti o ekologiji i resursima, 5. era model.

Prema **modelu industrijske strukture** okruženje je skup konkurentskih sila. Promjene u okruženju proizlaze iz akcija konkurenata kao i vanjskih sila izvan granica industrije. Promjena je evolucionarna i događa se po neravnomjernoj stopi. Znanje o okruženju treba steći putem formalnog sustava analize konkurenata.

Prema **kognitivnom modelu** okruženje predstavlja razmišljanja vrhovnog menadžmenta (njihovo kolektivno razumijevanje okruženja) ugrađena u kognitivnu strukturu, a proizvod je iskustva. Promjena okruženja događa se retrospektivno kada se prevladavajuća kognitivna struktura preformulira (ili zamjenjuje) kako bi se dalo značenje neanticipiranim događajima. Znanje o okruženju stječe se analizom neočekivanih događaja i procesom organizacijskog učenja.

Prema **modelu djelokruga organizacije** relevantno okruženje je «skup» organizacija čije akcije utječu na organizaciju u fokusu promatranja i na koji utječe organizacija u fokusu. Promjena u okruženju proizlazi ili iz trendova i sila izvan neposrednog područja organizacija ili iz promjenjive strukture ciljeva organizacija koje čine djelokrug. Znanje o okruženju stječe se putem dizajniranja organizacijskih struktura i procesa odlučivanja koji su usklađeni s prevladavajućim uvjetima u okruženju.

Model ovisnosti o ekologiji i resursima tretira okruženje kao sustav resursa i međusobno povezanih organizacija. Promjena okruženja je kontinuirana i događa se kada postoji varijacija u sustavu koja utječe na resurse potrebne za opstanak organizacije. Razumijevanje okruženja je ograničeno perspektivom određene organizacijske jedinice što dovodi do višestrukih koncepcija okruženja.

Prema **era modelu** okruženje je skup socijalnih struktura, vrijednosti i definicija uloga koje karakteriziraju određeno vremensko razdoblje. Tehnologija i eksperimenti pojedinaca koji tragaju za samoispunjenjem unutar konteksta prevladavajućih institucija (npr. obitelji) su primarni izvori promjena okruženja. Promjena se događa kroz proces koji se sastoji od triju faza: postojeći red - turbulentna tranzicija - novi red. Organizacija može steći znanje o svojim okruženjima korištenjem prognoza futurista i konzultantskih usluga.

¹⁸ Lenz, R. T., Engledow, J. L., (1986), Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, Strategic Management Journal, (7), 4, str. 329-346.

Tablica 4.**USPOREDBA 'MODELA': TIPOVI 'MODELA' ZA ANALIZU OKRUŽENJA**

Kriterij (osnovna obilježja)	Model industrijske strukture (npr. Porter, 1980.).	Kognitivni model (npr. Weick, 1977.).	Model djelokruga organizacije (npr. Thompson, 1967.; Bourgeois, 1980.).	Model ovisnosti o ekologiji/resursima (npr. Glover, 1966.; Aldrich, 1979.; Pfeffer i Salancik, 1978.).	Era model (npr. Lodge, 1975.; Yankelovich, 1982.).
Pretpostavke o strukturi okruženja	Dominantno okruženje je skup konkurentskih snaga industrije koje proizlaze iz akcija 'konkurenata'.	Čimbenici okruženja i uzročne veze među njima su ugrađene u kognitivnu strukturu koja je zauzvrat propisana.	Okruženje se prvenstveno sastoji od međusobno ovisnih formalnih organizacija čija važnost za fokusnu organizaciju može biti karakterizirana hijerarhijom interno homogenih slojeva.	Okruženje je kontekst nalik sustavu resursa, socijalnih struktura i prirodnih okruženja, koji je karakteriziran ili kao multirazinska hijerarhija ili u odnosu na određene dimenzije.	Okruženje je poseban uzorak socijalnih struktura, institucionalnih odnosa, uloga i vrijednosti opasnih psihokulturom, ideologijom, itd.
Kako steći znanje o okruženju?	Razviti formalizirani sustav analize konkurencije koji je povezan s procesima strateškog planiranja.	Poticanje organizacijskog učenja putem fleksibilnog, otvorenog istraživanja i procesa odlučivanja.	Dizajniranje administrativnih struktura da budu konzistentne s kontingencijama okruženja. Razvoj procesa managementa stakeholdera.	Oportunistički nadzor. Poticanje organizacijskog učenja među organizacijskim podjedinicama.	Opsežno skeniranje okruženja. Praćenje 'megatrendova'.

