

promjene ili slabljenje nekih barijera?

#### T – threats (prijetnje)

- Što radi konkurencija? Je li vjerojatan ulazak novih konkurenata?

- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na vašu štetu)?

- Raste li pregovaračka moć krajnjih korisnika?

- Mijenjaju li se potrebe i ukusi krajnjih korisnika?

**SWOT analiza vodi do jednog od četiri glavna zaključka:**

Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju rasta.

Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja.

Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve.

Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja.

#### Prednosti i nedostaci SWOT analize

**Prednosti SWOT-a** su da je ključni element formulacije strateške opcije 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 te SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i *managementa* kao sustavan način za postizanje cilja. **Nedostaci SWOT-a** su njena ukorijenjenost u trenutne percepcije organizacije, u praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nadalje, nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima te što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije.

#### SWOT i TOWS

Kada su strateški čimbenici po SWOT prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, one koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti sa prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (H. Weirich, Kidington, UK, 1982).

hanizam 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 – *strength*) u unutarnjem

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. Dakle, skup varijabli u matrici nije novost, već njihovo združivanje na sustavan način. I TOWS matrica kao i SWOT analiza ima vremensku dimenziju.

Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne naj-



Vanjsko okruženje ima izražen utjecaj na poslovanje. Postojeći programi, kao i oni koji se planiraju za budućnost, nezavisno od tipa institucije, trebaju biti zasnovani na pažljivim razmatranjima budućih trendova u društvu. Strateški *management* predstavlja proces usmjeravanja aktivnosti u kreiranju i realizaciji strategije svake ustanove. SWOT/TOWS, kao analitički okvir *managementa* za dobivanje relevantnih informacija organizacije o samoj sebi i o okolini u kojoj djeluje sada i u budućnosti, a sa svrhom utvrđivanja strateških prilika i prijetnji u okolini i vlastitih strateških snaga i slabosti, omogućava *managementu* da razvije strategiju na temelju relevantnih informacija o organizaciji i okolini. Jedina mogućnost razvijanja konkurentске prednosti je strateški razvoj jer, da parafraziramo Zeca iz Alice u zemlji čuda (Lewis Carroll), *danas moramo brzo trčati kako ne bi ostali na mjestu.*

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: **Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie**, sa Sveučilištu Stanford. 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?”.

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 me-

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