



SWOT: Analiza

**Snage(Strengths), slabosti(Weaknesses),
šanse (Opportunities), i pretnje (Threats)**

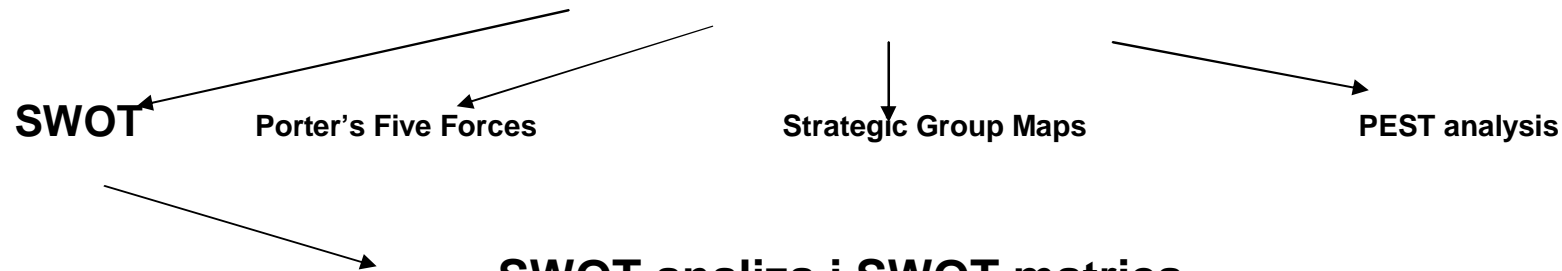


Analiza konkurentnosti

Ko su vaši konkurenti?



Na koji način ih možete analizirati?



SWOT analiza i SWOT matrica

SWOT analiza pomaže u određivanju kompanijskih resursa i mogućnosti prema pretnjama i šansama iz okruženja.

SWOT analiza može da bude veoma subjektivna, ali dodavanjem težinskih kriterijuma svakom faktoru uvećava se vrednost analize. Popunjavanje marice SWOT pomaže u izboru najbolje strategije.

	Snage	Slabosti
Šanses	Snage-Šanse strategije	Slabosti-šanse strategije
Pretnje	Snage-pretnje strategije	Slabosti-Pretnje strategije



SWOT analiza upotrebna vrednost

- SWOT analiza je **jednostavna** iz aspekta obuke
- SWOT analiza je **fleksibilna**.
- SWOT analiza **dozvoljava integraciju i sinhronizaciju** različitih informacija.
- Kombinuje **kvantativnu** i **kvalitativnu** analizu
- SWOT analiza može da **pospeši saradnju** između menadžera iz različitih funkcija.



Zašto koristiti SWOT analizu?

Kako bi osigurali da je analiza koju će te sprovesti svrsishodna, neophodno je da sprovedete navedene korake pre same analize:

- **Odredite cilj** analize
- Skupite **projektni tim** koji će biti sastavljen iz specijalista i ljudi sa idejama iz različitih oblasti
- Oformite u dodatni adekvatan tim u cilju **istraživanja i prikupljanja podataka**
- **Ocenite rezultate** svojih analiza u odnosu na postavljeni cilj

Pixar studio za animaciju

Kako bi islustrovali tehniku SWOT analize koristićemo se primerom Pixar of *Toy Story* fame. Kako budemo učili o SWOT analizi, videćete koje rezultatebi ovaj studio imao kada bi sproveo SWOT analizu



Smernice za uspešnu SWOT analizu



- ***budite fokusirani***
 - Nemojete sprovesti jednu generičku analizu za celokupnu organizaciju.
 - Navedeni fokus omogućava menadžerima dodatne pogodnosti
 - Odvojene analize proizvoda/tržišta mogu da se kombinuju
 - U zavisnosti od dinamike tržišta i kompanije SWOT analizu je potrebno sprovesti u intervalima od 6 do 12 meseci
 - Jedina prilika kada je jedna SWOT analiza odgovarajuća je kada organizacija ima samo jednu kombinaciju proizvod/tržište.



