

ET KORT INTRODUKTION TIL TOWS (SWOT) ANALYSE

Thomas Bagge Olesen
René Victor Valqui Vidal
CTI, Danmarks Tekniske Universitet
DK-2800 Lyngby

INDLEDNING

SWOT-analysen og TOWS-matricen kaldes i det følgende under ét TOWS-analysen. TOWS (eller SWOT) står for *Treats* (Trusler), *Opportunities* (Muligheder), *Strength* (Styrker) og *Weaknesses* (Svagheder).

TOWS-analysen er en af de simpleste metoder indenfor strategisk planlægning, og kan derfor benyttes uden brug af ekspert konsulenthjælp. TOWS's hovedformål er at strukturere en kvalitativ og/eller kvantitativ afklaring af den situation en organisation befinder sig i, og hvilke elementer i organisationens omgivelser, som kan influere på dens fortsatte eksistens.

Sammenfattende kan strategisk planlægning siges at forsøge besvare følgende seks spørgsmål:

1. "Hvor kommer vi fra?" (Baggrund)
2. "Hvor er vi nu?" (Status)
3. "Hvor er vi på vej hen?" (Analyse)
4. "Er der hvor vi er på vej hen, der hvor vi ønsker at bevæge os hen?" (Planlægning)
5. "Hvis nej, hvordan kommer vi så der hen hvor vi ønsker at være?" (Planlægning)
6. "Hvad bør gøres nu og i den nærmeste fremtid?" (Aktion/handling)

Ved hjælp af TOWS-analysen forsøges primært at besvare spørgsmålene 2,3,4 & 5. Dette gøres ved at klarlægge organisationens interne styrker og svagheder, samt de eksterne muligheder og trusler den besidder eller står over for, og efterfølgende baserer organisationens strategier på en *matching* af disse faktorer.

Denne artikel har to formål:

- At placere TOWS-analysen som en del af en strategisk planlægningsproces i en organisation.
- At introducere principperne i en TOWS-analyse.

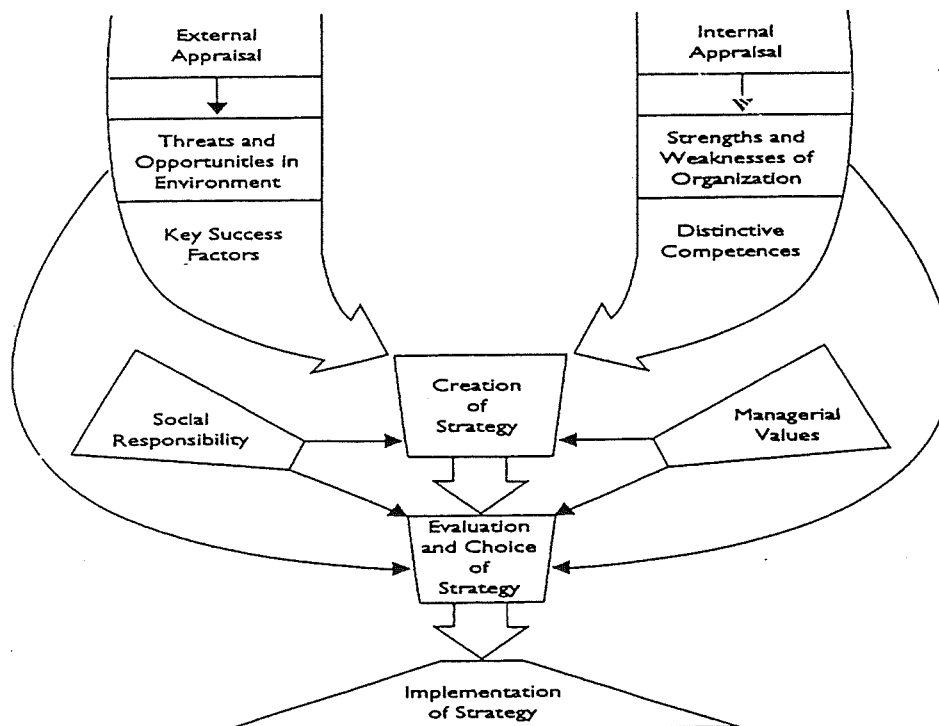
TOWS-analysen har primært været anvendt i private organisationer, dvs virksomheder som har været underlagt konkurrencemæssige vilkår (Wehrich 1982, 1993; Proctor T; Ruacco P 1992). I denne type af organisationer har fokus været på at klarlægge de faktorer, som skulle gøre virksomheden i stand til ikke bare at overleve konkurrencen

