

# Swot analiza

---

**Rukavina, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:520805>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-21**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Ivana Rukavina

## **SWOT ANALIZA**

Završni rad

Gospić, 2015.

# **VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomika poduzetništva

## **SWOT ANALIZA**

Završni rad

**MENTOR**

dr.sc. Vlatka Ružić

**STUDENT**

Ivana Rukavina

MBS: 2962000525/12

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 18.03 2015.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku IVANI RUKAVINA MBS: 2962000525/12

Studentu stručnog studija ECONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

SWOT ANALIZA

Sadržaj zadatka :

OSNOVNA OBIJEĀJA I NASTANAK SWOTA


OPĆI OBRUK SWOT ANALIZE

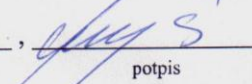
PREDNOSTI I NEDOSTACI SWOT ANALIZE

SWOT MATRICA

PRIMJERI SWOT ANALIZA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr. sc. VLADKA RUŽIĆ zadano: 18.03.2015.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: TOMISLAV ŽUPIĆ predati do: 17.06.2015.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: IVANA RUKAVINA primio zadatak: 18.03.2015., Ivana Rukavina potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom SWOT analiza

\_\_\_\_\_ izradio/la samostalno pod

nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr.sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Ivana Rukavina  
(potpis studenta)

## **SAŽETAK**

Kvalitetno planiranje budućih aktivnosti neke organizacije je jedna od glavnih osnova za daljnji dugoročni rast i razvitak odnosno profitabilnost određene poslovne organizacije. Kako bi se moglo što efikasnije izvršiti poslovno planiranje u nekoj organizaciji najprije je potrebno utvrditi stvarnu sliku odnosno stanje određene organizacije, uočiti s kojim se ona prijetnjama i problemima suočava kako bismo mogli na što bolji i kvalitetniji napraviti plan za buduće poslovanje. Stvarno stanje određene poslovne organizacije na tržištu nije jednostavno i nije lako predvidivo. Potrebno je od prije prikupiti i analizirati određene podatke o poslovanju organizacije, ali isto tako i o njenim konkurentima s kojima se ona natječe na tržištu, zatim je potrebno ustanoviti podatke o općem stanju na tržištu, te isto tako mogućim potencijalnim šansama i prijetnjama koje mogu utjecati na razvoj poduzeća, a tek nakon svih tih koraka je moguće vršiti određeno planiranje poslovnih aktivnosti. Podatke o poslovanju vlastitog poduzeća je relativno lako za nabaviti, dok prikupljanje podatke o mogućim konkurentima na tržištu nije baš tako jednostavno, jer su takvi podaci teže dostupni.

## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| 1. UVOD.....  | 1  |
| 2. OSNOVNA OBILJEŽJA I NASTANAK SWOT – A.....                     | 5  |
| 3. OPĆI OKVIR SWOT ANALIZE.....                                   | 6  |
| 4. ELEMENTI SWOT ANALIZE.....                                     | 8  |
| 4.1. Unutarnje okruženje: snage i slabosti .....                  | 10 |
| 4.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike .....                 | 11 |
| 5. SVRHA SWOT ANALIZE .....                                       | 13 |
| 5.1. Jake strane vašeg poslovanja.....                            | 14 |
| 5.2. Slabe strane vašeg poslovanja.....                           | 15 |
| 5.3. Šanse okruženja .....  | 15 |
| 5.4. Opasnost okruženja za vaše poslovanje.....                   | 16 |
| 6. Prednosti i nedostaci SWOT analize .....                       | 17 |
| 7. Poboľšanja i karakteristike suvremene SWOT analize.....        | 20 |
| 8. SWOT matrica.....  | 24 |
| 8.1. Pretpostavke uspješne primjene.....                          | 27 |
| 9. Analiza okruženja za identifikaciju strateških čimbenika ..... | 28 |
| 9.1. Modeli analize vanjskog okruženja .....                      | 28 |
| 9.2. Analitički pristup organizaciji .....                        | 32 |
| 10. Primjeri SWOT analize .....                                   | 36 |
| 11. Zaključak.....  | 46 |

## 1. UVOD

Tema završnog rada je SWOT analiza tj. analiza unutarnje i vanjske okoline. Analiza okruženja može se gledati kao potpora odlučivanju u procesu formalizacije strategije. Analiza vanjske i unutarnje okoline je integralan, jednako važan aspekt analize strategijske situacije organizacije koja je temeljno polazište za formiranje strategije.

Unutarnje okruženje snage i slabosti uvelike se razlikuju a mogu se kategorizirati u:

1. Menadžeri u organizaciji,
2. Operacije,
3. Financije i ostale čimbenike

U najvažnije čimbenike unutarnjeg okruženja spadaju: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija.

U analizi vanjskog okruženja čimbenici se mogu grupirati u sljedeće kategorije:

1. Ekonomski,
2. Društveni,
3. Političko – pravni,
4. Tehnološki,
5. Ekološki,
6. Etički i ostali

Može se sa sigurnošću kazati da je najvažniji dio vanjskog okruženja industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).



## **Problem istraživanja rada**

U organizaciji je važno odrediti kako može nastaviti rasti na tržištu. Prilike se nalaze posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segment itd. Vrlo je važno da se organizacija spremno suoči s prijetnjama.

Osnova za dugoročni rast i profitabilnost svake organizacije a posebno poslovnih organizacija (poduzeća), je kvalitetno planiranje budućih aktivnosti. Da bi se moglo efikasno vršiti planiranje potrebno je najprije sagledati trenutnu situaciju poduzeća, utvrditi uzroke trenutnog stanje, pa tek onda praviti planove za budućnost. Sagledavanje trenutnog položaja poslovne organizacije na tržištu nije posao koji se može jednostavno provesti. Potrebno je prikupiti i analizirati pouzdane podatke, kako o vlastitoj organizaciji, tako i o konkurentima, zatim podatke o općem stanju na tržištu, potencijalnim šansama i prijetnjama za poduzeće, te na osnovu tako prikupljenih pokazatelja vršiti planiranje poslovnih aktivnosti. Podatke o vlastitom poduzeću je relativno lako dobiti iz internih izvora, unutar samog poduzeća (financijski izvještaji, marketing izvještaji i sl.). Međutim, podaci o konkurenciji i trendovima na tržištu su teže dostupni i zahtijevaju dodatni napor za njihovo prikupljanje i ispravno interpretiranje.

## **Svrha i ciljevi istraživanja rada**

Svrha istraživanja ovog rada bila je ukazati da je SWOT analiza jednostavan i složen okvir s kojim se suočava organizacija i koji joj pomaže da se usmjeri na svoje snage (strenghts), minimizira prijetnje (threats) i kroz kvalitetnu strategiju najbolje upotrijebi prilike (opportunities) koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost u odnosu na druge organizacije. Za analizu internih i eksternih utjecajnih faktora koriste se različite metode. U ovom radu ćemo dati prikaz najčešća korištenih, sa posebnim naglaskom na vrlo popularnu tzv. SWOT analizu, uz konkretan primjer iz prakse.

## Struktura rada

Struktura sadržaja završnog rada predstavljena je u nekoliko međusobno povezanih dijelova:

U prvom dijelu, uvodu, navedeni su problemi i predmet istraživanja, te svrha i ciljevi, obrazložena je i struktura rada.

U drugom dijelu govorimo o osnovnim obilježjima i nastanku SWOT – a.

U trećem dijelu govorimo o općem okviru SWOT analize, također je slikom prikazana analiza strategijske situacije organizacije.

U četvrtom dijelu govorimo o elementima SWOT analize, govorimo o unutarnjem okruženju: snagama i slabostima i vanjskom okruženju prilikama i prijetnjama.

U petom dijelu govorimo o svrsi SWOT analize vašeg biznisa, o slaboj strani vašeg biznisa, šansama okruženja, te opasnosti okruženja za vaš biznis.

U šestom dijelu govorimo o prednostima i nedostacima SWOT analize.

U sedmom dijelu govorimo o poboljšanju i karakteristikama suvremene SWOT analize, navedene su četiri kombinacije TOWS matrici i ukratko opisane njihove karakteristike.

U osmom dijelu govorimo o SWOT matrici te dijagramu SWOT matrice, pretpostavkama uspješne primjene SWOT analize.

U devetom dijelu govorimo o analizi okruženja za identifikaciju strateških čimbenika, o modelima analize vanjskog okruženja te analitički pristup organizaciji.

U desetom dijelu navodimo dva primjera SWOT analize: prvi od njih je prehrambeno dioničko društvo Kraš, povijest d.d., istraživanje potrošača, o faktorima koji utječu na donošenje odluke o kupovini Kraš proizvoda, istraživanju konkurenata te SWOT analizi d.d. Kraš. Drugi primjer SWOT analize dioničkog društva je Zagrebačka pivovara, povijest

Zagrebačke pivovare, SWOT analizi d.d., istraživanje potrošača te ulaganje u inovaciju kako bi privukli i ženski dio populacije da konzumiraju pivo.

Na kraju rada u zaključku, dana je sinteza činjenica i spoznaja do kojih se došlo u ovom istraživačkom procesu i mogućnost napredovanja u budućnosti.

## 2. OSNOVNA OBILJEŽJA I NASTANAK SWOT – A

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije.