Izvor: Lenz, R. T., Engledow, J. L., (1986), Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, Strategic Management Journal, (7), 4, str. 329 - 346.

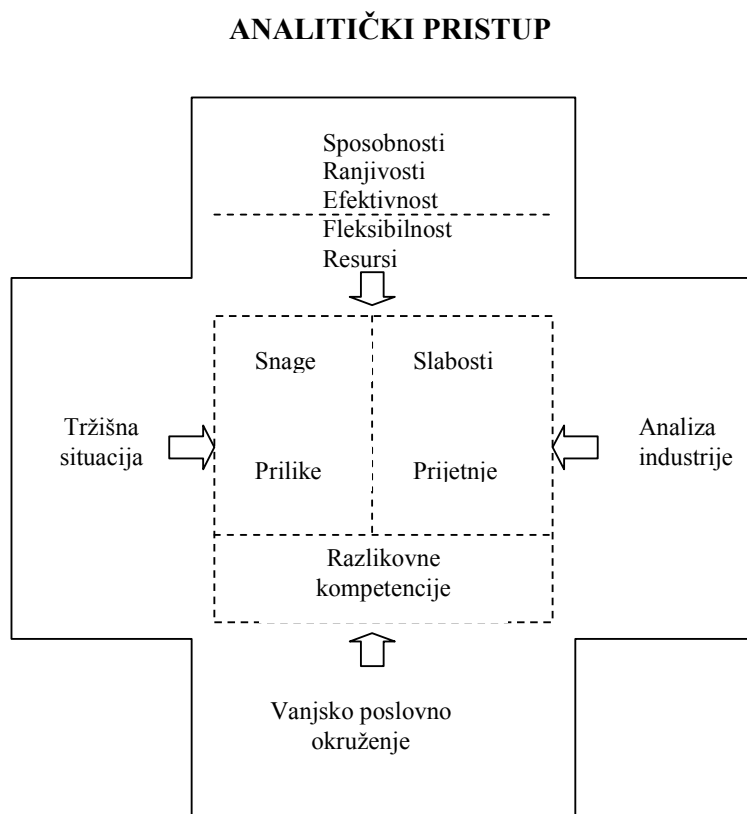
4.2. Analitički pristup organizaciji

Na procjenjivanje snaga i slabosti organizacije gledalo se kao na kritični korak u većem dijelu rane literature o strategiji, (Ansoff, 1965.). U tom je razmišljanju bio profil sposobnosti, odnosno traženje sinergije unutarnjih i vanjskih procjena.¹⁹ Kako se znanje o strateškom menadžmentu širilo i kako je rastao broj dostupnih metoda i tehnika, postojala je tendencija ka ignoriranju važnosti analiziranja organizacije.

Slika 3. pokazuje četiri područja (prema Husseyu, 2002.) koja se trebaju razmatrati u analitičkom pristupu SWOT analizi. Klasični pristup dijeli procjenjivanje organizacije na vanjske i unutarnje elemente, ali se u stvarnosti oba moraju interpretirati u kontekstu i jednog i drugog.

¹⁹ Hussey, D., (2002), Company analysis: determining strategic capability, Strategic Change, (11), 1, str. 43.

Slika 3.