Smernice za uspešnu SWOT analizu

- ***Tragajte za konkurentima***
 - Ključ je da ne previdite ni jednog konkurenta, bilo da je trenutni rival ili jedan od potencijalnih.
 - Kompanija mora da ostane obazriva prema bilo kom od trenutnih ili potencijalnih direktnih substituta njenih proizvoda. Kompanija mora da obrati pažnju na:
 - Konkrente brendove
 - Konkrente proizvode
 - Generičke konkurente



Smernice za uspešnu SWOT analizu

- ***Saradnja sa drugim funkcionalnim područjima***
 - SWOT proces bi trebalo da simulira komunikaciju van normalnih komunikacionih kanala.
 - Krajnji izlaz pravilno sprovedene SWOT analize treba da spoje informacije iz različitih područja.
 - Menadžeri prodaje, marketinga, proizvodnje, R&D, finansija, brige o korisnicima, kontrole inventara, kontrole kvaliteta, i drugih područja treba da nauče šta drugi menadžeri vide kao snage, slabosti, šanse i pretnje kompanije.



Smernice za uspešnu SWOT analizu

- ***Ispitajte pitanja iz ugla kupca***
 - Oni koji rade na marketing planovima moraju da mere percepciju svakog tržišnog segmenta koji firma želi da targetira
 - Ispitajte svako pitanje iz perspektive kupaca uključujući interne kupce kompanije: njene zaposlene
 - Navedena pitanja mogu da pomognu u analizi:
 - U šta veruju naši kupci (i oni koji to nisu) a što se odnosi na nas kao na kompaniju?
 - Šta naši kupci (i oni koji to nisu) misle o kvalitetu naših proizvoda, usluzi kupaca, cenama i ukupnoj vrednosti, pogodnostima, i promotivnim porukama u poređenju sa našim konkurentima?
 - Kakva je relativna važnost ovih pitanja, ne onako kako ih mi vidimo, već kako ih naši kupci vide?



Smernice za uspešnu SWOT analizu

- ***Odvojite interna pitanja od eksternih***
 - **Interna pitanja** su kompanijine snage i slabosti, dok se **eksterna pitanja** odnose na šanse i pretnje koje postoje u kompanijinom eksternom okruženju.
 - Ključni test za diferenciranje snaga i slabosti od šansi i pretnji je da pitate, "Da li bi ovo pitanje postojalo da kompanija ne postoji?" Ako je odgovor da, pitanje treba da se klasifikuje ka **eksterno**.
 - Neuspeh da se razume razlika između internih i eksternih pitanja je jedan od glavnih razloga za loše sprovedenu SWOT analizu.



Odredite svoje snage

Prva dva elementa SWOT analize se odnose na interne osobine. Snage mogu da dođu iz mnogih izvora, uključujući članove tima, proizvodnu liniju, bankovni račun, proizvodni proces, patente, tržišni udeo. Kako bi definisali svoje snage sebi postavite navedena pitanja.

Proizvodi

- Koje relevantne resurse kompanija ima , poput patenata, vlastitog softvera, distributivnih kanala, proizvodni sistemi?
- Da li kompanija upravlja svojim inventarom na efekasan način?
- Da li kompanija ima jake brendove?
- Kakav je tržišni udeo kompanije i različitih proizvodnih linija?

Ljudi

- Da li kompanija ima snažan tim veštih zaposlenih?
- Da li imamo zaposlene sa veštinama koje su jedinstvene u grani?

Performanse

- Šta je to što kompanija radi dobro?
- Šta drugi ljudi vide kao snagu kompanije?
- Koji su glavni uspesi kompanijskih prihoda i profita?
- Da li je kompanija prikazala sposobnost da se prilagodi promenama?
- Da li su marketing i reklamni programi efektivni?
- Da li kompanija na efektivan način koristi informacione tehnologije?

Pixar's Snage

Odlična upotreba tehnologije

Snažan brend

Talentovan tim

Odlično praćenje dešavanja



Odredite svoje slabosti

Nemojte dozvoliti da se ovaj deo procesa pretvori u neprijatno “upiranje prstom”. Fokusirajte se na korene dugoročnih problema, a ne na pojedinačne greške ili neuspehe. Uzmite u obzir navedena pitanja kada budete procenjivali svoje **slabosti**:

Proizvod

- Koja je najmanje produktivna proizvodna linija kompanije?
- Koje proizvode ili usluge nude konkurenti a vi ne nudite?
- Da li je linija proizvoda odsutna na bilo kom proizvodnom segmentu?

