


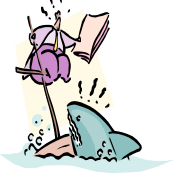


VEŽBE 3
SWOT ANALIZA

SWOT matrica

<p>SNAGE (STRENGTHS)</p> 	<p>SLABOSTI (WEAKNESSES)</p> 
<p>ŠANSE (OPPORTUNITIES)</p> 	<p>OPASNOSTI (THREATS)</p> 

Analiza stanja

Moguće unutrašnje *jake strane*

- ☞ Adekvatni finansijski izvori
- ☞ Niski troškovi proizvodnje
- ☞ Bolje proizvodne sposobnosti
- ☞ Bolje promotivne aktivnosti
- ☞ Jak finansijski potencijal
- ☞ Kvalitetni kadrovi

Gde se u ovom trenutku nalazite?

Moguće unutrašnje *slabosti*

- ☞ Zastarela sredstva
- ☞ Niska profitabilnost
- ☞ Suviše zastareo proizvodni program
- ☞ Slab imidž na tržištu
- ☞ Neadekvatna distributivna mreža
- ☞ Nedovoljna finansijska sredstva
- ☞ Viša cena od konkurencije
- ☞ Loša distribucija
- ☞ Nedostatak znanja u određenim oblastima

Moguće *šanse iz okruženja*

- ☞ Osvajanje novih tržišta/segmenta tržišta
- ☞ Proširivanje potreba kupaca
- ☞ Vertikalna intergacija
- ☞ Brz rast tržišta
- ☞ Nizak nivo aktivnosti rivalskih firmi
- ☞ Širenje delatnosti
- ☞ Pojava novih kupaca

Moguće *opasnosti iz okruženja*

- Pojava novog konkurenta
- Sporiji rast tržišta
- Promene potreba i ukusa kupaca
- Rastuća pregovaračka moć kupaca i dobavljača
- Promene u zakonskoj regulativi
- Pojava krize

SWOT ANALIZA – Primeri (uopšteno)

POTENCIJALNE UNUTRAŠNJE SPOSOBNOSTI (Strengths)	POTENCIJALNE UNUTRAŠNJE SLABOSTI (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetencije u ključnim područjima ▪ Odgovarajući finansijski resursi ▪ Dobra reputacija kod kupaca ▪ Priznati lider na tržištu ▪ Dobro osmišljene strategije funkcionalnih oblasti ▪ Organizacija je zaštićena (barem donekle) od jakog pritiska konkurencije ▪ Vlastita tehnologija ▪ Prednost u troškovima ▪ Bolja reklamna kampanja ▪ Inovacija proizvoda ▪ Sposoban menadžment ▪ Bolje proizvodne sposobnosti ▪ Superiornija tehnologija ▪ Ostalo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nejasan strateški pravac ▪ Zastarela oprema ▪ Niža profitabilnost zbog... ▪ Nedostatak menadžerske dubine i talenta ▪ Nedostatak nekih ključnih veština i kompetencija ▪ Slabi podaci o primeni izabrane strategije ▪ Stalna briga u vezi unutrašnjih operativnih problema ▪ Zaostajanje u istraživanju i razvoju ▪ Previše uzana linija proizvoda (asortiman) ▪ Slab marketinški imidž ▪ Slaba distributivna mreža ▪ Marketinške veštine prosečne ili čak ispod proseka ▪ Nemogućnost finansiranja potrebnih promena u strategiji ▪ Viši troškovi po jedinici proizvoda u odnosu na glavne konkurente ▪ Ostalo

POTENCIJALNE SPOLJAŠNJE ŠANSE (Opportunities)

- Sposobnost da se usluže dodatne grupe kupaca ili uđe na nova tržišta (segmente)
- Pronalaženje načina da se proširi linija proizvoda kako bi se udovoljilo širim zahtevima kupaca
- Sposobnost prenošenja veština ili know-how-a na nove proizvode ili poslove
- Integracija unapred i/ili unazad
- Uklanjanje trgovinskih barijera na atraktivnim stranim tržištima
- Dobro snalaženje među firmama rivalima
- Sposobnost brzog rasta izazvanog povećanjem tražnje na tržištu
- Pojava novih tehnologija
- Ostalo

POTENCIJALNE SPOLJAŠNJE OPASNOSTI (Threats)