på markedet, men også være i stand til at være profitabel og ekspandere. Denne filosofi, hvor organisationen ses som en *organisme* i stadig kamp tilpasse sig miljøet, afspejles i TOWS-analysen:

Den strategiske planlægning i offentlige organisationer har ikke i samme grad været drevet af den konkurrencemæssige situation. Af netop disse årsager findes ikke mange referencer til TOWS-analysen indenfor offentlige organisationer. I England er TOWS-metoden dog blevet anvendt med succes i strategisk planlægning i sundhedssystemet (NHS) (Proctor, R.A. (1992), Blades, M (1992)). Den stigende opmærksomhed om offentlige organisationers evne til at udnytte de ressourcer de har til rådighed så effektivt som muligt, påpeger nødvendigheden af at disse organisationer tager beslutninger på en sammenhængende og forsvarlig basis, som tager behørigt hensyn til deres interessenters interesser.

TOWS-ANALYSEN OG DEN STRATEGISKE PLANLÆGNINGS PROCES

TOWS-analysen tilhører den gruppe af planlægningsmodeller af Mintzberg (1994) kaldet "Design School Models", som er en af de mest grundlæggende skoler indenfor strategisk planlægning. Disse modeller bygger på antagelsen om at strategi bestemmes eller *designes* gennem en "matching" af organisationens styrker og svagheder med de muligheder og trusler, som findes i dens omgivelser. Som det ses af nedenstående figur 1.0, så antages strategi at skabes i brydningsfeltet mellem de *kritiske succes faktorer*, som stilles til organisationen, og de *afgørende konkurrencemæssige fordele* organisationen besidder.



Figur 1.0 Strategisk planlægning jvf. "Design School Model" (fra Mintzberg 1994)

Tages f.eks. en virksomhed, som både producerer og forhandler isolationsmateriale. En af de *kritiske succes faktorer* for denne virksomhed er evne til altid at kunne levere et givet produkt uden eller med megen lidt ventetid for kunden og til den laveste pris. Dette skyldes blandt andet, at forskellen mellem virksomhedens produkter og konkurrentens er negligabel for kunden, hvilket resulterer i at kunden stort set altid vil købe konkurrentens produkt, såfremt dennes evne til at levere er hurtigere eller produktet er billigere. En af de *afgørende konkurrencemæssige fordele* for virksomheden er derfor evnen til at producere med lavest mulige produktionsomkostninger trods kundespecifikke ønsker. En afgørende konkurrencemæssig fordel for virksomheden er derimod *ikke* nødvendigvis selv at forhandle direkte til kunden, selvom virksomheden måske selv tror at den er god til det. Forhandlingen kunne måske håndteres meget bedre gennem en stabil forhandlerorganisation. De *afgørende konkurrencemæssige fordele* er altså mere end hvad virksomheden er i stand til at gøre - det er, hvad den kan gøre specielt godt.

Den version af en "Design School Model" kaldet TOWS, er lanceret af Wehrich (1982). TOWS-analysens bidrag til den strategiske planlægning ligger ikke i erkendelse af vigtigheden af de *kritiske succes faktorer* og de *afgørende konkurrencefordele*. TOWS-analysens bidrag ligger i den systematiske strukturering af sammenhængen mellem styrker, svagheder, muligheder og trusler ved hjælp af TOWS-matricen, og en udvikling af strategi på denne baggrund. Jævnfør figur 1.0 sker udviklingen af strategierne når de eksterne trusler og muligheder i form af *kritiske succesfaktorer* konfronteres med de interne styrker og svagheder i form af *afgørende konkurrencemæssige fordele*. Både udvikling af strategierne og valget af de(n) strategi(er) som skal gennemføres, sker under hensyntagen til ledelsens og det omgivende samfunds værdinormer og kultur.