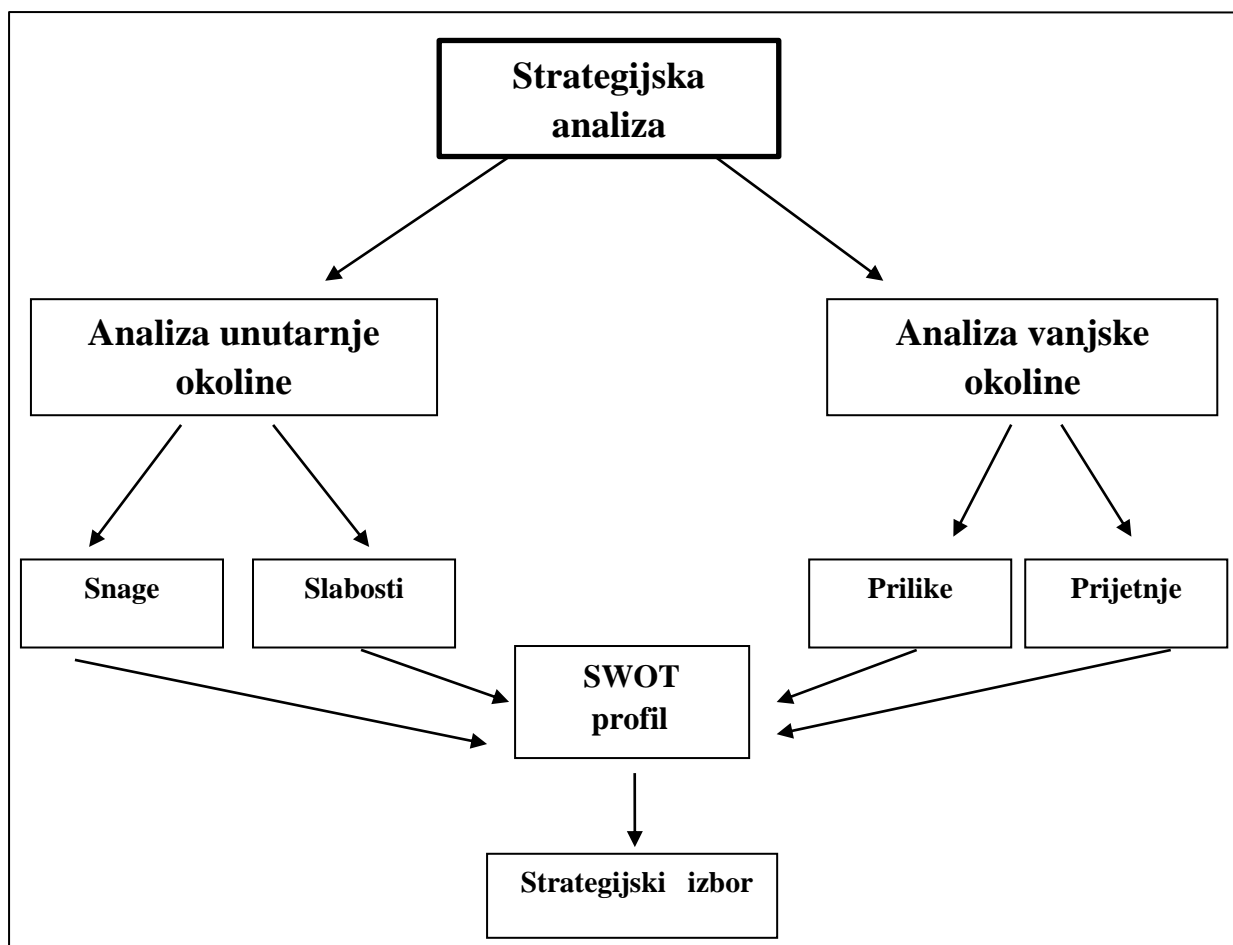
Najjednostavnija metoda za analizu okruženja je SWOT. Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke od Fortune 500 koja su i financirala projekt, imao cilj utvrditi 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 (Fault), a loše u budućnost - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT.

SWOT okvir predstavljen je 1969. i od strane istraživača s Harvarda (npr. Learned et al., 1991), a postao je popularan tijekom 1970-ih zbog pretpostavke koja je u njega ugrađena, a koja glasi: menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem. ([http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf) 01.04.2015.godina.)

### 3. OPĆI OKVIR SWOT ANALIZE

Analiza vanjske i unutarnje okoline je integralan, jednako važan aspekt analize stratezijske situacije organizacije koja je temeljno polazište za formuliranje strategije. Kvalitetno stratezijsko odlučivanje zahtijeva sažimanje i povezivanje ključnih stratezijskih poruka iz poslovne okoline i stratezijskih sposobnosti organizacije kao osnovu za stvaranje optimalnih stratezijskih izbora. Tek kompletna, jasna i cjelovita slika stratezijske situacije organizacije i međuodnosa vanjske i unutarnje okoline može rezultirati u kvalitetnim stratezijskim odlukama. Najpoznatija i najviše rabljena metoda za analizu i sažimanje ključnih problema iz poslovne okoline i stratezijskih sposobnosti organizacije s potencijalnim utjecajima na razvoj strategije je SWOT analiza.

Slika 1. Analiza stratezijske situacije organizacije



Izvor: Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić, Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. Godine Zagreb

Zbog svoje integrirajuće i obuhvatne uloge često se označava kao interno – eksterna analiza, a SWOT matrica se naziva i matrica unutarnjih i vanjskih faktora. Radi se o jednoj od najstarijih i najotpornijih tehnika strategijske analize koja se intenzivno rabi već četvrto desetljeće. Ona se tijekom vremena dokazala kao najtrajnije analitička tehnika koja se rabi u strategijskom menadžmentu. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

#### **4. ELEMENTI SWOT ANALIZE**

SWOT je engleski akronim za snage (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilike (Opportunities) i prijetnje (Threats). SWOT analiza je jednostavan i snažan okvir i tehnika za analiziranje snaga i slabosti, prilika i prijetnji s kojima se suočava organizacija i koji joj pomaže da se usmjeri na svoje snage, minimizira prijetnje i kroz kvalitetnu strategiju najbolje upotrijebi prilike koje su joj dostupne kako bi osigurala konkurentsku prednost.

Snage – one su organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. To je resursna prednost i distinktivna kompetencija koja organizaciju čini superiornom u zadovoljavanju zahtjeva tržišta i potrošača i time joj daje komparativnu prednost u odnosu na druge sudionike neke industrije ili tržišta. Snage nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, načina njihove uporabe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva. One se moraju analizirati i utvrđivati u odnosu na konkurente i sposobnost zadovoljavanja zahtjeva i potreba potrošača, odnosno uključivati i vanjsku i unutarnju perspektivu promatranja.

Slabosti – ograničavanja su ili nedostaci u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima i kompetencijama koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u odnosu na konkurente i umanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja.

Prilike – glavne su, povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućavaju da pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. Trendovi i promjene u okolini izvor su prilika za organizacije.

Prijetnje – nepovoljne su situacije u okolini organizacije koje postavljaju zapreke za željenu poziciju firme i potencijalno ugrožavaju njezinu sposobnost konkuriranja. To mogu biti nepovoljni trendovi, promjene, novi konkurenti i sve što potencijalno može štetiti organizaciji i stvarati joj nepremostive prepreke. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnosti poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici bi SWOT analiza trebala

identificirati prilike koje se trenutno ne mogu iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superiornog načina na koji ih koristi.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti.

Navedene su specifičnosti i bit uporabe SWOT-a: razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju strateški čimbenici okruženja upravo tog subjekta. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati a mogu biti samo spomenuti kao kvantificirana izjava ili uvjerenje.

Slika 2. Shema SWOT analize

|           |                |                  |
|-----------|----------------|------------------|
|           | Polazno        | Negativno        |
| Unutarnje | <b>Snage</b>   | <b>Slabosti</b>  |
| Vanjsko   | <b>Prilike</b> | <b>Prijetnje</b> |

(<http://hrcak.srce.hr/21453> 04.04.2015)

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kad god je to moguće, korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje poduzeća kroz ovu analizu.

(<http://hrcak.srce.hr/21453> 04.04.2015.)



Tablica 1. Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi

|                   | <b>Snage</b>  | <b>Slabosti</b>   |
|-------------------|---|---|
| Unutarnji faktori | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Distinktivne kompetencije</li> <li>➤ Adekvatni financijski resursi</li> <li>➤ Superiorene tehnološke vještine</li> <li>➤ Jak brand i reputacija</li> <li>➤ Operativna efikasnost</li> <li>➤ Patenti i licence</li> <li>➤ Sposoban menadžment</li> <li>➤ Kvalitetni ljudski potencijal</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nedostatak ključnih vještina i kompetencija</li> <li>➤ Niska efikasnost</li> <li>➤ Slab image i reputacija</li> <li>➤ Nepouzdana proizvodi</li> <li>➤ Previsoki troškovi</li> <li>➤ Preuska proizvodna linija</li> <li>➤ Nekompetentan menadžment</li> <li>➤ Nekvalitetan ljudski potencijal</li> </ul>                                      |
|                   | <b>Prilike</b>  | <b>Prijetnje</b>  |
| Vanjski faktori   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Povećanje potražnje</li> <li>➤ Otvaranje novih tržišta</li> <li>➤ Diversifikacija na srodne proizvode</li> <li>➤ Strategijske alijanse</li> <li>➤ Niži porezi</li> <li>➤ Nefleksibilnost konkurencije</li> <li>➤ Novi tehnološki napreci</li> <li>➤ Novi distribucijski kanali</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Usporavanje tržišnog rasta</li> <li>➤ Ulazak novih inozemnih konkurenata</li> <li>➤ Promjena potreba i ukusa potrošača</li> <li>➤ Pojava supstitucijskih proizvoda</li> <li>➤ Ekonomska recesija i inflacija</li> <li>➤ Povećanje poreza</li> <li>➤ Negativni socijalni i demografski trendovi</li> <li>➤ Udruživanje konkurenata</li> </ul> |

Izvor: Pere Sikavica, Fikreta Bahtijarević-Šiber, Nina Pološki Vokić, Temelji Menadžmenta; Školska knjiga, 2008. Godine Zagreb

#### 4.1. Unutarnje okruženje: snage i slabosti

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u:

1. Menadžment i organizaciju,
2. Operacije,
3. Financije,
4. Ostale čimbenike.

Kod kategorizacije unutarnjih čimbenika za potrebe SWOT analize čini se opravdanim koristiti se najvažnijim unutarnjim čimbenicima organizacije: ciljevi i strategije, tehnologija i zadaci, veličina, kadrovi, životni ciklus poduzeća, proizvodi, lokacija. Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

Kod utvrđivanja snaga određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenta?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

Kod slabosti se određuju nedostaci sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

## **4.2. Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike**

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u sljedeće kategorije:

1. Ekonomski,
2. Društveni,
3. Političko-pravni,
4. Tehnološki,
5. Ekološki,
6. Etički i ostali.

Ili se može koristiti neki drugi pristup analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

Važno je odrediti kako organizacija može nastaviti rasti na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segment, itd. Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Prijetnje su vanjski čimbenici izvan kratkoročne kontrole menadžmenta poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama, čak i tijekom turbulentnih situacija. Neka od pitanja koja se pritom mogu postaviti:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluge?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

U SWOT analizu ne treba uključiti previše kategorija/stavki jer će na taj način ona postati nepregledna i zbunjivati će one kojima je namijenjena, a razmatranje po SWOT matrici kojima se ona približava TOWS matrici je ovo koje vodi do jednog od četiri glavna zaključka:

1. Snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju rasta;
2. Snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju održavanja;
3. Slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje – podržava strategiju žetve;
4. Slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike – podržava strategiju ograničavanja. (<http://hrcak.srce.hr/21453> 05.04.2015.)

