

PRIMJER SWOT TOWS ANALIZE VOLKSWAGENA

Studija slučaja - Primjena matrice TOWS u tvrtki Volkswagen

Ovaj primjer Volkswagena (VW) pokazuje kako je uspješna tvrtka iskusila velike poteškoće u ranim 1970-ima, ali onda je razvila strategiju koja je rezultirala u izvršnoj tržišnoj poziciji kasnih 1970-ih. Matrica TOWS prikazana na slici usredotočuje se na presudno razdoblje od kraja 1973. do početka 1975. Vanjske prijetnje i mogućnosti se uglavnom odnose na situaciju s kojom se VW suočio u Sjedinjenim Državama, ali slična situacija je tada vladala i u Europi.

Slabosti i prijetnje (WT)

Tvrtka s velikim slabostima često mora pribjeći strategiji preživljavanja. VW je mogao ozbiljno razmotriti mogućnost zajedničke operacije s Chryslerom ili American Motorsom. Druga alternativa bilo bi potpuno povlačenje s američkog tržišta. Iako u poteškoćama VW nije morao pribjeći strategiji preživljavanja jer je tvrtka još uvijek imala dosta snage. Slijedom toga, prikladnija strategija bila je pokušati prevladati slabosti i razviti ih u snage. Drugim riječima, smjer se kretao prema položaju snage i mogućnosti (SO) u matrici prikazanoj na slici. Konkretno, strategija je bila smanjiti prijetnju konkurenciji razvojem fleksibilnijeg nova linija proizvoda koja bi udovoljila potrebama i željama javnosti koja kupuje automobile.

Slabosti i mogućnosti (WO)

Rastuće bogatstvo kupaca rezultiralo je 'zamjenom' za luksuznije automobile. No, VW je u osnovi slijedio "politiku jednog modela" koja je predstavljala problem kada je dizajn Bube zastario. Morala je biti uvedena nova linija modela da bi se dosegao širi spektar kupaca. Kako bi se smanjili dodatni troškovi višestruke linije proizvoda, u dizajnu novih automobila korišteno je načelo građevnih blokova. To je omogućilo upotrebu istih dijelovi za različite modele koji su se kretali od relativno jeftinog Rabbit modela do skupljih Audi linija.

Sljedeća slabost VW-a bio je porast troškova u Njemačkoj. Primjerice, 1973. nadnice i plaće su porasle 19 posto u odnosu na prethodnu godinu. Slično tome, povećani troškovi goriva učinili su izvoz automobila u Sjedinjene Države skupljim. Ova je situacija pogodovala uspostavljanju montažnog/proizvodnog pogona u Sjedinjenim Državama. Međutim, ovo je stvorilo i neke probleme za VW jer tvrtka nije imala iskustva u radu sa američkom snažno sindikaliziranom radnom snagom. Da prevlada ovu slabost, VW-ova taktika bila je regrutirati menadžere iz Detroita koji su bili sposobni za uspostavu dobrih sindikalnih odnosa.

Snage i prijetnje (ST)

Jedna od najvećih prijetnji VW-u bila je kontinuirana aprecijacija njemačke marke prema dolaru. Na primjer, od listopada 1972. do studenog 1973. cijena marke je porasla za 35%. To je značilo više cijene za kupce. Rezultat je, naravno, bio smanjenje natjecateljske pozicije. Japanski i američki proizvođači automobila dobili su sve veći udio tržišta malih automobila. Da bi se smanjile prijetnje

konkurencije i učinci nepovoljnog tečaja, VW je bio prisiljen izgraditi tvornicu u Sjedinjenim Državama.

Druga strategija za suočavanje s konkurentskim pritiscima bila je nadograditi snage VW-a razvijajući automobil zasnovan na tehnologiji naprednog dizajna. Rezultat ovog napora bio je Rabbit, model sa značajkama koje su kasnije prihvatili mnogi drugi proizvođači automobila. Naftna kriza 1973. - 1974. nije samo uzrokovala nestašicu goriva, već i rast cijena goriva, trend koji se je nastavio i u budućnosti. Kako bi udovoljio ovoj prijetnji, VW je upotrijebio svoje tehnološke mogućnosti ne samo za poboljšanje motora (na primjer upotrebom ubrizgavanja goriva), nego i za razvoj štedljivih dizelskih motor. Ova je taktika, koja se podudarala sa općom strategijom tvrtke, pomogla u poboljšanju tržišne pozicije.

