

ORGANIZACIJA I MANAGEMENT

Ishod 2 SWOT /TOWS
analiza

SWOT/TOWS

SWOT

- 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/pogreškom(Fault),
- ...a loše u budućnosti - prijetnjom (Threat).
- Akronim je glasio S-O-F-T.
- On je kasnije promijenjen u SWOT.

Strateško promišljanje kroz SWOT analizu

- akronim engleskih riječi: *Strenghts* (hrv. snage), *Weaknesses* (hrv. slabosti), *Opportunities* (hrv. prilike ili mogućnosti) i *Threats* (hrv. prijetnje).
- Kao metoda upotrebljava se kako bi poduzeće, prilikom strateškog planiranja, ustvrdilo svoje interne snage i slabosti te prilike i prijetnje koje dolaze iz okoline.

Što znači SWOT?

- S – strenghts – snage
 - W – weaknesses – slabosti
 - O – opportunities – prilike/mogućnosti
 - T – threats - prijetnje
- Poduzeće
- Okolina
-
- The diagram uses curly braces to group the SWOT components. A brace on the right side of the first two items (S and W) is labeled 'Poduzeće'. Another brace on the right side of the last two items (O and T) is labeled 'Okolina'.

DIJAGNOZA STANJA

Postupak SWOT/TOWS analize

SWOT

- 1. identificirati snage, slabosti, prilike i prijetnje;
- 2. rangirati ih prema značaju i vjerojatnosti pojavljivanja;

TOWS

- 3. analizirati međuodnos prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima;
- 4. identifikacija strateških alternativa



Snage i slabosti poduzeća

- Snage poduzeća obično čine resursi koje poduzeće već posjeduje (oprema, poslovne zgrade, ljudi, organizacijska kultura i sl.)
- Slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje, a što potencijalno konkurencija ima ili se prepoznaje kao nešto što će biti bitni interni resurs u budućnosti.

Snage i slabosti- nastavak

- Snage:

- Koje prednosti tvrtka posjeduje?
- U čemu je tvrtka dobra i bolja od drugih?
- Kojim resursima ima pristup?
- Što drugi vide kao snagu tvrtke?

Slabosti:

- Što se može popraviti ili unaprijediti?
- U čemu je tvrtka loša?
- Što bi trebalo izbjegavati?
- Što drugi vide kao slabost?

Primjer snaga i slabosti poduzeća

SNAGE	SLABOSTI
Stručni zaposlenici	Slabo obrazovani i nestručni zaposlenici
Kvalitetni proizvodi i usluge	Nekvalitetni proizvodi i usluge
Dobri kontakti sa kupcima i dobavljačima	Loši ili nepostojeći kontakti sa kupcima i dobavljačima
Oprema i tehnologija koje zadovoljavaju uvjetima konkurentskog okruženja	Nedostatna oprema i tehnologija
Dobra organizacijska kultura	Loša organizacijska kultura
Dobra lokacija i prostor	Loša lokacija i prostor

Pr. Snage – imamo stručne i osposobljene IT profesionalce u tvrtki koji stvaraju i razvijaju naše proizvode

Pr Slabosti – nemamo kvalitetnu osobu za prodaju naših proizvoda/usluga

Prilike/mogućnosti i prijetnje u okolini poduzeća

- Prilike/mogućnosti i prijetnje su posljedica djelovanja eksternih faktora na poduzeće, kao što su: ekonomski, politički, socijalni i tehnološki faktori.
- Prilike/mogućnosti – čine elementi koji omogućuju bolje poslovanje. Svaka mogućnost u industriji nije nužno mogućnost za tvrtku. Potrebno je stalno unaprijeđivati segmente poslovanja /prodaja, distribucijski kanali i sl.
- Prijetnje –sve promjene na koje je nemoguće utjecati (smanjenje tržišta zbog krize, pojava novih i jeftinijih tehnologija, pojava nove konkurencije i sl.)

Prilike i prijetnje - nastavak

- Pitanja koja se pitamo za prilike
 - Gdje leže dobre mogućnosti za tvrtku?
 - Koji su trendovi uočeni?