Den strategisk planlægningsproces, som lægges frem indenfor "Design School Models", kan opdeles i følgende seks faser:

1. Analyse af input til strategiske planlægningsproces:

Med input menes faktorer, som på en eller anden måde har en indflydelse på strategierne eller på muligheden for at gennemføre strategierne. Disse faktorer er relateret til det som i figur 1.0 kaldes "Managerial Values" og "Social Responsibility" - dvs. interesser, værdinormer, kultur, menneskelige og tekniske ressourcer osv.

2. Idégrundlag:

Analyse af organisationens idégrundlag:

- hvorfor eksisterer den ?
- hvem er kunderne ?
- hvad vil kunderne have ?
- hvad skal organisationen tilbyde for at tiltrække de kunderne som den ønsker ?
- etc.

"Kunder" indbefatter alle personer, som på en eller anden måde benytter sig af de ydelser som organisationen tilbyder.

3. Situationssanalyse:

Hvilke styrker og svagheder besidder organisationen, og hvilke muligheder og trusler eksisterer i dens omgivelser.

4. Udvikling af strategier:

Hvilke mål ønsker organisationen at opnå givet de styrker, svagheder, muligheder og trusler som er identificeret, og hvordan nås disse mål.

5. Valg af strategi(er):

Valg af de(n) strategi(er), for hvilke der kan opnås konsensus blandt organisationens medlemmer

6. Implementation af strategier

TOWS-analysen beskæftiger sig specielt med faserne tre og fire. Disse faser involverer forskellige problemstillinger, som alle er karakteristiske for organisationer.

Organisationer eksisterer ikke i sig selv, men udelukkende som en konsekvens af de medlemmer som kendetegner den. En klarlægning af organisationens mål må derfor nødvendigvis indebære at man klarlægger de mål som defineres af medlemmerne, interessenterne og alle andre som påvirker organisationens virke. Det siger sig selv, at ikke alle medlemmer kan medvirke til at definere organisationens mål, hvorfor denne må foretages af en gruppe af mennesker indenfor organisationen. Organisationens mål er altså defineret på organisationens vegne, men identificeret af de enkelte medlemmer gennem deres fortolkning af deres syn på situationen.

Grundlæggende berører den strategiske planlægningsproces i forskellig grad de tre organisatoriske problemstillinger, som udspringer af opfattelsen af en organisation som et *formålrettet og viljefuldt* system:

- **System↔menneskeproblemet:** Denne problemstilling omhandler forholdet mellem individet og organisationen som et system. Der er to aspekter af system↔menneskeproblemet. Disse kan benævnes henholdsvis deltagelsesaspektet og tilfredsstillelsesaspektet. Tilfredsstillelsesaspektet drejer sig om at i hvilken grad organisationens medlemmer får tilfredsstillet deres egne mål igennem tilfredsstillelse af organisationens mål. Deltagelsesaspektet drejer sig om i hvilken grad medlemmerne deltager i de beslutninger som påvirker opfyldelsen af deres egne mål. Et karakteristiskum for organisationen som system er, at den består af individer med egen fri vilje som forfølger mål, som ikke nødvendigvis er sammenfaldende med organisationens mål - dvs. organisationen er et *viljefuldt* system.
- **System↔omgivelsesproblemet:** Denne problemstilling drejer sig for organisationens evne til at bestå som del af et endnu større system.

- **Systemstyringsproblemet:** Denne problemstilling omhandler styring og kontrol af organisation, og dermed forøgelse af den effektivitet hvormed organisationen forfølger sine mål. Organisationen er altså også et *foremålsrettet* system, idet den er designet for at opfylde et formål.