## 5. SVRHA SWOT ANALIZE

Swot analiza je razvijena kao sredstvo systemske analize odnosa internih prednosti i slabosti i eksternih povoljnih prilika i prijetnji. Olakšava komparaciju vanjskih prilika i prijetnji i unutarnjih slabosti i prednosti te na toj osnovi formulira SWOT matricu s četiri strategijske alternative. (Dujanić, 2007.godina)

Temeljna pretpostavka SWOT analize je da uspješna strategija nastaje iz optimalnog podudaranja i sukladnosti između unutarnjih resursa i sposobnosti odnosno organizacijskih snaga i slabosti i njezine vanjske situacije, odnosno prilika i prijetnji u okolini. Dobra usklađenost znači da organizacija mora odabrati strategiju koja najuspješnije angažira njezine snage za korištenje prilika u okolini i osigurava obranu od vanjskih prijetnji. Temeljna pitanja koja na osnovu SWOT analize treba razmotriti menadžment su sljedeća.

Ima li organizacija neke unutarnje snage ili razlikovne kompetencije na kojima može graditi atraktivnu strategiju? Ako organizacija nema razlikovne kompetencije, može li neku svoju snagu pretvoriti u nju? Čine li je njezine unutarnje slabosti ranjivom ili joj onemogućuju da iskoristi određene prilike? Koje slabosti treba strategija korigirati? Za koje prilike organizacija ima vještine i resurse koji joj omogućuju da ih stvarno uspješno iskoristi? Treba imati na umu da je prilika bez sredstava da se iskoristi iluzija. O kojim prijetnjama menadžment treba najviše brinuti i koje strategijske korake treba razmotriti kako bi formulirao dobru obranu?

Dileme s kojima SWOT analiza suočava menadžere nisu nimalo lake ni jednostavne, a još manje jednoznačne. Jedna je, svakako, trebaju li investirati u snage da bi ih učinili još većima ili u slabosti kako bi ih učinili konkurentnijima. Sve to zapravo govori da je SWOT analiza samo polazište i temelji na kojemu strategijski menadžeri svojom kreativnošću, imaginacijom, iskustvom i kompetencijama trebaju nalaziti najbolja strategijska rješenja. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki-Vokić, 2008.)

## 5.1. Jake strane vašeg poslovanja

Prednosti su pozitivni organizacijski čimbenici koji neku organizaciju čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. To je resursna prednost i distinktivna kompetencija koja organizaciju čini superiornom u zadovoljavanju zahtjeva tržišta i potrošača i time joj daje komparativnu prednost u odnosu na druge sudionike neke industrije ili tržišta. Snage nastaju iz posjedovanja jedinstvenih resursa i kompetencija koje organizacija ima, načina njihove uporabe i upravljanja u svrhu postizanja ciljeva. One se moraju analizirati i utvrđivati u odnosu na konkurente i sposobnost zadovoljavanja zahtjeva i potreba potrošača, odnosno uključivati vanjsku i unutarnju perspektivu promatranja. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki-Vokić, 2008).

Drugim riječima to je sve ono što organizacija radi posebno dobro i u čemu je bolja ili može postati bolja od konkurenta na tržištu. To može biti jako kvalitetan management, motivirano i sposobno osoblje, specifičan proizvodni ili tehnološki know-how, ekskluzivno vlasništvo patenata, jak image i reputacija, dobri distribucijski kanali, poseban marketing i jake marketinške sposobnosti, posebna organizacijska kultura i odnos prema promjenama, kvalitetni materijali i proizvodi, posebni partnerski odnosi s dobavljačima ili kupcima, optimalna upotreba resursa, niski troškovi itd. Sve to uz mnogo drugih činitelja može voditi i držati organizaciju ispred konkurenata, odnosno osiguravati joj konkurentsku prednost na tržištu. U okviru prvog polja u swot analizi treba dati odgovore na sljedeća pitanja: Zašto ste uspješni? Što je to što radite dobro? Zašto vaši kupci kažu da su prezadovoljni suradnjom s vama? Koje prednosti vaša tvrtka ima u odnosu na druge?

Jake strane vašeg biznisa mogu biti distinktivne kompetencije, adekvatni i financijski resursi, superiorne tehnološke vještine, jak brand i reputacija, operativna efikasnost, patenti i licence, sposoban menadžment, kvalitetan ljudski potencijal.

( <http://e-obrazovanje.wikispaces.com/swot> 05.04.2015.)

## **5.2. Slabe strane vašeg poslovanja**

Slabe strane neke organizacije su ograničenja ili nedostaci u jednom ili više područja organizacije, njezinim resursima i kompetencijama koji joj priječe postizanje dobrih rezultata u odnosu na konkurente i umanjuju sposobnost uspješnog konkuriranja.

To mogu biti loši manageri, nedostatak vizije i okrenutost prema unutra te bavljenje aktualnim problemima, negativan odnos prema promjenama, nedostatak potrebnih znanja, kvalitetnih ljudi ili drugih resursa, zastarjela tehnologija, slabi menadžment i čitav niz drugih činitelja. Ukratko, nepostojanje svega onoga navedenog kao potencijalna prednost.

Slabe strane nekad mogu mnogo utjecati na produktivnost i performanse biznisa, utječu na proizvodnost ili nedostatak resursa, sposobnosti i mogućnosti. Kako bi slabosti neke organizacije mogli pretvoriti u mogućnosti tj. prilike treba odgovoriti na nekoliko pitanja. Što je potrebno poboljšati u vezi Vašeg biznisa izlazak na tržište, resursi, upravljanje, kontrola? Što je potrebno promijeniti? Gdje postoje "rupe" u poslovanju? Što treba napraviti da biste poboljšali performanse? Što konkurenti rade bolje?

Potrebno je više definirati slabosti, ne prelaziti preko njih, već napraviti listu grešaka, propusta i nedostataka kako bi se djelovalo u cilju otklanjanja ovih destruktivnosti. Slabe strane poslovanja mogu biti nedostatak ključnih vještina i kompetencija, niska efikasnost, slab imidž i reputacija, nepouzdana proizvodnja, previsoki troškovi, preuska proizvodna linija, nekompetentan menadžment, nekvalitetan ljudski potencijal.

(<http://e-obrazovanje.wikispaces.com/swot> 05.04.2015.)

## **5.3. Šanse okruženja**

Šanse okruženja su glavne, povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. Trendovi i promjene u okolini izvor su prilika za organizaciju.

Znači to su svi oni sadašnji ili budući uvjeti i promjene u organizacijskoj okolini koje ona može iskoristiti za poboljšanje svoje uspješnosti i konkurentske prednosti sada i/ili u budućnosti. Uspješne i neuspješne organizacije ili poduzetnici razlikuju se upravo po svojoj

sposobnosti uočavanja prilika u promjenama, to općenito po onom u čemu drugi vide prijetnju i opasnost. Svaka promjena nudi neke nove šanse, ali ih treba uočiti. Prilike se mogu nalaziti u promjeni zakonskih uvjeta (primjerice, prema povećanju sigurnosnih, ekoloških ili standarda kvalitete), u novim tehnologijama, porastu broja potrošača specifičnih potreba, samo zadovoljstvu konkurenta itd. Najlakše će se uspjeti ako se odgovori na pitanja. Koje su šanse za razvoj mog biznisa? Što kupci žele, a ne dobivaju od konkurenata? Otvoreno tržište za posebne proizvode? Potrebno je da u smislu iskorištenja šanse na tržištu poznajete trendove u sektoru vašeg biznisa – u pogledu tržišta, tehnologija, konkurencije itd.

(<http://e-obrazovanje.wikispaces.com/swot> 05.04.2015.)

#### **5.4. Opasnost okruženja za vaše poslovanje**

Opasnost za poduzeće su sve one nepovoljne situacije u okolini organizacije koje postavljaju zapreke za željenu poziciju firme i potencijalno ugrožavaju njezinu sposobnost konkuriranja. To mogu biti nepovoljni trendovi, promjene, novi konkurenti i sve što potencijalno može štetiti organizaciji i stvarati joj nepremostive prepreke.

Da bi ste se riješili ovih opasnosti na tržištu postavite si pitanja: Što konkurencija čini da bi vas istisnula sa tržišta ili da bi vam onemogućila rast i razvoj? Kako konkurenti reaguju na svaki potez koji napravite? Koji su trendovi i strategije na tržištu koji štete vašem poslovanju? Da li će promjena tehnologije ugroziti vaše proizvode/servise? Ili vaš posao?

(<http://e-obrazovanje.wikispaces.com/swot> 05.04.2015.)

## 6. Prednosti i nedostaci SWOT analize

Uz SWOT analizu vežu se proturječna stajališta i suprotstavljaju brojne prednosti i nedostaci. Ipak se može konstatirati da je unatoč mnogim i ozbiljnim kritikama, posebice njezine originalne verzije, više onih koji je zagovaraju i promoviraju. Također, činjenica je da se radi o općeprihvaćenoj metodi duboko ukorijenjenoj u praksi strategijskog menadžmenta.

Često se ističe da je to najčešća tehnika odlučivanja menadžmenta koja je izdržala provjeru vremena i pokazala se valjanim sredstvom strategijskog planiranja. Dapače, smatra se da je tijekom mnogih godina postigla gotovo univerzalni status i pridonijela postizanju konkurentске prednosti, ne samo u organizacijskim uvjetima nego i na razini osobne i timske uspješnosti.

Swot analiza ima brojne prednosti:

- Ona daje opći okvir za upravljanje okolinom u kojoj organizacija djeluje,
- Prisiljava menadžere da bolje razumiju i odgovore na faktore koji imaju najveći utjecaj i potencijalnu važnost za organizacijsku uspješnost,
- To je metoda koja intenzivno traži organiziranje i osmišljavanje goleme količine informacija i podataka,
- Velika prednost SWOT analize je njezina široka primjenjivost. Može se rabiti za analizu mnoštva jedinica od individualnih menadžera, timova, proizvoda/usluga, financijskih područja do konglomerata i tržišta proizvoda,
- Ona ne zahtijeva velike financijske ili računске resurse, može se obaviti relativno brzo i učinkovito i bez nužnosti ekstenzivnog prikupljanja podataka i informacija,
- Može biti uspješna metoda izgradnje tima,
- SWOT analiza može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili neuspješnosti u provođenju strategije neke organizacije.