Ljudi

- Da li vaša kompanija obezbeđuje dobru uslugu kupcima?
- Da li članovima tima nedostaju vitalne veštine?
- Koliko su jake veštine komuniciranja članova tima i vođa timova?

Performanse

- Šta kompanija loše radi ili ne radi uopšte?
- Da li je kompanija iznela na tržište nove ideje ili proizvode?
- Da li kompanija gubi od konkurencije na tehnološkom frontu?
- Kakve zamerke nam često daju potencijalni klijenti ili kupci?
- Da li proizvodni proces neefektivan ili zastareo?

Pixar's Slabosti

Proizvodna linija je usko definisana

Vreme proizvodnje je dugačko

Proizvodna linija je fokusirana na jedan medijum - film



Analiza snaga i slabosti

- Snage i slabosti postoje u kompaniji, ili u ključnim odnosima između kompanije i njenih kupaca ili drugih organizacija (npr. karike u lancu-kanalu, dobavljači, partneri, kooperanti, idr.).
- Snaga je značajna samo kada može da zadovolji potrebe kupaca. Kada je ovo slučaj, snage postaju **sposobnosti**.
- SWOT analiza koja je fokusirana na kupcima takođe može da otkrije kompanijske potencijale.
- Dok neke slabosti mogu da budu bezazlene, one koje se odnose na određene potrebe kupaca treba da se minimizuju ako je to moguće.
- Uloga internog dela SWOT analize je da odredi gde su resursi dostupni ili nedostaju kako bi snage i slabosti mogle biti uočene.
- Tada menadžeri mogu da razviju marketing strategije koje odgovaraju ovim snagama sa šansama i na taj način mogu da stvore nove sposobnosti, koje će tada biti deo daljih SWOT analiza.
- Menadžment takođe može da razvije strategije kako bi ojačali slabosti kompanije, ili može da pronađe način da minimizuje negativne efekte navedenih slabosti.



Odredite svoje šanse

Ovaj deo analize se bavi eksternim snagama, uključujući društveno ekonomske, političke, ekološke i demografske promene koje mogu da imaju uticaj na vašu kompaniju. Uzmite u obzir sledeća pitanja kada preispitujete svoje **šanse**.

Proizvod

- Koje nove potrebe kupaca bi kompanija mogla da ispunjava?
- Koju nišu su konkurenti ispustili?
- Da li proizvodna linija kompanije ima praznina?
- Can poor-performing product lines be discontinued to boost profitability?
- Is there an opportunity to demand better prices from suppliers?
- Are there opportunities to extend brands into related areas?

Performance

- What are the emerging political and social opportunities?
- Is there new technology that could help the business?
- Are there inexpensive acquisition opportunities?
- Are there new economic trends that benefit the company?

People

- Can you start incentive plans to boost employee performance?
- Are there training programs that would improve employees' skills?

Pixar's šanse

Razvoj on line
proizvoda na osnovu
postojeće snage koja se
bazira na tehnologiji

Nastavak upotrebe
tehnološke snage za
razvoj i prodaju softvera
za animaciju

Razvoj igara u cilju
građenja na snazi likova



Odredite pretnje

Pretnje mogu da budu teške za definisanje, tako da ovaj deo analize može da bude najteži za izvršavanje.

Proizvod

- Da li je bilo koji od proizvoda kompanije izložen pretnjama konkurenciji?
- Da li bilo koja od novih tehnologija preta da učini neki od proizvoda zastarelim?

Ljudi

- Može li kompanija da privuče i da zadrži zaposlene ako je to potrebno?
- Da li postoje komunikacioni problemi koji često guše nove inicijative?

Performanse

- Koji su negativni ekonomski trendovi?
- Koji su negativni politički i društveni trendovi?
- Sa kojim preprekama se suočava kompanija?
- Da li kompanija ima problema dugovanjima sa gotovinskim tokovima?
- Gde se nalaze konkurenti koji prete da ugroze kompanijsku poziciju?