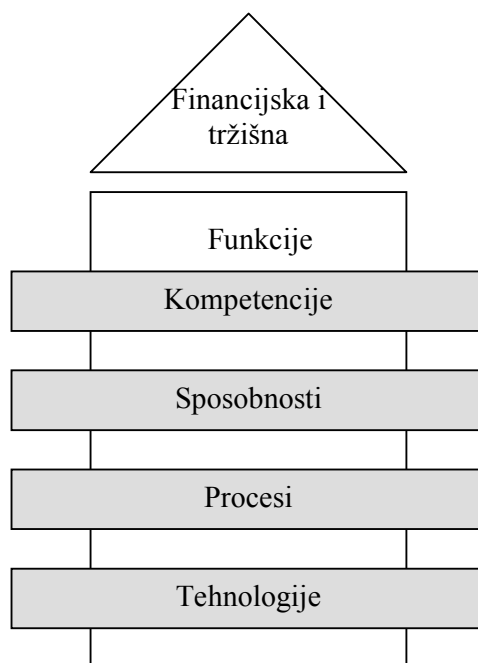
Izvor: Hussey, D. (2002), Company analysis: determining strategic capability, Strategic Change, (11), 1, str. 47.

Gornje područje modela zahtijeva detaljno strateško ispitivanje svakog dijela organizacije. Moraju se ustanoviti *stvarne sposobnosti organizacije* (ono što se može učiniti), *područja ranjivosti* (na primjer, prevelika ovisnost o nekoliko kupaca), *razina izvedbe i efektivnost te stupanj fleksibilnosti* koji organizacija ima kako bi se suočila s iznenadnim promjenama. Nadalje, analiziraju se različiti resursi kojima se može upravljati.²⁰ Prema istom autoru, osim ispitivanja funkcijskih izvedbi, potrebno je ispitati kompetencije, sposobnosti, procese i tehnologije koje u ukupnosti s prethodnima pridonose ostvarenju financijskih i strateških ciljeva.

²⁰ Hussey, D., (2002), Company analysis: determining strategic capability, Strategic Change, (11), 1, str. 48.

Slika 4.

NAČINI GLEDANJA NA ORGANIZACIJU



Izvor: Hussey, D., (2002), Company analysis: determining strategic capability, Strategic Change, (11), 1, str. 49.

- *Kompetencije*. To je koncept sržne kompetencije (Hamel i Prahalad, 1994.). Iako se općenito promovira kao nešto različito i specijalno, zapravo nije više od određenog načina razmišljanja o snagama i slabostima koji u fokus stavlja ono što je ključno za budućnost organizacije.
- *Sposobnosti*. Postoje suptilne razlike između pristupa sržnih kompetencija i sržnih sposobnosti koje sugeriraju Stalk, Evans i Shulman (1992.). Zato se na njih može gledati kao na izbor. Malo bi imalo smisla koristiti obje.
- *Procesi*. Procesno gledište obuhvaća brojne različite načine gledanja na organizaciju. U ovaj se naslov može uključiti metoda lanca vrijednosti (Porter, 1985.). Time se gleda na snage i slabosti organizacije na dosta različit način, procjenjivanjem onoga što daje i smanjuje vrijednost potrošaču. Ipak, to nije laka metoda za primjenu, glavna je poteškoća što se na svaku aktivnost mora gledati očima potrošača. Ne može funkcionirati ako se procjena temelji samo na mišljenju menadžera.
- *Tehnologija*. Postoji tehnologija koju organizacija koristi kako bi poslovala efektivno, i tehnologija koja je inkorporirana u proizvod. Može i ne mora postojati veza između njih. Ispitivanje tehnologije ključno je za mnoge organizacije.²¹