Postoje međutim i suprotna mišljenja koja ističu nedostatke te metode. Mnogi autori smatraju da je SWOT analiza neodređena i pojednostavljena metoda s mnogim ograničenjima i nedostacima. Ponekad se upravo SWOT analiza smatra uzrokom prevelike formalizacije procesa formuliranja strategije. Jedan od temeljnih prigovora je da se radi o metodi koja je nastala davno u sasvim drugačijim uvjetima i da je njezina primjena u suvremenim iznimno



promjenljivim, konkurentskim i globalnim uvjetima, neprimjerena i pokazuje fundamentalno nerazumijevanje strategijskog procesa.

Kao najčešće slabosti svojstvene unutarnjoj prirodi SWOT analize navode se sljedeće:

- Stvara dugačke liste faktora,
- Ne zahtjeva utvrđivanje prioriteta ili pondera (težine) identificiranih faktora,
- Sadrži nejasne i dvosmislene riječi i fraze,
- Ne predviđa razrješavanje konflikata – isti se faktor može staviti u različite kategorije.
- Ne postoji obveza da se verificiraju mišljenja i potkrijepe podacima ili analizom,
- Zahtjeva samo jednu razinu analize,
- Ne postoji logička veza s fazom primjene.

Uz navedene, često se kao njezina slabost navodi izrazita deskriptivnost, oslanjanje uglavnom na kvalitetne pokazatelje, maskiranje kompleksnosti jednostavnošću, velika subjektivnost u interpretaciji i zaključivanju u kojima često dolazi do preuveličavanja prednosti i umanjivanja slabosti, odnosno prevelikog optimizma i nedovoljne objektivnosti i kritičnosti strateških menadžera i analitičara.

Subjektivnost u procjenama i nerealno sagledavanje stanja i trendova mogu po mišljenju nekih autora ne samo voditi pogrešnim strategijskim odlukama nego činiti SWOT analizu nekorisnom pa i štetnom za ostvarivanje ciljeva određene organizacije.

Jedan od prigovora je da ne predviđa kombiniranje faktora unutarnje i vanjske okoline te da uvjetuje reaktivno, a ne proaktivno djelovanje menadžera. Neki autori njezinim najozbiljnijim ograničenjem drže to što ona konvencionalno prakticira ne odgovora na vitalno pitanje: „Što napraviti sada kada imamo SWOT tablicu?” Stoga se smatra da ona, zbog određenih pretpostavki koje su u nju ugrađene, vodi ne samo lošim rezultatima nego i koči primjenu novijih primjerenijih postupaka. Stoga je vrijeme, smatraju neki autori, da se nadiđe sklonost za SWOT analizu čije je vrijeme prošlo i da se napusti taj proizvod.

Te primjedbe, međutim, ne sagledavaju brojne napore tijekom proteklih desetljeća da se SWOT analiza unaprijedi i učini preciznijim i valjanijim instrumentom strategijske analize i da je ta metoda danas nešto sasvim drugo od svoje originalne verzije i tradicionalne, konvencionalne primjene. Osim toga, složili bi se s mišljenjem da su određene pogrešne

konceptije o prirodi SWOT analize, loša kvaliteta inputa i neadekvatne vještine onih koji je rabe, a ne inherentna svojstva te tehnike, najčešći uzroci njezine loše primjene i rezultata, kao i većine navedenih primjedbi koje joj se kao metodi propisuju. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

Kako bi se mogli otkloniti mogući nedostaci SWOT analize potrebno je utvrditi temeljna pravila i postupke, kako bi se SWOT analiza što uspješnije mogla provesti, a to su :

- Treba dobro definirati granice i strukturu tržišta i njihove anticipirane promjene,
- Detaljno ispitati i analizirati cjelokupnu okolinu i sve promjene koje mogu utjecati na uspješnost organizacije u budućnosti,
- Treba jasno definirati promjene i trendove u vanjskoj i unutarnjoj okolini,
- Treba osigurati stvarno razumijevanje implikacija promjena za organizaciju i njezinu strategiju,
- Treba utvrditi potencijalnu važnost različitih organizacijskih snaga i slabosti u različitim mogućim budućim situacijama i scenarijima.

(Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

## 7. Poboljšanja i karakteristike suvremene SWOT analize

Bitno unapređenje SWOT analize bio je TOWS (akronim istih faktora različitim redoslijedom), konceptualni okvir koji predviđa i olakšava sučeljavanje i kombiniranje vanjskih prilika i prijetnji s unutarnjim snagama i slabostima i razvoj različitih strategija na kombinacijama faktora. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

Kada su strateški čimbenici po SWOT prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, one koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti sa prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica (H. Wehrich, Kidington, UK, 1982). Od njezina objavljivanja do danas, taj je alat korišten u različitim zemljama, u različitim situacijama i na različitim razinama. Najprije za formulaciju strategije poduzeća, a kasnije kao konceptualni okvir za razvoj strategije karijere pojedinca. Iako konstruirana s namjerom da se koristi kao mehanizam za objašnjenje strategije, više nego li okvir za olakšavanje njezina generiranja, TOWS matrica predstavlja sredstvo za olakšavanje povezivanja vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategija.

TOWS matrica konceptualni je okvir za identificiranje i analiziranje prijetnji (T – threats) i prilika (O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjivanje organizacijskih slabosti (W – weaknesses) i snaga (S) u unutarnjem okruženju. Pomaže u identifikaciji veza između snaga, slabosti, prilika i prijetnji te daje osnovu formuliranja strategija na tim odnosima. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima da bi se kao rezultat dobilo četiri skupa alternativnih strategija.

TOWS matrica predstavlja varijaciju SWOT analize. U TOWS matrici identificiraju se različiti čimbenici koji se zatim udružuju npr. prilike sa snagama, s namjerom poticanja nove strateške inicijative. Dakle, skup varijabli u matrici nije novost, već njihovo združivanje na sustavan način. I TOWS matrica kao i SWOT analiza ima vremensku dimenziju.

Mnogi autori koji se bave strateškim planiranjem predlažu da poduzeće koristi svoje snage kako bi iskoristilo prilike, ali zanemaruju ostale važne međudnose, kao što je izazov

prevladavanja slabosti u poslovanju kako bi se iskoristile prilike. Slabost je odsutnost snage, a korporativni razvoj kojim bi se prevladala postojeća slabost može postati opcija za poduzeće.

Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.

Ni ovdje ne postoje univerzalne smjernice o tome što bi moglo činiti snage i slabosti. Jasno je da će vrsta strateške situacije koja se analizira kao i individualne okolnosti organizacije utjecati na određivanje snaga i slabosti. Za svaku se ćeliju u matrici mora razviti lista strategija. Strategije će se temeljiti na pregledavanju prikladnih kombinacija s liste koje su bile konstruirane za snage, slabosti, prilike i prijetnje. (<http://hrcak.srce.hr/21453> 10.04.2015.)

Koncept koji olakšava povezivanje snaga i slabosti organizacije i prilika i prijetnji na tržištu te pruža dobar okvir za identificiranje i formuliranje strategija. To nije drugi pristup nego značajan doprinos SWOT analizi. Doprinos je spoznaja da različite kombinacije vanjskih i unutarnjih faktora zahtijevaju različite strategije. Stoga iz matrice slijede četiri konceptualno različite strategijske opcije prikazane na sljedećoj tablici. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

Tablica 2. Kombinacija faktora i strategijske opcije

| Unutarnji faktori    | <b>Snage (S)</b>  | <b>Slabosti (W)</b>   |
|----------------------|---|---|
| <b>Prilike (O)</b>   | <b>SO: maxi – maxi strategija</b><br>Maksimiziranje snaga i prilika i uporaba snaga za korištenje prilika | <b>WO: mini – maxi strategija</b><br>Minimiziranje, nadilaženje slabosti kako bi se iskoristile prilike |
| <b>Prijetnje (T)</b> | <b>ST: maxi – mini strategija</b><br>Snagama organizacije se svladavaju i izbjegavaju prijetnje u okolini | <b>WT: mini – mini strategija</b><br>Cilj je minimizirati slabosti kako bi se izbjegle prijetnje        |

(Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

Četiri se kombinacije po TOWS matrici nazivaju: maksimi – maksimi (snage - prilike), maksimi-mini (snage - prijetnje), mini-maksimi (slabosti - prilike) i mini – mini (slabosti - prijetnje):

- Maksimi-maksimi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike. U osnovi, postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
- Maksimi-mini (S-T). Ova kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili svelo ih na minimum.
- Mini-maksimi (W-O). Ova kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.
- Mini-mini (W-T). Ova kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija, kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje. (<http://hrcak.srce.hr/21453> 15.04.2015.)

Pristup treba promatrati isključivo kao usavršavanje SWOT analize, a ne nov i poseban okvir za analizu. On je jednostavno uklopljen u suvremenu SWOT analizu. Iz kojih proizlaze sljedeće karakteristike moderne primjene SWOT analize:

- ✓ Povezivanje i kombiniranje faktora vanjske i unutarnje okoline i stvaranje veza sa strategijskim opcijama organizacije,
- ✓ Ograničavanje broja identificiranih sastavnica pojedinog čimbenika (5 – 10), prevelik broj identificiranih snaga, slabosti, prilika i prijetnji onemogućuje njihovo uspješno upravljanje,
- ✓ Razvijene su brojne tehnike koje pomažu strategijskim menadžerima usustavljanje faktora okoline kao što su PASTEL analiza ili telescopic observations pristup i dr.,
- ✓ Razvijeni su postupci ponderiranja i utvrđivanje težine faktora te ukupne strategijske snage i pozicije organizacije,
- ✓ Razvijeni su postupci ocjenjivanja međusobnog odnosa unutarnjih i vanjskih faktora okoline,
- ✓ U analizu je uključena i vremenska dimenzija: prave se matrice na samo za sadašnju nego i onu u kratkoročnoj i dugoročnoj budućnosti (odnosno različitim razdobljima u budućnosti),

Sve te postupke treba rabiti u SWOT analizi kako bi se dobio cjelovit pogled i valjana osnova za strategijsko odlučivanje i razvijanje strategija koje će organizaciji osigurati konkurentsku prednost. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

## 8. SWOT matrica

Iako se naizgled čini da je SWOT analiza jednostavan postupak, ona postavlja izuzetno visoke zahtjeve na menadžment. Njezina kvaliteta i uporabljivost u određenju strategija koje najbolje obuhvaćaju zahtjeve i promjene okoline te snage i slabosti organizacije, bitno ovisi o kvaliteti inputa koji se u nju stavljaju i kvaliteti cijelog procesa. Rezultat SWOT analize je SWOT matrica koja daje pregled ključnih čimbenika, njihovih međudnosa i strategijskih opcija. Postupak provođenja obuhvaća čitav niz koraka:


- ✓ Utvrđivanje profila organizacije,
- ✓ Identificiranje i evaluiranje faktora vanjske okoline – lista ključnih prilika i prijetnja,
- ✓ Predviđanje i procjena buduće okoline,
- ✓ Identificiranje i evaluiranje unutarnje okoline organizacije – lista ključnih snaga i slabosti,
- ✓ Analiziranje i ocjena međudnosa unutarnjih i vanjskih faktora,
- ✓ Razvijanje strategijskih opcija,
- ✓ Pravljenje SWOT-a za neposrednu i daljnju budućnost

U tom postupku menadžeri moraju razviti kriterije za utvrđivanje važnosti i intenziteta utjecaja na temelju kojih stvaraju rang liste faktora u pojedinim segmentima okoline i prioriteta. Smatra se da je sučeljavanje ključnih vanjskih i unutarnjih faktora najteži dio razvijanja SWOT matrice koji zahtijeva izuzetno dobru prosudbu strategijskih menadžera. Ono što također treba imati u vidu, a što proces SWOT analize čini još kompleksnijim, je da je ona korisna samo ako je komparativna odnosno ako istražuje snage, slabosti, prilike i prijetnje u odnosu na konkurente. Strategijske opcije su zapravo različiti scenariji kombinacija međudjelovanja vanjskih i unutarnjih faktora okoline.