Pixar's pretnje

Digitalna piraterija može da preta profitu

Jedan neuspeo proizvod može da znači ozbiljan korak unazad

Druge filmse kompanije mogu da se usresrede na tržište animiranog filma



Analiza šansi i pretnji

- Ignorisanje eksternog okruženja pretstavlja grešku koja može da rezultira neefikasnom organizacijom koja nije više efektivna kada promene u eksterno okruženju ometaju sposobnost kompanije da isporuči vrednost ka njenim ciljnim kupcima.
- Navedene promene mogu da se dese srazmerno prema ukupnom tržišnom rastu i u konkurentskom, ekonomskom, političkom/pravnom, tehnološkom, ili društvenom okruženju.
- Promene u internoj organizacionoj strukturi mogu da stvore interne slabosti koje moraju da se uzmu u obzir.



SWOT-Proces strateškog planiranja treba da prepozna

- Procena kompanijskih snaga i slabosti podrazumeva gledanje dalje od kompanijskih trenutnih proizvoda.
- Uspešno ostvarenje kompanijskih ciljeva zavisi od sposobnosti da kompanije transformišu ključne snage u sposobnosti poredeći ih sa šansama u tržišnom okruženju.
- Kompanije mogu da konvertuju slabosti u snage i čak sposobnosti, investirajući strateški u ključna područja (npr., podrška kupcima, R&D, promocija, trening zaposlenih) i povezujući ključna područja efektivnije (poput povezivanja ljudskih resursa sa marketingom).
- Pretnje često mogu biti konvertovane u šanse ako su dostupni pravi resursi.



SWOT Matrica

- Metod za procenu ključnih snaga, slabosti, šansi, i pretnji u cilju određivanja ukupnog uticaja na kompanijske tržišne napore.
- Ona predstavlja matricu sa četiri polja koju menadžeri mogu da koriste u kategorisanja informacija kao zaključaka SWOT analize.
 - Menadžeri treba da počnu da procenjuju *pogodnost* (+3 = naj pogodnije & -3 = naj nepogodnije) i *značaj* (3 = najveći značaj & 1 najmanji značaj) svakog elementa SWOT matrice.
 - Ove ocene bi idealno trebalo da se baziraju na **percepciji kupaca** pre nego li na percepciji menadžera.
 - Elementi sa najvećom apsolutnom numeričkim rangom treba da prime najveću pažnju
- Pronađite **konkurentske prednosti** poredeći snage sa šansama.



Koristite SWOT Matricu u izboru strategije

U okviru ovog dela analize neophodno je da posedujete listu snaga, slabosti, šansi i pretnji. Kako bi razvili strategije na osnovu ove liste, koristite SWOT matricu. Matrica Vam može pomoći da uporedite interne snage i slabosti sa eksternim šansama i pretnjama kako bi razvili strategijski plan.

Četiri tipa strategija koje mogu da nastanu iz SWOT matrice

	Strengths Navedite 4-5 internig snaga	Weaknesses Navedite 4-5 internih slabosti
Opportunities Navedite najmanje 4-6 eksternih šansi ovde	S-O strategija S-O strategija koristi interne snage kompanije kako bi iskoristila eksterne šanse. Ovo je najbolja strategija, ali veliki broj kompanija nije u mogućnosti da je primeni. Kompanije često moraju prvo da primene neku od preostale tri strategije kako bi bile u mogućnosti da primene navedenu strategiju.	W-O strategija Ponekad ključne šanse iz okruženja postoje, ali kompanija ima interne slabosti koje je sprečavaju da iskoristi šanse. W-O strategija ima za cilj da otkloni slabosti kako bi iskoristili šanse.
Threats Navedite 4-5 eksternihpretnji	S-T strategija S-T strategija koristi snage kompanije kakno izbegla ili umanjila pretnje. Ovo ne znači da snažne organizacije treba uvek da ibegavaju pretnje. Neophodno je da kompanija procenjuje i meri ozbiljnost i neposrednost pretnji pre nego li odabere ovakvu strategiju.	W-T strategija W-T predstavlja defanzivnu strategiju sa ciljem da umanji slabosti i uzbegne pretnje. Kompanija se suočava sa brojnim pretnjama a slabosti mogu da se integrišu, da dovedu do bankrota ili zatvaranja