Korisne prilike mogu se temeljiti na:

- promjenama u području tehnologije ili na tržištima
- Promjenama u vladinim politikama prema industriji u kojoj poslujemo
- Promjenama društvenih obrazaca, pojavi nove skupine kupaca na tržištu i sl.

Prilike i prijetnje nastavak

- Prijetnje moguća pitanja:
 - Što radi konkurencija?
 - Mijenjaju li se standardi kvalitete?
 - Prijete li tehnološke promjene?
 - Mijenjaju li se vladine politike – pr. povećanje poreza, uvođenje trošarina i sl.?

Prijetnje mogu biti:

- Nova konkurencija
- Cjenovni ratovi
- Porezna politika
- Nedostupnost kredita i sl.

Primjer prilika i prijetnji u okolini poduzeća

PRILIKE	PRIJETNJE
Pojava novog segmenta kupaca	Pojava novih konkurenata, Puno konkurenata na tržištu
Porast potražnje za proizvodima	Pad potražnje za proizvodima
Stimulativne porezne mjere države	Visoka razina državne regulacije, Zakoni koji se često mijenjaju
Nove tehnološke mogućnosti	Prijetnja supstitucijskih proizvoda
Rast zaposlenosti u državi	Porast nezaposlenosti u državi
Naplate na vrijeme, likvidnost na tržištu	Nelikvidnost na tržištu, problemi s naplatama

Pr. Prijetnje – nelikvidnost i opća nekultura u redovnom plaćanju računa

Pr. Prednosti – država daje poticaje za projekte iz IT sektora

ZADATAK

- Razvrstajte slijedeće u elemente interne okoline - snage/slabosti, ili eksterne okoline -prilike/prijetnje

ORGANIZACIJSKA KULTURA

POREZNA POLITIKA

STARENJE STANOVNIŠTVA

POJAVA NOVIH KUPACA

POSTOJEĆA TEHNOLOGIJA

BUDUĆA TEHNOLOGIJA

BUDUĆI EKOLOŠKI ZAHTJEVI

POSTOJEĆI KUPCI

TOWS

Identificiranje alternativnih strategija

- Nakon identificiranja slabosti, snaga, prilika i prijetnji poduzeća formira se SWOT (ili TOWS) matrica sa četiri strateške alternative. SWOT ne prikazuje veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika pa to činimo TOWS analizom.
- Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.

	Interne snage (S)	Interne slabosti (W)
Eksterne prilike (O)	SO strategija Maxi-maxi	WO strategija Mini-maxi
Eksterne prijetnje (T)	ST strategija Maxi-mini	WT strategija Mini-mini

SWOT/TOWS matrica

Slika 2.

TRICA

Unutarnje Vanjsko	Snage (S)	Slabosti (W)
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.

TOWS matrica: Strategija...

Strateški čimbenik	Vlastite prednosti (S)	Vlastite slabosti (W)
Vanjske prilike (O)	SO strategija (Max/Max)	WO strategija (Min/Max)
Vanjske prijetnje (T)	ST strategija (Max/Min)	WT strategija (Min/Min)

- SO strategija – pretpostavlja korištenje prilika u okolini uz pomoć internih prednosti koje poduzeće posjeduje
- WO strategija – vezana je uz umanjivanje vlastitih slabosti kroz korištenje vanjskih prilika
- ST strategija – podrazumijeva korištenje vlastitih prednosti kako bi se umanjile prijetnje iz okoline
- WT strategija – temelji se na maksimalnom smanjenju štete koja nastaje zajedničkim djelovanjem prijetnji iz poslovne okoline i vlastitih slabosti

Opis strategija

- WT strategija – usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji (pr. likvidacija ili smanjivanje poduzeća)
- WO strategija – minimizira interne slabosti i maksimizira eksterne prilike (pr. kupnja nove tehnologije, zapošljavanje stručnih osoba)
- ST strategija – maksimiziraju se interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji (pr. korištenje postojeće tehnologije, stručnih ljudi i sl. kada konkurencija uvede novi proizvod na tržište)
- SO strategija – poduzeće upotrebljava svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini. Cilj poduzeća je prijeći iz ostalih na taj položaj u matrici