Sljedeća tablica prikazuje opći model SWOT analize odnosno SWOT matricu koja je krajnji rezultat i sažetak cijelog procesa analize.

Tablica 3. Opći model SWOT analize – SWOT matrica

|  |  |
|--|--|
| 1. korak: identifikacija analiza i rangiranje strateških pitanja (faktora) unutarnje i vanjske okoline |  |
| Unutarnje snage<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>itd.  | Unutarnje slabosti<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>itd. |
| Vanjske prilike<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>itd.  | Vanjske prijetnje<br>1.<br>2.<br>3.<br>4.<br>itd.  |
| 2. korak: specifikacija SWOT varijabli i razvoj strategija da se poboljšaju sukladnosti                |  |

|                 |           |   |   |
|-----------------|-----------|---|---|
|                 |           | Unutarnji faktori   |   |
|                 |           | Snage   | Slabosti  |
| Vanjski faktori | Prilike   | 1. (SO)<br>unutarnje snage u odnosu na vanjske prilike  | 2. (WO)<br>unutarnje slabosti u odnosu na vanjske prilike   |
|                 | Prijetnje | 3. (ST)<br>Unutarnje snage u odnosu na vanjske prijetnje  | 4. (WT)<br>Unutarnje slabosti u odnosu na vanjske prijetnje |
|                 |           | <br>konkurentna prednost |   |

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić: Temelji menadžmenta, Zagreb 2008.

Tablica prikazuje analitički output SWOT analize i pruža koncizni vizualni opis ukupne analize koja joj je prethodila.

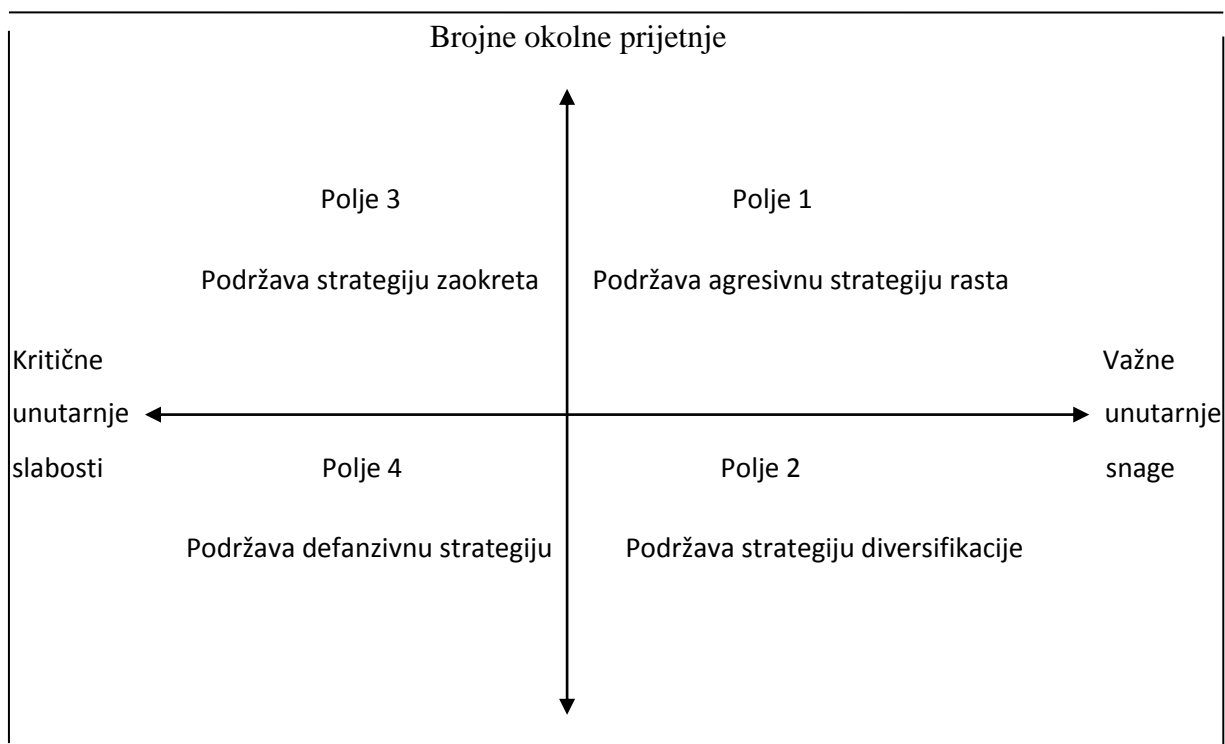
SWOT analiza se može rabiti na mnogo načina kao pomoć menadžmentu u strateškoj analizi i odlučivanju. Najveću važnost ima kao podloga i okvir za analizu, detaljniju raspravu, usuglašavanje stajališta o resursima organizacije i temeljitim alternativama koje se iz toga



pojavljaju. Ona omogućuje i da se prikaže matrica i dijagram strategijske pozicije i evaluacije akcije.

Sljedeća slika prikazuje dijagram SWOT analize koji iz sučeljavanja unutarnjih i vanjskih čimbenika sugerira potencijalno najdjelotvornije akcije i strategije.

Slika 3. Dijagram SWOT analize



Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

Iz slike br. 3. je vidljivo sljedeće.

Polje 1. – najpovoljnija je situacija u kojoj se organizacija koja ima mnoge snage suočava s nekoliko prilika u okolini. Ona sugerira strategije orijentirane rastu.

Polje 2. – sučeljavanje ključnih snaga s nepovoljnom okolinom sugerira da se snage i kompetencije, uporabe za izgradnju dugoročnih prilika na povoljnijim i atraktivnijim tržištima proizvoda i usluga, odnosno diversifikaciju.

Polje 3. – označava situaciju značajnih vanjskih prilika i unutarnjih slabosti traži fokusiranje na otklanjanje slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike.

Polje 4. – označava najnepovoljniju situaciju u kojoj se organizacija suočava s mnogim okolnim prijetnjama uz slabu poziciju unutarnjih resursa. Ta situacija zahtijeva smanjivanje, napuštanje ili preusmjerenje resursa.

Sve to govori da je SWOT analiza važan i nezamjenljiv instrument strategijske analize i dobra osnova strategijskog odlučivanja i formuliranja strategije.

Izvor: Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić: Temelji menadžmenta, Zagreb, 2008.

### **8.1. Pretpostavke uspješne primjene**

Može se s pravom zaključiti da je kvaliteta konačnih rezultata SWOT analize najvećim dijelom rezultat sposobnosti i kvalitete menadžmenta, njegova shvaćanja važnosti prikupljanja što detaljnijih i objektivnijih podataka te njihove detaljne analize i široke rasprave unutar i na svim razinama organizacije, kako bi se utvrdile najbolje strategijske opcije i osiguralo njihovo razumijevanje i prihvaćanje. U tome može pomoći još neka jednostavna pravila.

- Menadžment treba biti realističan u procjeni snaga i slabosti organizacije,
- SWOT analiza treba razlikovati poziciju na kojoj je organizacija sada i na kojoj može biti u budućnosti,
- SWOT treba uvijek biti specifičan. Treba izbjegavati sive zone i neodređenosti,
- SWOT treba primjenjivati u odnosu na konkurenciju i utvrđivati u čemu je organizacija bolja ili slabija od konkurencije. Treba analizirati i potencijalnu, a ne samo aktualnu konkurenciju,
- SWOT treba držati kratkim i jednostavnim. Treba izbjegavati kompleksnost i preanaliziranost,
- SWOT je subjektivan.

Posebno je važna posljednja napomena koja pokazuje da unatoč objektivnoj analizi i mnoštvu podataka na kojima se može temeljiti analiza kritičnih inputa SWOT analize su prosudbe i evaluacija tih podataka od strane menadžmenta. (Sikavica, Bahtijarević – Šiber, Pološki – Vokić, 2008.)

## 9. Analiza okruženja za identifikaciju strateških čimbenika

Okruženje se može predočiti kao okolina organizacije „klima“ u kojoj organizacije djeluje. Međutim, koncept postaje izazovniji kada se pomičemo od jednostavnog opisivanja okruženja do analize značajki njegovih „poddjelova“ relevantnih za određeni gospodarski subjekt.

Postoje dva različita pristupa analizi okruženja: „outside – in“ ili makro pristup i „inside – out“ ili mikro pristup. Outside – in pristup usvaja širok pogled na okružje. On razmatra sve postojeće elemente u vanjskom okruženju. Njegove glavne brige su dugoročni trendovi, razvoj alternativnih pogleda i scenarija budućeg okruženja te identifikacija utjecaja industrije u kojoj poduzeće posluje uz implikacije na samo poduzeće. Inside – out pristup ima uže gledište na okruženje koje je ograničeno unutarnjim utjecajem na organizaciju. Razlike između tih perspektiva prikazane su u tablici.