SWOT Matrica za Pixar

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	<p>S-O strategies</p> <p>Strength: Vrhunski softverski proizvod</p> <p>Opportunity: Snažno tržište za softver namenjen animaciji i crtanju</p> <p>Strategy: Razmotriti trenutne softverske proizvode u odnosu na druge proizvode namenjene animaciji i ilustraciji koji se nalaze na tržištu i potražiti šanse za razvoj novog proizvoda</p>	<p>W-O strategies</p> <p>Weakness: Dugo vreme razvoja proizvoda</p> <p>Opportunity: Rastuće tržište online medija</p> <p>Strategy: Istražiti postavljanje online prodavnice i sistema za elektronsku dostavu, poput iTunes, u cilju stvaranja tržišta za on line isporuku naših filmova, što će nam dozvoliti da stvaramo kraće filmove koji će pre da stignu na tržište</p>
Threats	<p>S-T strategies</p> <p>Strength: Tehnička ekspertiza</p> <p>Threat: Digitalna piraterija</p> <p>Strategy: Razviti partnerstvo sa kompanijom koja se bavi zaštitom softvera kako bi unapredili Pixar's tehniče ekspertize koje se odnose na zaštitu</p>	<p>W-T strategies</p> <p>Weakness: Uska proizvodna linija</p> <p>Threat: Konkurencija iz drugih studija</p> <p>Strategy: Izgraditi partnerstvo sa drugim studijima kako bi stvorili potrebu za više proizvoda i obezbediti više distributivnih kanala</p>



Realne vs. uočenih sposobnosti i prednosti

- Problem leži u razvoju i zadržavanju sposobnosti i konkurentskih prednosti koje kupci lako mogu da razumeju i koje rešavaju određene potrebe kupaca.
- Sposobnosti ili konkurentske prednosti koje nisu prevedene u određene koristi za kupce su od male koristi za kompaniju.
- Mnoge sposobne kompanije su razvile sposobnosti i konkurentske prednosti na osnovu tri strategije:
 - Kompanija koja koristi strategiju **operacione izvrsnosti** ima za cilj da se fokusira na efikasnost upravljanja i procesa.
 - Kompanije koje se fokusiraju na **proizvodnom liderstvu** se baziraju na razvoju tehnologije i proizvoda.
 - Organizacije koje praktikuju **intimnost sa kupcima** rade veoma naporno kako bi upoznali svoje kupce i kako bi razumeli njihove potrebe bolje od konkurencije.



Prevođenje slabosti i pretnji

Prevođenje pretnji u šanse

- Identifikovanje glavnih neizvršenih obeveza do kojih dolazi kada slabosti ostanu uparene sa pretnjama.
- Razvoj strategija koje minimizuju navedene slabosti ili pretnje koje ne mogu biti prevedene.
 - Jedna strategija je da se usmerimo na **tržišne niše**.
 - Druga strategija je **repozicioniranje** proizvoda.
- Uprkos kompanijskim najboljim naporima, neke slabosti i pretnje jednostavno ne mogu da budu minimizirane ili izbegnute. Kada dođe do ove situacije, kompanija navodi da postoje **ograničenja**.
 - Jedan način da se izborimo sa ograničenjima je u promenama, ovo umanjuje rizik samo ako ne funkcionišemo sa jednom poslovnom jedinicom na tržištu.



Ključne smernice za SWOT- i strateško planiranje

- Posmatrajte dalje od kompanijskih proizvoda kako bi procenili poslovni proces
- Ponudite kupcima "rešenja" pre nego li određene proizvode
- Uporedite ključne snage sa šansama kako bi stvorili sposobnosti koje mogu da se razviju u konkurentske prednosti
- Investirajte strateški u ključna područja kako bi konvertovali slabosti u snage i pretnje u šanse
- Minimizirajte uticaj ograničenja (neotkrivene slabosti) i neizvršene obaveze (slabosti uparene sa pretnjama), naročito one koje su očigledne za kupce ili one zbog kojih organizacija trpi velike štete

Copyright © 1999 by Harcourt
Brace & Company. All rights
reserved



Pitanja