Primært relaterer TOWS-analysen sig til system \leftrightarrow omgivelsesproblemet, idet TOWS-analysen antager at organisationens strategi vokser frem gennem en analyse af omgivelserne, og dermed de krav som organisationen skal opfylde for overleve. Hermed forstås systemstyringsproblemet som værende stort set sammenfaldende med system \leftrightarrow omgivelsesproblemet, idet effektiviteten hvormed organisationen forfølger sine mål er direkte afhængig af den grad af *matching*, som findes mellem eksterne muligheder og trusler, og interne styrker og svagheder. System \leftrightarrow menneskeproblemet berører TOWS-analysen stort set ikke.

TOWS-ANALYSEN SOM VÆRKTØJ TIL STRATEGISK PLANLÆGNING

Som nævnt tidligere er TOWS-matricen's primære formål at strukturere deltagernes afklaring af organisationens styrker, svagheder, muligheder og trusler. Dette kan gøres på et utal af måder afhængig af den foreliggende problemstilling, men centralt i analysen står anvendelse af TOWS-matricen. Denne matrice lister interne styrker og svagheder overfor eksterne muligheder og trusler, og åbner derved op for principielt fire forskellige typer af strategier.

- **Mini-mini strategi:** Disse strategier går på at minimere interne svagheder og eksterne trusler. Befinder en organisation sig i en sådan 'brand-slukningssituation' i længere tid vil mulighederne for strategisk planlægning være stort set lig nul, og det er da sandsynligt, at den vil være nødt til at ophøre med at eksistere.
- **Mini-maxi strategi:** Disse strategier går på at minimere interne svagheder og maksimere eksterne muligheder. En organisation, som primært befinder sig i en sådan situation kunne f.eks. være en nyopstartet virksomhed med ringe kapitalgrundlag og ringe markedserfaring, som befinder sig indenfor et meget lukrativt og ekspanderende marked. En strategi kunne her være at indgå i et strategisk samarbejde med en anden virksomhed, som er udbyder af en supplerende ydelse på samme marked.
- **Maxi-mini strategi:** Disse strategier går på at maksimere de interne styrker og minimere de eksterne svagheder. Dette kunne være samme virksomhed som nævnt ovenfor. Denne virksomhed har et stort "brain-trust", men p.g.a. dens ringe evne til at slå igennem på markedet, er den i fare for at blive opslugt af en konkurrent. En strategi kunne være at indgå i et samarbejde som underleverandør til en anden virksomhed med større gennemslagskraft på markedet.

- **Maxi-maxi strategi:** Disse strategier går på at maksimere de interne styrker og maksimere de eksterne muligheder. Samme virksomhed som ovenfor vil her satse på sin "brain-trust" til hurtigt at tilpasse sig markedets krav om nye produkter.

	Interne styrker	Interne svagheder
Eksterne muligheder	Maxi-maxi strategi	Mini-maxi strategi
Eksterne trusler	Maxi-mini strategi	Mini-mini strategi

Figur 2.0 TOWS-matricen

Disse strategier skal ikke ses som værende indbyrdes uafhængige. Tværtimod, vil man opdage at strategierne er meget afhængige af hinanden, da det vil være et særsyn om en organisation kun besad enten styrker eller svagheder, og kun mødte trusler eller muligheder.

Som eksempel på en TOWS-matrice skal her gives et tænkt eksempel omhandlende et forskningscenter på et universitet.

Eksempel:

	Interne styrker	Interne svagheder
	<ul style="list-style-type: none"> • Multifaglig baggrund • Erfaring med tværfaglig undervisning 	<ul style="list-style-type: none"> • Udefineret tværfaglighed • Ingen erfaring med efteruddannelse
Eksterne muligheder <ul style="list-style-type: none"> • Uspecificeret krav om tværfaglighed • Krav om efteruddannelse 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af tværfaglighed og efteruddannelse i samarbejde med "kunder" 	<ul style="list-style-type: none"> • Intern udvikling af tværfaglighed • Indkaldelse af eksterne ressourcer til efteruddannelse
Eksterne trusler <ul style="list-style-type: none"> • Krav om hurtige resultater fra interessenters side • Mangler kvalificeret personale her-og-nu 	<ul style="list-style-type: none"> • Fastlæggelse af "udviklingshastighed" i samarbejde med "kunder" 	<ul style="list-style-type: none"> • Handlingsplan for områder som kræver specialviden • Indkaldelse af eksterne ressourcer til efteruddannelse