Zaključak

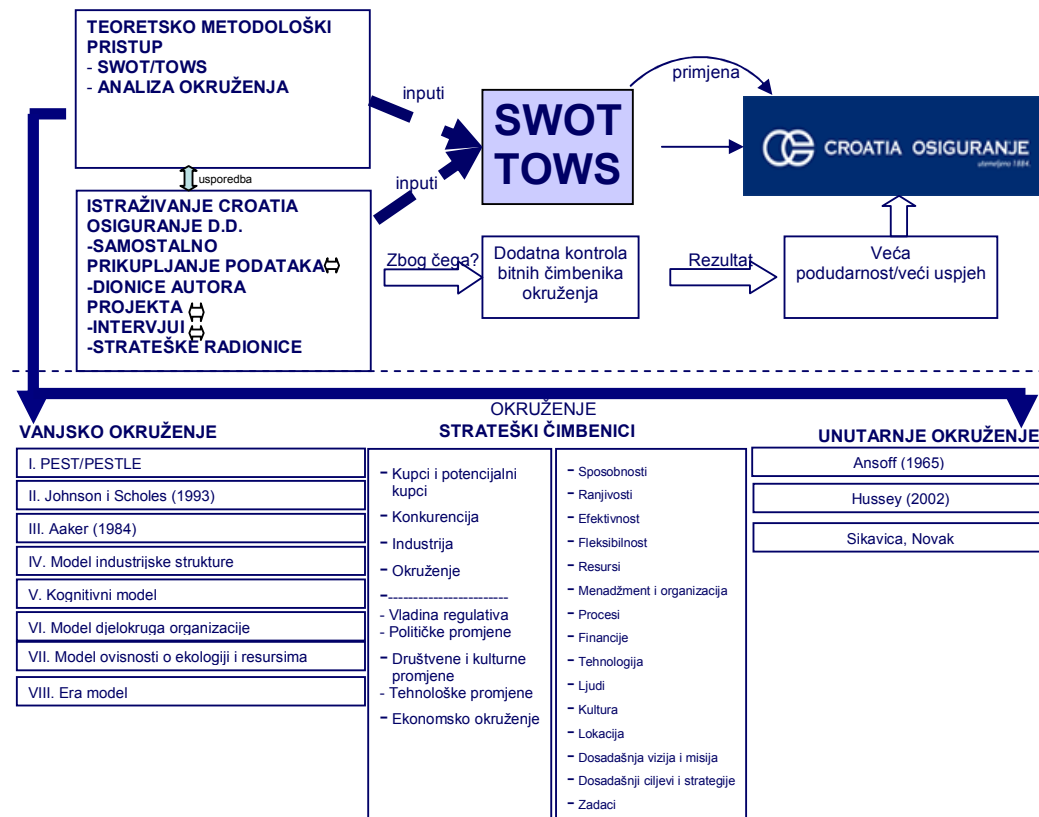
²¹ Hussey, D., (2002), Company analysis: determining strategic capability, Strategic Change, (11), 1, str. 50.

SWOT je sredstvo za analizu situacije poduzeća koje se temelji na utvrđivanju strateških čimbenika koji se mogu okarakterizirati kao snage, slabosti, prilike i prijetnje. TOWS matrica je varijacija SWOT analize koja polazi od utvrđenih strateških čimbenika opisanih kao snage, slabosti, prilike i prijetnje, ali ih povezuje na način da je moguće dobiti više strateških inicijativa za svako od četiri polja matrice koje se potom analiziraju (primjerice temeljem kriterija važno, hitno) i neke od njih implementiraju. Ključno za provedbu kvalitetne SWOT analize (i TOWS matrice) je identifikacija strateških čimbenika za što je korisno konzultirati modele okruženja i ponajprije uključiti ili naglasiti one ili kombinaciju onih koji najbolje opisuju okruženje određene djelatnosti ili industrijske grane (primjerice djelatnosti osiguranja).

Temeljem gore navedenog, razvijen je pristup izradi SWOT analize i TOWS matrice za Croatia osiguranje d.d. prikazan na slici 5.

Slika 5.

PRISTUP IZRADI SWOT ANALIZE I TOWS MATRICE



Slijedom prikazanog, nakon analize teorijsko-metodološkog pristupa SWOT-a, TOWS-a i modela okruženja, te sinteze strateških čimbenika, pristupilo se istraživanju Croatia osiguranja d.d. temeljem samostalnog istraživanja, analize dionica projekta, rezultata intervjua i strateških radionica kao i njihove usporedbe, a s ciljem dobivanja kvalitetne SWOT analize i TOWS matrice za Croatia osiguranje d.d.