Tablica 4. Perspektive „Outside – in“ i „Inside – out“

|                    | Outside – in  | Inside – out  |
|--------------------|---|---|
| Fokus i obuhvat    | Neograničen pogled na okruženje.  | Pogled na obuhvat okruženja prema koncepciji organizacije.              |
| Cilj               | Široka analiza okruženja prije razmatranja organizacije.  | Analiza okruženja važna za trenutnu organizaciju.                       |
| Vremenski horizont | Obično 1 – 5 godina, ponekad 5 – 10 godina.   | Obično 1 – 3 godine.  |
| Učestalost         | Periodično/ad hoc.  | Kontinuirano/periodično   |
| Snage              | Izbjegava organizacijsko sljepilo. Identificira širi raspon trendova. Ranije identificira trendove. | Efikasna, dobro fokusirana analiza. Implikacije za akcije organizacije. |

Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 20.04.2015.)

### 9.1. Modeli analize vanjskog okruženja

Elementi koji se najčešće vezuju uz analizu okruženja su: politički, ekonomski, društveni i tehnološki elementi, poznati kao PEST analiza (Political, Economic, Social, Technological factors). PEST analiza predstavlja sveobuhvatnu analizu najznačajnijih

čimbenika opće okoline i šireg okruženja. Četiri glavne aktivnosti te analize prema Fahey i Narayanan su: skeniranje, praćenje, prognoziranje i procjenjivanje. Njihov opis glasi:

1. Skeniranje okruženja kako bi se identificirali znakovi upozorenja potencijalnih promjena u okruženju ili uočile promjene u okruženju koje se već događaju,
2. Praćenje specifičnih trendova i uzoraka u okruženju,
3. Predviđanje budućnih promjena u okruženju,
4. Procjena utjecaja trenutnih i budućih promjena u okruženju na organizaciju.

S obzirom na činjenicu da u teoriji postoje različite interpretacije dimenzija, odnosno skupina čimbenika opće ili socijalne okoline, ovaj oblik analize javlja se u obliku PASTEL analize, koja uz već spomenute dimenzije, obuhvaća još i sljedeće dodatne dimenzije:

1. Ekološke čimbenike (Environmental factors),
2. Pravne čimbenike (Legal factors).

Johnson i Scholes (1993.) analizu okruženja dijele na tri glavna dijela (tablica 5.):

1. Ispitivanje utjecaja okruženja,
2. Strukturalnu analizu konkurentskog okruženja,
3. Identifikaciju konkurentskog položaja organizacije.

Tablica 5. Elementi analize okruženja prema Johnsonsu i Scholesu

| Ispitivanje utjecaja okruženja                                    | Strukturalna analiza konkurentskog okruženja  | Identificiranje konkurentskog položaja organizacije   |
|---|---|---|
| Političko/zakonodavno<br>Ekonomsko<br>Sociokulturno<br>Tehnološko | Prijetnja ulaska<br>Moć kupca i dobavljača<br>Prijetnja supstituta<br>Suparništvo konkurenata | Analiza konkurencije<br>Analiza strateške grupe<br>Tržišni segmenti i tržišna moć<br>Tržišni udio i tržišni rast<br>Atraktivnost tržišta i poslovna snaga |

Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 20.04.2015.)

Aaker (1984.) analizu vanjskog okruženja dijeli na četiri glavna dijela (tablica 6.):

1. Analizu potrošača,
2. Analizu konkurencije,
3. Analizu industrije,
4. Analizu okruženja.

Tablica 6. Elementi analize vanjskog okruženja prema Aakeru

| Analiza potrošača                                  | Analiza konkurencije  | Analiza industrije   | Analiza okruženja   |
|--|---|--|---|
| Segmenti<br>Motivacija<br>Nezadovoljene<br>Potrebe | Identitet<br>Izvedba<br>Ciljevi<br>Strategije<br>Kultura<br>Struktura troškova<br>Snage<br>Slabosti | Atraktivnost<br>Ključni čimbenici<br>uspjeha<br>Veličina<br>Struktura<br>Prepreke ulaska<br>Struktura troškova<br>Kanali i distribucije<br>Trendovi<br>Rast<br>Životni ciklus<br>proizvoda | Tehnološko<br>Vladino<br>Ekonomsko<br>Kulturno<br>Demografsko |

Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 20.04.2015.)

Iako su te glavne podjele različite, isti se elementi analize pojavljuju u obje strukture: potrošači, konkurencija, industrija i okruženje.

Lenz i Englenow (1986.) podijeliti su dosadašnja istraživanja o organizacijskim okruženjima u pet kategorija, temeljem zajedničkih disciplinarnih korijena i/ili sličnosti njihovih predodžbi okruženja. Svaka od tih kategorija naziva se „modelom“ jer nudi relativno različito predstavljanje prirode organizacijskom okruženja:

1. Model industrijske strukture,
2. Kognitivni model,
3. Model djelokruga organizacije,
4. Model ovisnosti o ekologiji i resursima,
5. Era model.

Prema modelu industrijske strukture okruženje je skup konkurentnih sila. Primjene u okruženju proizlaze iz akcija konkurenata kao i vanjskih sila izvan granica industrije. Promjena je evolucionarna i događa se po neravnomjernoj stopi. Znanje o okruženju treba steći putem formalnog sustava analize konkurenata.

Prema kognitivnom modelu okruženje predstavlja razmišljanja vrhovnog menadžmenta (njihovo kolektivno razumijevanje okruženja) ugrađena u kognitivnu strukturu, a proizvod je iskustva. Promjena okruženja događa se retrospektivno kada se prevladavajuća

kognitivna struktura preformulira (ili zamjenjuje) kakio bi se dalo značenje neanticipiranim događajima. Znanje u okruženju stječe se analizom neočekivanih događaja i procesom organizacijskog učenja.

Prema modelu djelokruga organizacije relevantno okruženje je „skup“ organizacija čije akcije utječu na organizaciju u fokusu promatranja i na koji utječe organizacija u fokusu. Promjena u okruženju proizlazi ili iz trendova i sila izvan neposrednog područja organizacija ili iz promjenjive strukture ciljeva organizacije koje čine djelokrug. Znanje u okruženju stječe se putem dizajniranja organizacijskih struktura i procesa odlučivanja koji su usklađeni s prevladavajućim uvjetima u okruženju.

Model ovisnosti o ekologiji i resursima tretira okruženje kao sustav resursa i međusobno povezanih organizacija. Promjena okruženja je kontinuirana i događa se kada postoji varijacija u sustavu koja utječe na resurse potrebne za opstanak organizacije. Razumijevanje okruženja je ograničeno perspektivom određene organizacijske podjedinice što dovodi do višestrukih koncepcija okruženja.

Prema era modelu okruženje je skup socijalnih struktura, vrijednosti i definicija uloga koje karakteriziraju određeno vremensko razdoblje. Tehnologija i eksperimenti pojedinca koji tragaju za samoispunjavanjem unutar konteksta prevladavajućih institucija (npr. obitelji) su primarni izvori promjena okruženja. Promjena se događa kroz proces koji se sastoji od triju faza: postojeći red, turbulentna tranzicija, novi red. Organizacija može steći znanje o svojim okruženjima korištenjem prognoza futurista i konzultantskih usluga.

Tablica 7. Usporedba 'modela': tipovi 'modela' za analizu okruženja

| Kriterij (osnovna obilježja)       | Model industrijske strukture (npr. Porter, 1980.).   | Kognitivni model (npr. Weick, 1977.).  | Model djelokruga Organizacije (npr. Thompson, 1967.; Bourgeois, 1980.).   | Model ovisnosti o ekologiji/ resursima (npr. Glover, 1966.; Aldrich, 1979.; Pfeffer i Salancik, 1978.).   | Era model (npr. Lodge, 1975.; Yankelovich, 1982.).  |
|------------------------------------|--|--|---|---|---|
| Pretpostavke o strukturi Okruženja | Dominantno okruženje je skup konkurentskih snaga industrije koje proizlaze iz akcija 'konkurenata'.  | Čimbenici okruženja i uzročne veze među njima su ugrađene u kognitivnu strukturu koja je zauzvrat propisana. | Okruženje se prvenstveno sastoji od međusobno ovisnih formalnih organizacija čija važnost za fokusnu organizaciju može biti karakterizirana hijerarhijom interno homogenih slojeva. | Okruženje je kontekst nalik sustavu resursa, socijalnih struktura i prirodnih okruženja, koji je karakteriziran ili kao multirazinska hijerarhija ili u odnosu na određene dimenzije. | Okruženje je poseban uzorak socijalnih struktura, institucionalnih odnosa, uloga i vrijednosti opasnih psihokulturom, ideologijom, itd. |
| Kako steci znanje o okruženju?     | Razviti formalizirani sustav analize konkurencije koji je povezan s procesima strateškog planiranja. | Poticanje organizacijskog učenja putem fleksibilnog, otvorenog istraživanja i procesa odlučivanja.           | Dizajniranje administrativnih struktura da budu konzistentne s kontingencijama okruženja. Razvoj procesa managementa stakeholdera.  | Oportunistički nadzor. Poticanje organizacijskog učenja među organizacijskim podjedinicama.   | Opsežno skeniranje okruženja. Praćenje 'megatrendova'.  |