Figur 3.0 Eksempel på anvendelse af TOWS-matricen

GENNEMFØRSEL AF EN TOWS-ANALYSE

For at kunne gennemføre en TOWS-analyse er der en række faktorer som bør overvejes inden man går i gang. Disse faktorer har en afgørende indflydelse på selve processen, og det output som kommer fra processen.

1. Etablering af TOWS-arbejdsgruppe

En meget vigtig problemstilling, som der ikke går i detaljer med her, er de forhold som gør sig gældende når mennesker skal arbejde samme i grupper. Disse forhold har en afgørende indflydelse på hvorledes processen forløber, og hvilke resultater gruppen kommer frem til. Disse forhold inkluderer:

- Formel og uformel magtfordeling mellem gruppens medlemmer
- Medlemmernes værdisystemer
- Organisationskultur hvori gruppen eksisterer

2. Kreativitet

Andet trin i selve processen kan være en brainstorming - dvs. en fuldstændig ukritisk opregning af alle de områder som gruppens medlemmer på en eller måde mener har relation til den problemstilling, man undersøger. Det er i denne fase vigtigt ikke at forsøge at evaluere og evt. forkaste de forslag der kommer op. Dette har nemlig en negativ indflydelse på kreativiteten i gruppen, idet analyserende og censurerende indslag i den denne fase har vist sig dels at bryde "rytmen" i tankeprocessen, dels at skabe usikkerhed i gruppen (specielt hvis medlemmerne ikke kender hinanden). Desuden kan forslag som måske ikke umiddelbart anses for at være relevante initiere andre relevante forslag.

Der er flere forskellige måder hvorpå brainstorming kan gennemføres. Eksempelvis kan følgende gøres:

- Anvendelse 3M Post-it Notes. Hver deltager skriver styrker, svagheder, muligheder og trusler op på hver sin 3M, og anbringer disse på væggen så alle kan se dem. Fordelen er at man sidenhen kan re-arrangere sedlerne i fællesskab alt efter om diskussionen af de enkelte forslag kategoriseres forslaget som en styrke, en svagheit, en mulighed eller en trussel.
- Anvendelse af flip-over/ papir ophængt på væggene, hvor deltagerne skriver forslag, noter osv.

I alle tilfælde er det nødvendigt at en person fra gruppen eller en udefrakommende fungerer som *facilitator*. Dette er en person, hvis vigtigste opgave er at stille spørgsmål til deltagerne, og som er i stand til at bevare overblikket, strukturere forslagene og hele tiden samle løse tråde op, således at processen ikke går i tomgang.