Snage i mogućnosti (SO)

Općenito govoreći, uspješne tvrtke rade na svojoj snazi kako bi iskoristile prilike. VW je isto takav. Snage VW-a ležale su u istraživanju i razvoju, inženjerstvu, ali i u njihovom iskustvu u proizvodnoj tehnologiji. Ove snage, pod vodstvom Rudolfa Leidinga, omogućile su tvrtki da razvije liniju proizvoda koja je ispunila zahtjeve tržišta za ekonomičnim automobilom (Rabbit, nasljednik VW Bube), kao i ukuse za luksuznijim automobilima s mnogim dostupnim opcijama (Scirocco i Audi linija).

Na kraju su snage iste tvrtke omogućile VW-u da planira i izgradi proizvodni pogon u New Stantonu, Pennsylvania. Dakle, VW je imao koristi od značajnih dodijeljenih koncesija od strane federalne vlade sa ciljem privlačenja VW koji je zauzvrat povećao zapošljavanje u regiji. U drugom taktičkom potezu VW je proizvodio i prodavao male motore Chrysleru i American Motors-u. Te su tvrtke žurno trebale male motore za ugradnju u vlastite automobile i prihodi od ove prodaje poboljšali su financijski položaj VW-a.

	Unutarnje snage <ol style="list-style-type: none"> 1. R&D i inženjerstvo 2. Prodaja i uslužna mreža 3. Učinkovita proizvodnja/automatizacija 	Unutarnje slabosti <ol style="list-style-type: none"> 1. Oslanjanje na jedan proizvod (iako je plasirano nekoliko novih, manje uspješnih modela) 2. Povećanje troškova u Njemačkoj 3. Nikakvo iskustvo s američkom radnom snagom i sindikatima (u slučaju gradnje tvornice u SAD-u)
Vanjske mogućnosti (razmotriti i rizike) <ol style="list-style-type: none"> 1. Povećano tržište zahtijeva luksuznije aute s više opcija 2. Atraktivna ponuda za izgradnju tvornice u SAD-u 3. Chrysler i American Motors trebaju male motore 	OS <ol style="list-style-type: none"> 1. Razviti i proizvesti liniju s više proizvoda i mnogobrojnim opcijama, različitih cjenovnih kategorija O1S1S2 2. Izgraditi tvornicu koristeći iskustva u R&D i inženjerstvu te proizvodnji/automatizaciji O2S1S3 3. Proizvoditi motore za Chrysler i AMC O3S3 	OW <ol style="list-style-type: none"> 1. Razviti kompatibilne modele za različite cjenovne kategorije O1W1 2. Porast troškova u BRD riješiti gradnjom tvornice u SAD-u, zaposliti am. menadžere s iskustvom sa sindikatima O2W2W3
Vanjske prijetnje <ol style="list-style-type: none"> 1. Devizni tečaj – devalvacija dolara u odnosu na njemačku marku 2. Konkurencija japanskih i američkih proizvođača automobila 3. Nestašica i cijene goriva 	TS <ol style="list-style-type: none"> 1. Reducirati učinak deviznog tečaja gradnjom tvornice u SAD-u T1T2S1S3 2. Odgovoriti konkurenciji naprednom tehnologijom i dizajnom T2T3S1S2 3. Unaprijediti potrošnju goriva razvojem novih dizelskih motora T3S1 	TW <p>A. Svladati slabosti pretvaranjem u snage (prema OS strategiji)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Smanjiti prijetnju konkurencije razvojem fleksibilne proizvodne linije T2W1 <p>B. Moguće opcije – VW nije primijenio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Zajedničke operacije s C. i AMC 2. Povlačenje s am. tržišta