<p><i>SWOT/TOWS analiza za start-up koji razvija online platformu za povezivanje poslodavaca i studenata koji traže posao (honoraran ili stalan) i/ili praksu</i></p>	<p><u>STRENGTHS (SNAGE)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Imamo stručne i iskusne članove tima sa prijašnjim iskustvom rada na studentskim projektima 2. Mali smo i fleksibilni tim 	<p><u>WEAKNESSES (SLABOSTI)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nemamo dovoljno resursa za pokretanje projekta 2. Nemamo dovoljno prodajnih znanja
<p><u>OPPORTUNITIES (PRILIKE)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na tržištu postoji veliki broj start-up natjecanja koji omogućuju financiranje projekata 2. Povećana je potražnja za online uslugama zapošljavanja 	<p>SO STRATEGIJE</p> <p>S1/O1 - Prijaviti se na natjecanje i pokušati privući ulagače</p> <p>S1/O2 – napraviti aplikaciju koja će biti bolje usmjerena na potrebe studentske populacije</p>	<p>WO STRATEGIJE</p> <p>W1/O1 – prijaviti se za start-up natjecanja kako bi privukli dodatna sredstva</p> <p>W2/O2 – iskoristiti ono malo sredstava koja imamo da zaposlimo osobu s iskustvom u prodaji ili pronaći način da se sami educiramo za prodaju (besplatno online)</p>
<p><u>THREATS (PRIJETNJE)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Na tržištu postoji stabilna i uhodana konkurencija 2. Kvalitetni i stručni kadrovi odlaze u inozemstvo i teško ih je zadržati 	<p>ST STRATEGIJE</p> <p>S1/T1 – znanjem studentske populacije i stručnim iskustvom stvoriti aplikaciju drugačiju od konkurencije</p> <p>S2/T2 – kako bi motivirali stručne kadrove osmisliti im i dodatne projekte uz ovaj - nadogradnja postojećeg?</p>	<p>WT STRATEGIJE</p> <p>W1/T1 – biti kreativniji od konkurencije i uz minimalna sredstva stvoriti aplikaciju za studentsku populaciju</p> <p>W1/T2 – ponuditi stručnjacima/stručnjakinjama udio zarade u projektu (iskoristiti njihov prodajni potencijal)</p>

Primjer: SWOT/TOWS analiza za agenciju za iznajmljivanje printera

<p>Internal factors ----></p> <p>External factors</p> <p> </p> <p> </p> <p>V</p>	<p><u>Interne snage:</u></p> <p>S₁ Poznavanje rada i zaposlenika</p> <p>S₂ Poznavanje industrije printera</p> <p>S₃ Jaka prodajna sila</p>	<p><u>Interne slabosti:</u></p> <p>W₁ Premali ured</p> <p>W₂ Rastući troškovi rada</p> <p>W₃ Nepostojanje poslovnog plana</p>
<p><u>Vanjske prilike:</u></p> <p>O₁ Rastuća potražnja za iznajmljivanjem printera</p> <p>O₂ Dovoljno zaposlenika na tržištu rada</p> <p>O₃ Jedinu na tržištu</p>	<p><u>SO strategija</u></p> <p>S₁/O₂ Izraditi bazu podataka</p> <p>S₂/O₁ Razviti posao u nišama</p> <p>S₃/O₃ Povećati poznavanje kompanije</p>	<p><u>WO strategija</u></p> <p>W₁/O₁ Preseliti se u veći ured</p> <p>W₂/O₂ Razviti program treninga</p> <p>W₃/O₃ Izraditi poslovni plan i dobiti zajam</p>
<p><u>Vanjske prijetnje:</u></p> <p>T₁ Konkurencija bi mogla ući na tržište</p> <p>T₂ Kupci očekuju čuda od novih printera</p> <p>T₃ Problematično naplaćivanje</p>	<p><u>ST strategija</u></p> <p>S₁/T₁ Nadmetati se sa potencijalnom konkurencijom</p> <p>S₂/T₂ Specijalizirati se za određena područja</p> <p>S₃/T₃ Vezati popuste uz redovna plaćanja</p>	<p><u>WT strategija</u></p> <p>W₁/T₁ Otvoriti još jedan ured u 6 mjeseci</p> <p>W₂/T₂ Razviti posebne programe</p> <p>W₃/T₃ Uključiti naplatu u poslovni plan</p>