3. Kvalitativ prioritering

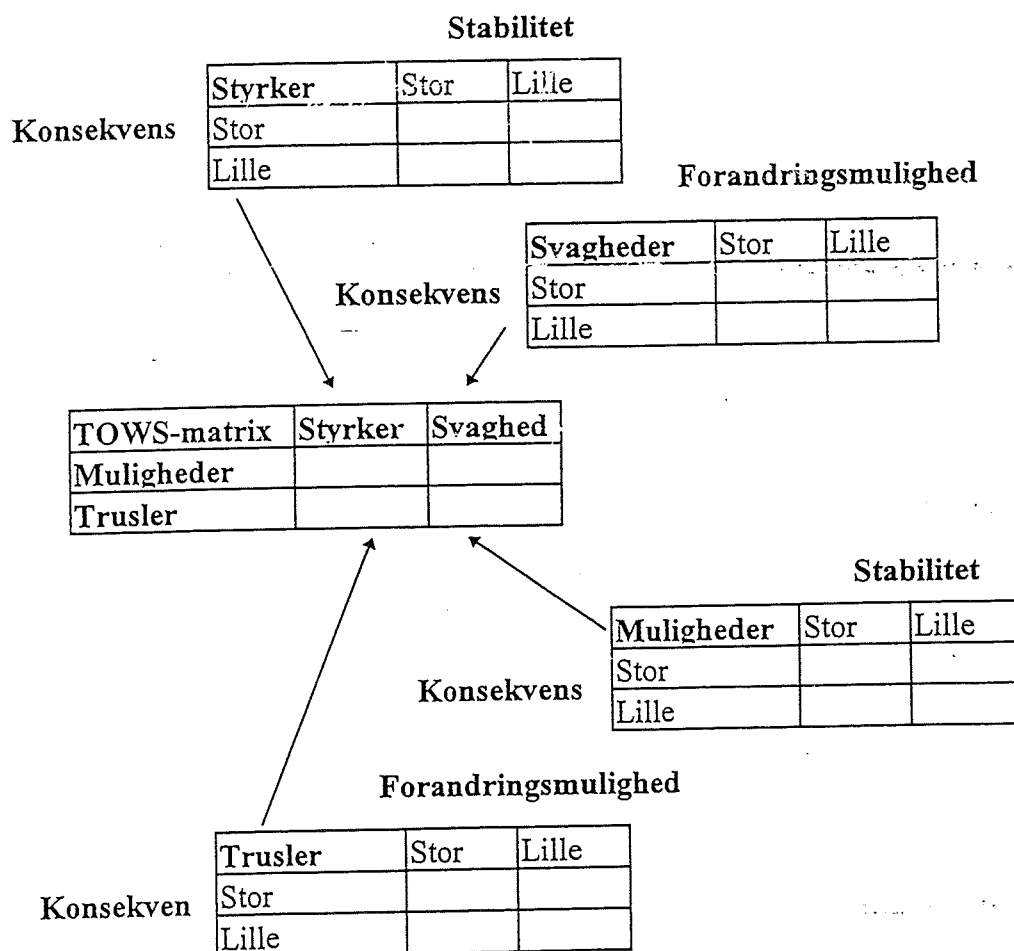
Efter den indledende brainstorming må der foretages kvalitativ vurdering af ideerne. Måske opdages at flere forslag dækker samme emneområde, og derfor enten kan udelades eller re-formuleres på den mest egnede måde. Det er også vigtigt at forsøge at prioritere de forskellige styrker, svagheder, muligheder og trusler, fordi dette giver

et overblik over hvorledes man skal tilrettelægge sine strategier. TOWS-analysen selv anviser ingen eksplicit metode hvorpå dette kan gøres.

En måde hvorpå dette kan gøres er gennem en kvalitative vurdering af styrker, svagheder, muligheder og trusler på en to-dimensional skala:

- konsekvens - stabilitet
- konsekvens - forandringsmulighed

Nedenfor (Figur 4.0) kan ses at man for styrker og muligheder forsøger at vurdere kvalitativt om disse har stor eller lille konsekvens (betydning) for den problemstilling man undersøger. Ligeledes er det vigtigt at vurdere stabiliteten (varigheden) af styrken eller muligheden givet den problemstilling man undersøger. For svagheder og trusler kan det ligeledes være nyttigt at undersøge hvor stor konsekvensen af disse er, samt hvor stor muligheden er for at forandre en svaghed til en styrke, og en trussel til en mulighed.



Figur 4.0 Kvalitativ vurdering af styrker, svagheder, muligheder og trusler.

4. Strukturering i TOWS-matrice

Efter den kvalitative vurdering af styrker, svagheder, muligheder og trusler, kan disse prioriteres og listes af gruppen i den velkendte TOWS-matrice. Herved opnås et overblik over situationsanalysen, som kan være med til identificere relationer mellem faktorerne.