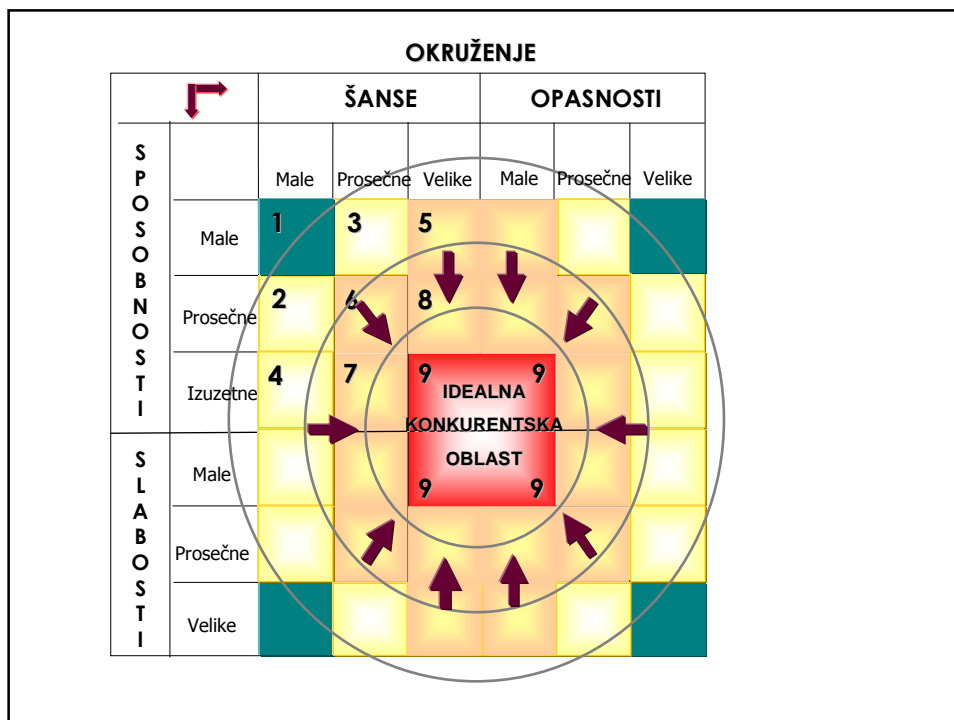
- Ulazak stranih konkurentskih firmi sa nižim troškovima
- Povećanje prodaje proizvoda zamena
- Sporiji tržišni rast
- Nepovoljna promena stranog deviznog kursa
- Nepovoljne trgovinske politike stranih vlada
- Zahtevi u propisima koji izazivaju troškove
- Osetljivost na recesiju i poslovni ciklus
- Rastuća nadmoć u diktiranju uslova i cene od strane kupaca ili dobavljača
- Promenljive potrebe i ukusi kupaca
- Negativne demografske promene
- Ostalo

Sva preduzeća nastaju iz neke vrste marketinške inicijative:
«Kako da iskoristim sopstvene mogućnosti u skladu sa šansama koje uviđam u okruženju?».



**ANALIZA ŠANSI I OPASNOSTI IZ OKRUŽENJA,
SPOSOBNOSTI I SLABOSTI PREDUZEĆA**

SWOT ANALIZA		PREDUZEĆE	
		SPOSOBNOSTI	SLABOSTI
OKRUŽENJE	ŠANSE		
	OPASNOSTI		



SWOT ANALIZA

	Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
INTERNI FAKTORI	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)	EKSTERNI FAKTORI	MOGUĆNOSTI (O)
menadžment			ekonomija	
marketing			konkurencija	
proizvodnja			potrošački trendovi	
Istraživanje i razvoj			tehnologija	
finansije			pravna regulativa	
ponuda			industrija/tržišna struktura	

SPOSOBNOSTI - primeri:

Posebno marketinško znanje

Novi, inovativni proizvod/usluga i/ili proces

Lokacija

Procedure i procesi kvaliteta u preduzeću

Bilo koji drugi aspekt poslovanja kojim se kreira dodatna vrednost za kupca

SLABOSTI:

Nedostatak marketinškog iskustva

Neizdiferencirani proizvodi/usluge (u odnosu na glavne konkurente)

Lokacija

Loš kvalitet proizvoda/usluga

Loš imidž preduzeća u spoljašnjem okruženju

Šanse i opasnosti su elementi spoljašnjeg okruženja

ŠANSA:

Tržište koje se razvija

Partnerstva, zajednička ulaganja

Prelazak na profitabilnije tržišne segmente

Novo internacionalno tržište

Tržište koje je napustio neko od konkurenata

OPASNOST:

pojava novog konkurenta na dominantnom tržištu

Rat cenama

Konkurencija ima novi proizvod/uslugu

Konkurencija ima bolji pristup dobavljačima

Porezi, takse, itd. na proizvode vašeg preduzeća

		PREDUZEĆE		
		SPOSOBNOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Spremnost na promenu • Dobra lokacija • Dobar kvalitet usluge 	SLABOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Niska motivisanost zaposlenih • Mala zgrada • Puno paprologije • Velike kulturne razlike korisnika usluga 	
OKRUŽENJE	ŠANSE <ul style="list-style-type: none"> • Podrška lokalne vlasti • Velike potrebe za našom sulugom • Slaba konkurencija • Prisustvo internacionalno finansiranih projekata 	SO ALTERNATIVE <ul style="list-style-type: none"> • <i>obuka zaposlenih kroz treninge – integrativne tehnike poboljšanja kvaliteta</i> • <i>koordinacija sa ostalim kako bi se pokrile sve ostale potrebe</i> 	WO ALTERNATIVE <ul style="list-style-type: none"> • <i>uspostavljanje novog modela uz fondove lokalne vlasti i međunarodnu pomoć p</i> 	
	OPASNOSTI <ul style="list-style-type: none"> • Niska kupovna moć • Loši putevi • Niske plate • Nedostatak sredstava u budžetu 	ST ALTERNATIVE <ul style="list-style-type: none"> • <i> pokrivanje troškova lekova i sredstava laboratorije taksama kupca</i> • <i>nagrade zaposlenima na osnovu učinka</i> 	WT ALTERNATIVE <ul style="list-style-type: none"> • <i>pregled procedura za smanjivanje troškova i vremena čekanja, povećanje kvaliteta proizvoda/usluga</i> 	