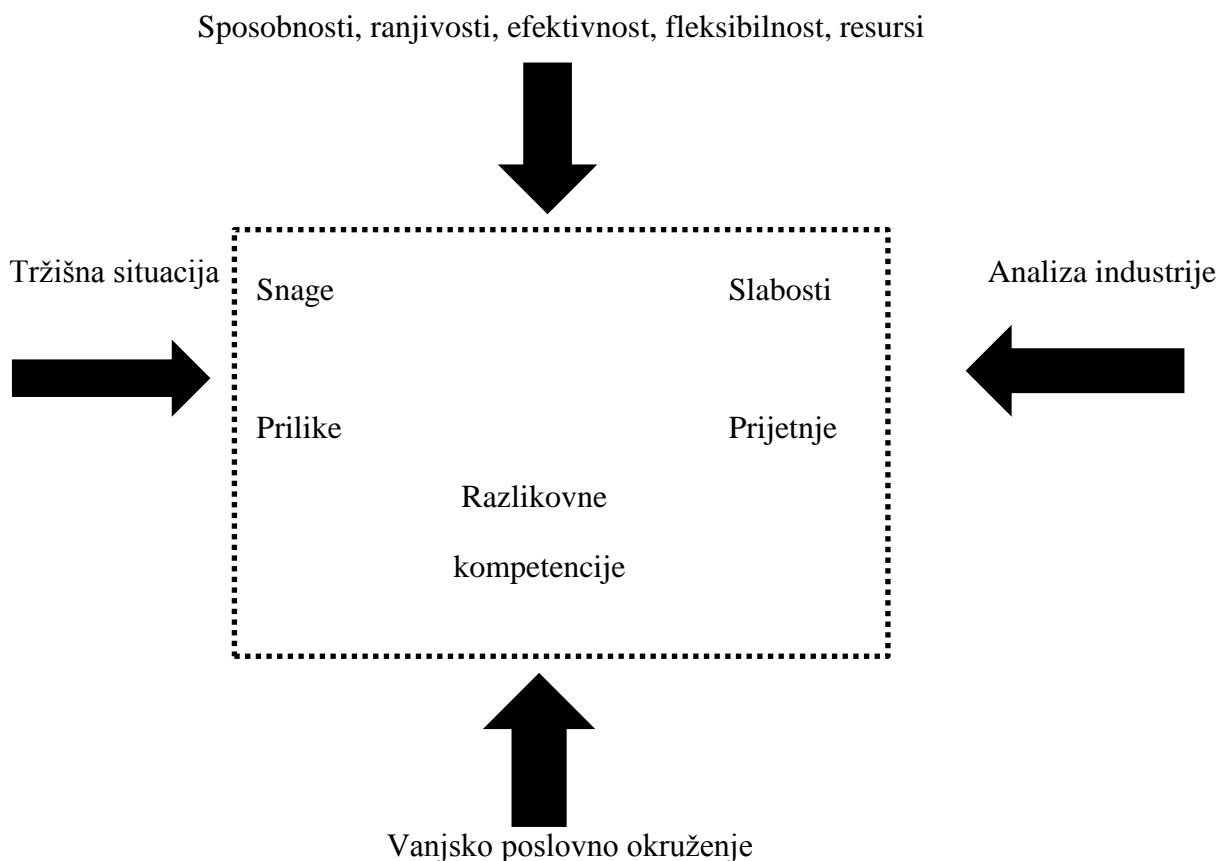
Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 01.05.2015.)

## 9.2. Analitički pristup organizaciji

Na procjenjivanje snaga i slabosti organizacije gledalo se kao na kritični korak u većem dijelu rane literature o strategiji, (Ansoff, 1965.). U tom je razmišljanju bio profil sposobnosti, odnosno traženje sinergije unutarnjih i vanjskih procjena. Kako se znanje o strateškom menadžmentu širilo i kako je rastao broj dostupnih metoda i tehnika, postojala je tendencija ka ignoriranju važnosti analiziranja organizacije.

Slika 4. Pokazuje četiri područja (prema Husseyu, 2002.) koja se trebaju razmatrati u analitičkom pristupu SWOT analizi. Klasični pristup dijeli procjenjivanje organizacije na vanjske i unutarnje elemente, ali se u stvarnosti oba moraju interpretirati u kontekstu i jednog i drugog.

Slika 4. Analitički pristup

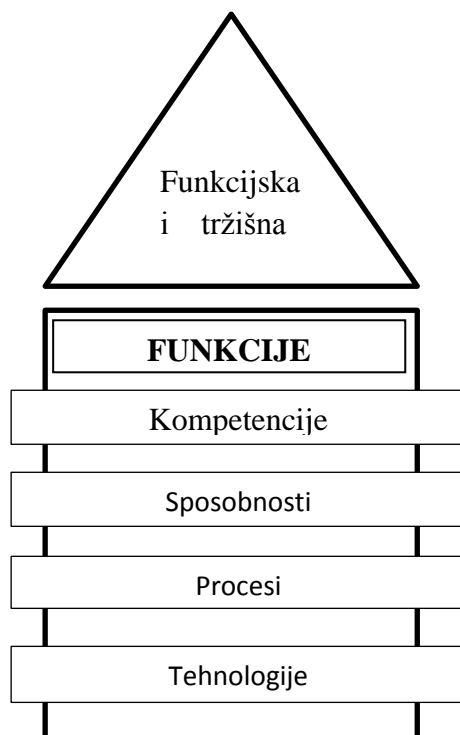


Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 01.05.2015.)

Gornje područje modela zahtjeva detaljno strateško ispitivanje svakog dijela organizacije. Moraju se ustanoviti stvarne sposobnosti organizacije (ono što se može učiniti), područja ranjivosti (na primjer, prevelika ovisnost o nekoliko kupaca), razina izvedbe i efikasnosti te stupanj fleksibilnosti koji organizacija ima kako bi se suočila s iznenadnim promjenama. Nadalje, analiziraju se različiti resursi kojima se može upravljati. Prema istom autoru, osim ispitivanja funkcijskih izvedbi, potrebno je ispitati kompetencije, sposobnosti, procese i tehnologije koje u ukupnosti s prethodnima pridonose ostvarenju financijskih i strateških ciljeva.



Slika 5. Način gledanja na organizaciju



Izvor: (<http://hrcak.srce.hr/21453> 01.05.2015.)

Kompetencije – To je koncept sržne kompetencije (Hamel i Prahalad, 1994.). Iako se općenito promovira kao nešto različito i specijalno, zapravo nije više od određenog načina razmišljanja o snagama i slabostima koji u fokusu stavlja ono što je ključno za budućnost organizacije.

Sposobnosti – postoje suptilne razlike između pristupa sržnih kompetencija i sržnih sposobnosti koje sugeriraju Stalk, Evans i Shulman (1992.). Zato se na njih može gledati kao na izbor.

Procesi – procesno gledište obuhvaća brojne različite načine gledanja na organizaciju. U ovaj se naslov može uključiti metoda lanca vrijednosti (Porter 1985.). Time se gleda na snage i slabosti organizacije na dosta različit način, procjenjivanjem onoga što daje i smanjuje vrijednost potrošaču. Iako, to nije laka metoda za primjenu, glavna je poteškoća što se na svaku aktivnost mora gledati očima potrošača. Ne može funkcionirati ako se procjena temelji samo na mišljenju menadžmenta.

Tehnologija – postoji tehnologija koju organizacija koristi kako bi poslovala efektivno, i tehnologija koja je inkorporirana u proizvod. Može i ne mora postojati veza između njih. Ispitivanje tehnologije ključno je za mnoge organizacije.

## 10.Primjeri SWOT analize

Kao prvi primjer SWOT analize navodi se prehrambeno dioničko društvo Kraš. Već gotovo 100 godina mnogobrojni pojedinci, a i čitave generacije, doprinose izrastanju Kraša u modernu konditorsku kompaniju. KRAŠEVA “slatka” povijest počinje 1911. godine kada je tvornica UNION u Zagrebu započela s radom kao prvi industrijski proizvođač čokolade u jugoistočnoj Europi. Već od samog početka, slastice proizvedene u ovoj tvornici primaju najveće priznanje - UNION postaje carski i kraljevski dobavljač bečkog dvora.

Godine 1923. u Zagrebu, na Savskoj cesti, tvrtka BIZJAK započinje proizvodnju dvopeka, keksa i vafla. Zahvaljujući umješnosti svog vlasnika, tvrtka je ubrzo postala poznata po svojim domaćim keksima na tržištu šire regije. Do 1950. godine dolazi do ujedinjenja UNIONA, BIZJAKA i ostalih manjih proizvođača konditorskih proizvoda iz Zagreba. Te godine tvrtka dobiva ime JOSIP KRAŠ po antifašističkom borcu i istaknutom rukovodiocu tadašnjeg sindikalnog pokreta. Od trenutka ujedinjenja kompanija počinje svoj razvoj kao proizvođač sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda.

Društveno poduzeće se 1992. godine transformira u dioničko društvo Kraš. Od tada pa do danas Kraš se razvija kao suvremeno organizirana i tržišno orijentirana kompanija čiji su proizvodi prisutni i priznati na svjetskim tržištima. Pri tome poštujemo i njegujemo svoju bogatu prošlost temeljenu na vrhunskoj kvaliteti proizvoda koju su svojom vjernošću nagradile generacije Kraševih potrošača. ([http://www.kras.hr/hr/povijest\\_krasa](http://www.kras.hr/hr/povijest_krasa) 15.05.2015.)

### Istraživanje potrošača

Veoma je važno kako Kraš proizvodi djeluju na želje i tražnju kupaca. Kraš proizvode kupuje velik segment potrošača, od onih najmlađih do onih najstarijih, svi ljubitelji slatkog užitka.

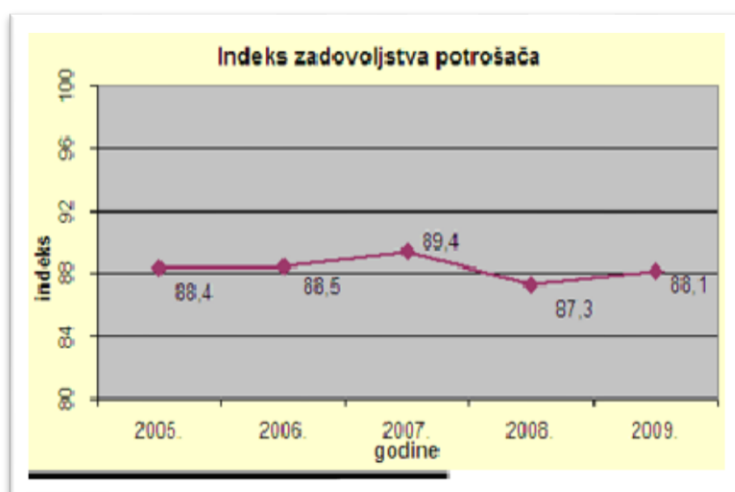
No, ipak treba napraviti razliku između različitih profila potrošača uzimajući u obzir njihovu financijsku situaciju. Samu odluku o kupnji donosi svaki pojedini potrošač sam za sebe, te oni koji su spremni odvojiti određena novčana sredstva za takav proizvod. Dokazano je ne samo u našem okruženju već i šire da ovu vrstu slatkog užitka konzumiraju i kupuju potrošači

„dubljev“ džepa. Kupnja Kraš proizvoda predstavlja nisku uključenost, zato što je to već dobro poznat proizvod, kupci znaju što žele i to je kratkotrajno dobro.

Faktori koji utječu na donošenje odluke o kupovini su:

- Demografski – Kraš proizvode kupuju potrošači svih dobnih granica, muškarci, žene, djeca, bake, djedovi, te oni koji su u mogućnosti izdvojiti više za kvalitetu.
- Geografski – npr. stanovnici većih hrvatskih gradova i oni u inostranstvu zbog veće kupovne moći kupovati će visokokvalitetni proizvod – bajaderu, čija prodaja može snažno utjecati na uspješnost strategije maloprodaje u navedenim područjima.
- Psihološki – „Kraš“ svoj proizvod, u ovom slučaju Bajaderu nudi potrošačima koji imaju stila i znaju prepoznati najbolje od najboljega.
- Bihevioristički – Bajadera je pakovana u vrlo atraktivna pakovanja koja su svojim dizajnom prepoznatljiva tokom godina. U novije doba se jedino mijenja oblik i veličina pakiranja, ali dizajn nadalje ostaje isti i prepoznatljiv kao od prvog dana proizvodnje.