5. Nedbrydning af TOWS-matrice

For at få det størst mulige udbytte af en TOWS-analyse kan det i nogle tilfælde være nyttigt at bryde analysen ned i mindre delområder. Risikoen hvis man ikke gør dette er at analysen bliver uden indhold, fordi styrker, svagheder, muligheder og trusler ikke er entydige, men kan optræde i "begge leje". Følgende to råd kan gives:

- **Fokuser.**

Split problemstillingen op i mindre og mere definerbare områder, hvor det er muligt at konkretisere analysen. I stedet for f.eks. at undersøge et universitets generelle konkurrenceevne, så del dette område op i mindre og mere veldefinerede områder. Dette kunne f.eks. konkurrenceevnen indenfor specielle forskningsområder, konkurrenceevne i kampen om studerende osv. Indenfor det sidstnævnte område kunne man igen splitte op i konkurrenceevnen indenfor studentermiljø, kursusudbud osv.

- **Forføjlg begrundelser**

Det er vigtigt hele tiden at være kritisk og stille spørgsmål ved de antagelser som ligger til grund for at områder karakteriseres som en styrke, svaghed, mulighed eller trussel.

6. Udvikling af strategier

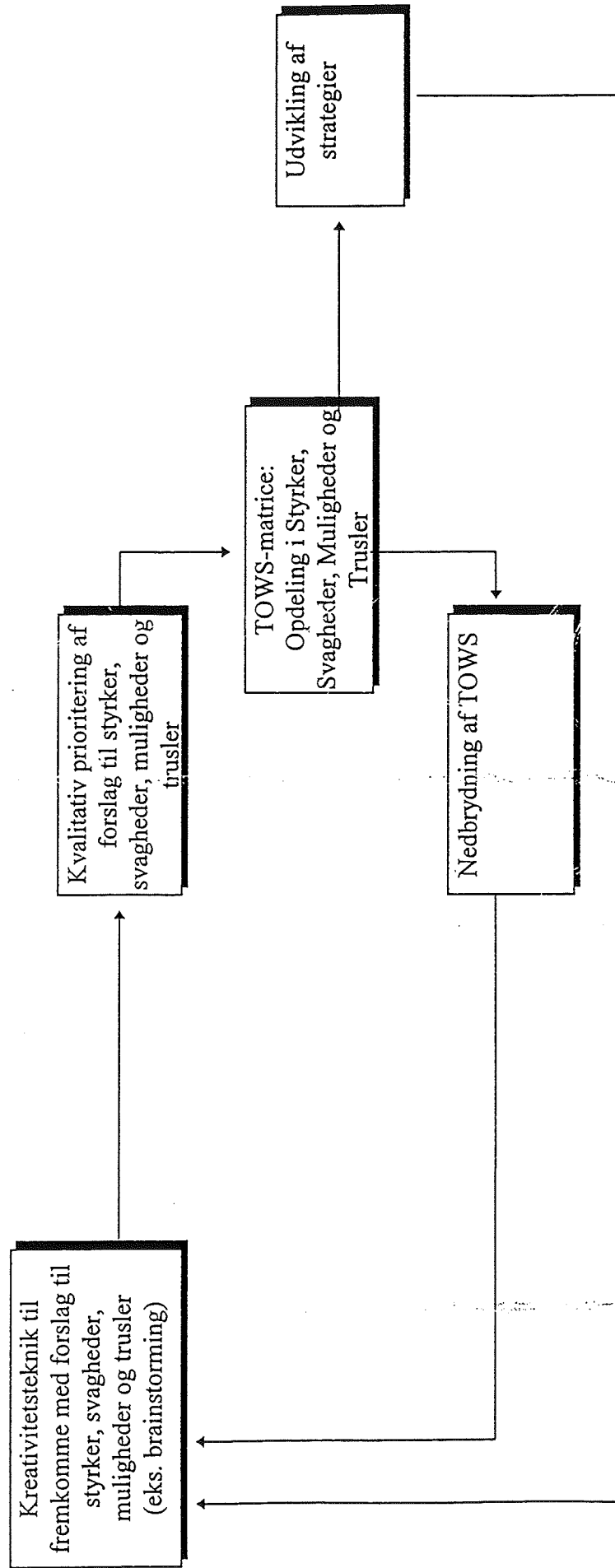
TOWS-analysen giver ingen anvisninger i hvordan strategier skal udvikles. Den giver alene overblik over hvorledes de forskellige styrker, svagheder, muligheder og trusler kan kombineres til forskellige strategier. TOWS-analysen giver "foreslår" således ikke den bedste strategi til en given situation, men er alene et værktøj til at styrke overblikket, og dermed forhåbentlig hjælpe til at genere nye og ellers upåagtede ideer.