SWOT analiza

Suština strategije = šansa/kapacitet

- Šansa sama po sebi nema stvarnu vrednost ukoliko preduzeće nema kapaciteta (resursa) da iskoristi prednosti takve šanse
- Slabosti u oblastima resursa mogu umanjiti uspeh strategije

Nedostaci SWOT analize

- ◆ Dugačke liste (puno stavki u matrici)
- ◆ Ne koriste se ponderi kako bi se odredili prioriteti
- ◆ Koriste se nedovoljno precizni izrazi i fraze
- ◆ Isti faktor može se svrstati u dve kategorije
- ◆ Ne postoji obaveza provere mišljenja prikupljanjem podataka (*subjektivnost*)
- ◆ Nije potrebna dublja analiza (uzrok/posledica)
- ◆ Ne postoji logička veza sa primenom strategije (šta posle?)

ANALIZA ŠANSI I OPASNOSTI IZ OKRUŽENJA, SPOSOBNOSTI I SLABOSTI PREDUZEĆA

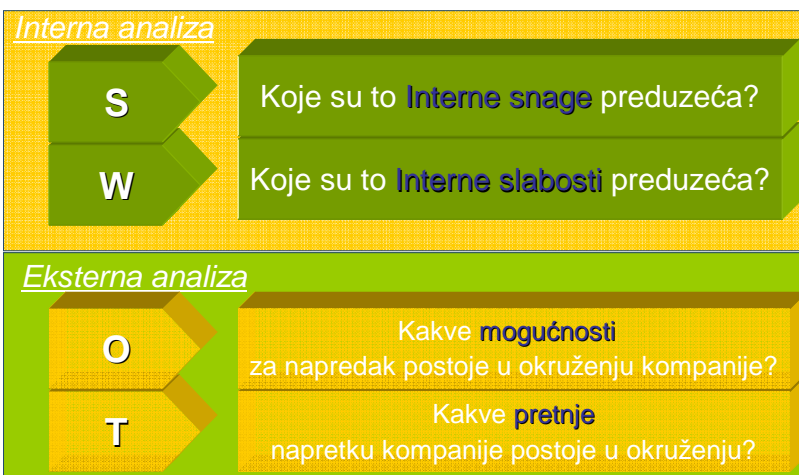
SWOT ANALIZA		PREDUZEĆE	
		SPOSOBNOSTI	SLABOSTI
OKRUŽENJE	ŠANSE	<i>Upotrebiti sposobnosti da bi se iskoristile šanse</i>	<i>Prevazići slabosti da bi se iskoristile šanse</i>
	OPASNOSTI	<i>Upotrebiti sposobnosti da bi se smanjile opasnosti</i>	<i>Minimizirati slabosti i izbeći opasnosti</i>

Planiranje:

VIZIJA → MISIJA → **CILJEVI**

- buduća stanja ili rezultati, koje želite da ostvarite planiranim i organizovanim aktivnostima zaposlenih u preduzeću
- određuju se:
 - mete
 - kriterijumi za donošenje ostalih planskih odluka
 - sredstva kontrole njihovog ostvarivanja

Ciljevi



Ciljevi



Snagu kompanije čine resursi i kapaciteti kojima raspolazete, i koji se mogu iskoristiti kao osnova za izgradnju komparativne prednosti

Primeri:

- ekskluzivan pristup izuzetnim prirodnim resursima
- povoljan pristup mrežama distribucije
- odobreni patenti
- povoljne cene kao rezultat sopstvenih znanja
- kvalitet i performanse kao rezultat sopstvenih znanja
- povoljna reputacija kod kupaca (robna marka) i sl.

Ciljevi

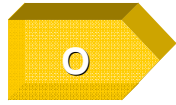


Odsustvo određenih snaga može se smatrati **slabošću**. Svaki od navedenih primera može se smatrati slabošću.

Primeri:

- nemogućnost pristupa najboljim prirodnim resursima
- nedostatak pristupa ključnim lancima distribucije
- neadekvatna zaštita intelektualne svojine
- nepovoljna struktura troškova
- loša reputacija kod kupaca i sl.

Ciljevi



Analiza okruženja preduzeća može otkriti određene **moгуćnosti** za ostvarivanje profita i proširenje poslovanja.

Primeri:

- dobijanje zakonskog monopola
- neispunjene potrebe kupaca
- primena novih tehnologija
- liberalizacija zakona
- uklanjanje međunarodnih trgovinskih barijera i sl.

Ciljevi



Pretnje proizilaze iz

- političkog
- ekonomskog
- tehnološkog
- socio-kulturološkog okruženja

Primeri:

- promene u preferencijama kupaca
- ponuda supstituta na tržištu
- novi propisi
- uvođenje trgovinskih barijera