LITERATURA

- Aaker, D. A., (1984), *Developing Business Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- Ansoff, H., (1965), *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H., (2007), Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, *Business Strategy Series*, (8), 3: 162-171.
- Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M., (2004), Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, *Marketing Intelligence & Planning*, (22), 1: 84-94.
- Costa, J., Teare, R., (1994), Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (6), 5: 4-7.
- Dyson, R. G., (2004), Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research*, (152): 631-640.
- Emblemsvag, J., Kjolstad, L. E., (2002), Strategic risk analysis – a field version, *Management Decision*, (40), 9: 842-852.
- Fahey, L., Narayanan, V. K., (1986), *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*, West Publishing, St. Paul, MN.
- Godiwalla, Y. M., Meinhart, W. A., Warde, W. D., (1980), Environmental Scanning – Does It Help the Chief Executive, *Long Range Planning*, (13), 5: 87-99.
- Hamel, G., Prahalad, C., (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School, Press Boston.
- <http://erc.msh.org/quality/ittools/itswot.cfm>
- <http://www.coatingworld.com>
- Hussey, D., (2002), Company analysis: determining strategic capability, *Strategic Change*, (11), 1: 43-52.
- Ip, Y. K., Koo, L. C., (2004), BSQ strategic formulation framework - A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment, *Managerial Auditing Journal*, (19), 4: 533-543.
- Johnson, G., Scholes, K., (1993), *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, 3rd ed., Prentice-Hall, London.
- Kajanus, M., Kangas, J., Kurttila, M., (2004), The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, *Tourism Management*, (25): 499-506.
- Ko, A. S. O., Lee, S. F., (2000), Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing ``Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology, *Managerial Auditing Journal*, (12), ½.: 68-76.
- Lee, S. F., Leung, R. F., Loo, K. K., Sai, O. K., (2000), Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria, *Managerial Auditing Journal*, (15), 8: 407-423.
- Lenz, R. T., Engledow, J. L., (1986), Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, *Strategic Management Journal*, (7), 4: 329-346.
- Mintzberg, H., (1994), The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February: 107-114.
- Phillips, P., (2005), The strategic planning process – II, *Business Corner*.
- Porter, M., (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Proctor, T., (1997), Establishing a strategic direction: a review, *Management Decision*, (35), 2: 143-154.

Proctor, T., (2000), Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, *Journal of Management in Medicine*, (14), 1: 47-56.

Proctor, T., Ruocco, P., (1992), Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, *Management Decision*, (30), 5: 50-53.

Ruocco P., Proctor, T., (1994), Strategic Planning in Practice: A Creative Approach, *Marketing Intelligence & Planning*, (12), 9: 24-29.

Stalk, G., Evans, P., Shulman, L, (1992), Competing on capabilities, *Harvard Business Review*, March/April.

Walsh, P. R., (2005), Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, *Management Decision*, (43), 1: 113-122.

Wehrich, H., (1999), Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter's Model, (99), 1: 9-22.

Wehrich, H., (1982), The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, (60).

Wehrich, H., (1993), Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, *European Business Review*, (93), 1: 4-11.

SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA – SLIČNOSTI I RAZLIKE

SAŽETAK

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije te se provodi na samom početku procesa strateškog menadžmenta. SWOT analiza je sredstvo za analizu situacije poduzeća. Njome se identificiraju ključni čimbenici iz vanjskog okruženja koji se prepoznaju kao prilike ili prijetnje i čimbenici iz unutarnjeg okruženja a mogu se opisati kao snage ili slabosti. SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je stoga i razvijena TOWS matrica kojom se razvijaju strategije po TOWS-u (odnosno strateške inicijative). One mogu biti izgrađene na snagama, mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se suočiti s prijetnjama. Identifikacija najznačajnijih strateških čimbenika ključni je dio SWOT analize, pa je zbog toga rasprava proširena na modele analize okruženja te na odabir jednog adekvatnog modela ili kombinacije nekoliko njih, a u ovisnosti o obilježjima djelatnosti ili industrije o kojoj je riječ.

Ključne riječi: SWOT analiza, TOWS matrica, strateški čimbenici, analiza okruženja