I *Figur 5.0* nedenfor er givet en skematisk oversigt over hele processens forløb.

KREATIVITET

ANALYSE

SYNTESE



Figur 5.0 Skematisk oversigt over TOWS-proces

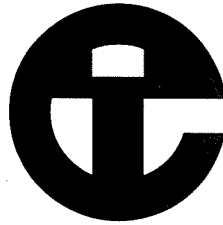
LITTERATURLISTE:

- Ackoff, R., L (1974) Redesigning the Future - A Systems Approach to Societal Problems. John Wiley & Sons Ltd.
- Alm, O.; Ingildsen, P. (1994) TOWS matricen anvendt i offentlig planlægning - miljøområdet og grønne afgifter. Kursus 0442: Offentlig planlægning, IMM, DTU (manus)
- Andrews, K. R. (1971). The Concept of Corporate Strategy. Dow Jones-Irwin, Inc. Homewood, Illinois 60430
- Blades, M (1992) Modelling in Strategic Analysis. Health Services Management July/aug.
- Dyson, R.G (1990) Strategic Planning: Models and Analytical Techniques. John Wiley & Sons Ltd.
- Hove, B.; Kristensen, M., L (1994) TOWS-analyse, Grønland og Færøerne. Kursus 0442: Offentlig planlægning, IMM, DTU, (manus).
- Irgens, J. (1994) Analyse af metoder til strategisk planlægning- med udgangspunkt i SWOT-analyse. Kursus 0442: Offentlig planlægning, IMM, DTU (manus).
- Norman, F. (1993) TOWS matricer. Kursus 0442: Offentlig planlægning, IMM, DTU (manus).
- Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall.
- Partridge, M.; Peren, L. (1994) Assessing and enhancing strategic capability: A value-driven approach. Management Accounting-London, vol. 72, iss.: 6, pp.:28-29
- Peters, P. (1993). On Audits. Management Decision vol: 31 iss: 6, pp.:26-27.
- Proctor, R. A. (1992). Structured and Creative Approaches to Strategy Formulation. Management Research News, vol 15, no. 1.
- Proctor, R. A. (1992). Selecting an Appropriate Strategy: A Structured Creative Decision Support Method. Marketing Intelligence & Planning vol: 10, iss.: 1, pp.:21-24.
- Proctor, T.; Ruocco P. (1992). Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method. Management Decision. vol 30, iss.: 5, pp.:50-53.

Thwaites, D (1991) Forces at Work: The Market for Personal Financial Services.
International Journal of Bank Marketing, vol 9, no. 6, pp.30-35

Wehrich, H. (1982) The TOWS Matrix: A Toll for Situational Analysis. Long Range
Planning, Vol. 15, No. 2, pp.54-66.

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



**SWOT:
METODE OG ANVENDELSER**

by

Thomas Bagge Olesen
René Victor Valqui Vidal

Juni 1995

CTI WORKING PAPER

No. 9

CENTER FOR TELE-INFORMATION

654.1

Technical University of Denmark · Bygning 371 · 2800 Lyngby
Tel: +45 4587 1577 · Fax: 4596 3171 · E-mail: cti@cti.dtu.dk



Technical University of Denmark · Building 371 · DK-2800 Lyngby
Tel: +45 4587 1577 · Fax: +45 4596 3171 · E-mail: cti@cti.dtu.dk