Slika 6. Indeks zadovoljstva potrošača u d.d. Kraš od 2005. – 2009. godine



(<https://bs.scribd.com/doc/75936016/Medjunarodni-Marketing-Semiinar-Ski#scribd>  
15.05.2016.)

## Istraživanje konkurenata

Domaća konkurencija je: Zvečevo sa svojim proizvodima: Claudia, Clementina, Samoti i Volim te

Kandit sa svojim proizvodima: Čestitamo, Cvijeće, Sweet dreams, For You i najsličniji proizvod Bajaderi a to je Saga i ako na domaćem tržištu postoje konkurencije koje zauzimaju dio samoga tržišta, brand Bajadere i samoga Kraša prema anketi Media Neta, provedenoj na uzorku od 400 ispitanika iz cijele zemlje starijih od 18 godina navode Kraš u 42% slučajeva kao najjači konditorski brand u Hrvatskoj.

Strana konkurencija je: Swisslion sa svojim proizvodima, Milka sa svojim proizvodima: I love Milka, Naps, Montelino, Minis, Milkinis Ferrero sa svojim proizvodima: Choko@Bons, Kinder Freude Storck sa svojim proizvodima: Merci, Toffifee.

### ***SWOT analiza dioničkog društva Kraš:***

Snage (strengths): Kraš je već dugo dio europske kulture. Dizajn proizvoda je takav da su se ljudi vezali za njega. To je izuzetno prepoznatljiv brand, što predstavlja najveću prednost ove kompanije. Snaga Bajadere je u tome što je proizvod koji je do sada bio marginaliziran i definiran za njegovu upotrebu, te svojom kvalitetom i tradicijom postao lider u svojoj domeni. Snaga upravo leži u tome biti prvi koji će otvoriti vrata takvom tržištu i postati lider na razini Hrvatske, a i šire.

Slabosti (weaknesses): Za bilo koju vrstu poslovanja bitno je minimizirati slabosti i pratiti ih kako bi se održala produktivnost i efikasnost poslovnih poduhvata. Iako prodaja ide odlično, evidentno je da se ljudi sve više okreću zdravom načinu života, što isključuje upotrebu proizvoda koji u sebi ne sadrže velike količine šećera. Kraš je trebao biti odvažniji u akvizicijama i u drugim oblicima povezivanja koji bi mu na regionalnom tržištu u znatno kraćem roku ojačali položaj.

Mogućnosti (opportunities): Prepoznatljivost branda je najjači adut. Svaki proizvod ima svoje posebno pakiranje koje se minimalno mijenja. Otvaranje čokoladnih barova i širenje u regiji (to iziskuje ulaganja, ali je sve to dobra reklama i utječe na prodaju). Uz postojeće tržište koje posjeduje Kraš, odlučili su se za izlazak na novo tržište u konditorskoj industriji.

Prijetnje (threats): Veći uvoz smanjuje udjel domaćih konditora

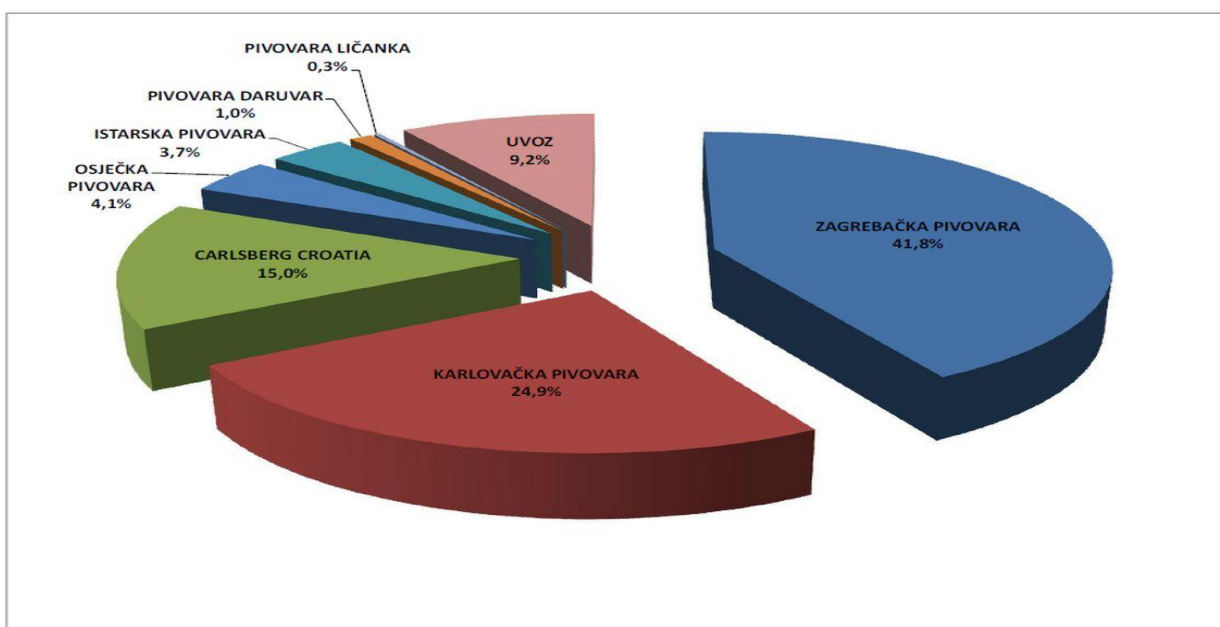
(<http://bs.scribd.com/doc/75936016/Medjunarodni-Marketing-Seminar-Ski#scribd>  
15.05.2015.)

Drugi primjer SWOT analize navodi se dioničko društvo Zagrebačke pivovare. Glavni pokretači ideje i financijeri njezine realizacije bili su Hrvatske eskontna banka d.d., barun Petar Dragan Turković i Gustav Vitez Pongratz. Izgradnja pivovare, smještene u Gornjoj Ilici, započela je 1892. godine, a polovinom srpnja 1893. proslavljeno je njezino otvaranje. Kapacitet proizvodnje piva bio je 20.000 hektolitara piva na godinu. Osnovana je kao Agramer Aktienbrauerei. Nacrt je napravio Kuna Wiaidman. Pogon izgrađen od crvene cigle postoji još i danas, ali je preuređen u upravnu zgradu. Sačuvan je i vodotoranj u koji se nekada dovodila voda iz bunara tvornice Franck. Nakon početnih uspjeha pivovara je zapala u krizu zbog visokih poreza na pivo i jake konkurencije ostalih domaćih te mađarskih, austrijskih, njemačkih i čeških piva. Izlaz se našao uz pomoć ujedinjenog kapitala Zagrebačke, Sisačke i Novogradiške pivovare. Kapital je upotrijebljen za poboljšanje proizvodnje i osuvremenjivanje opreme. Nažalost, prvi svjetski rat ubrzo zaustavlja proizvodnju. Između dva rata pivovara opet radi, ali pred drugi svjetski rat mijenja vlasnika, tj. iz posjeda obitelji Alexander prelazi u ruke Povlaštenog hrvatskog d.d. (POHIT). U to vrijeme (1925.-1947.) pivovara proizvodi vrlo kvalitetno Bansko pivo koje se točilo iz bačve šetačima u parku Maksimir 16.

Nakon II svj. rata Zagrebačka je pivovara nacionalizirana i brzo zauzima vodeću ulogu u proizvodnji piva u bivšoj Jugoslaviji, s kapacitetom proizvodnje od 100.000 hektolitara piva na godinu. Iako nekada smještena na periferiji Zagreba, njezina lokacija ubrzo postaje ograničavajućim činiteljem razvoja. Usprkos tome, ona se kontinuirano širi i osuvremenjuje. Rekonstrukcijom dovršenom 1962. povećava kapacitet proizvodnje na 180.000 hektolitara. U sljedećih sedam godina tj. do 1969. godine, kapacitet proizvodnje piva povećao se na 1.000.000 hektolitara godišnje. Ekonomski i tehnološki jaka, godine 1970. godine okuplja sve tadašnje hrvatske pivovare (osim Osijeka) i posluje kao jedinstveno poduzeće, pod imenom "Zagrebačke pivovare" do 1977. godine. Dioničko društvo, osim pogona voćnih sokova u Zagrebu, ima područnu tvornicu za proizvodnju piva u Otočcu te područnu punionicu piva s pogonom za proizvodnju bezalkoholnih pića u Županji.

Proizvodni asortiman Zagrebačke pivovare čine najprodavanije lager pivo u Hrvatskoj Ožujsko pivo, bezalkoholno pivo Ožujsko Cool, Ožujsko nefiltrirano pšenično pivo, osvježavajuća piva s okusom Ožujsko Limun , crno kraljevsko pivo Tomislav, posebno zimsko pivo umjetničkog duha Božićno pivo, premium pivo Beck's, premium pivo s okusom Beck's Green Lemon, plemenito premium pivo Stella Artois, bezalkoholno plemenito premium pivo Stella Artois, vrhunska češka piva. Osim toga, u proizvodnom su programu voćni sokovi (višnja, jabuka, naranča, tonik), voćni sirupi (velebitska malina), žestoka pića (pelinkovac).(<http://e-lib.efst.hr/2014/7010377.pdf> 18.05.2015)

Grafikon 1. Udjel na tržištima po pivovarama



(<http://www.pivnica.net/podrsko-malim-pivovarama/2621/> 18.05.2015.)

### ***SWOT analiza Zagrebačke pivovare d.d.***

Da bi se što bolje spoznali kvalitetni odgovori na promjene u okružju "Zagrebačke pivovare" d.d., razlozi njenoga rasta do pozicije lidera na tržištu piva te želje zadržavanja postojeće pozicije, načinjena je SWOT analiza ove organizacije.

Snage (strengths): Visokokvalitetni proizvodi, svjetsko ime marke, sigurnost u isporuci i kvaliteti, kvalitetan management i ostalo osoblje, kontinuirani tehnološki napredak, kvalitetan i uspješan marketing, financijska stabilnost, diverzificiran proizvodni portfelj na nekoliko

domaćih marki - Ožujsko, Tomislav i Bansko pivo, te licencno Stella Artois, većinski vlasnički udio belgijskog Interbrew-a (preko 90%) – manji rizik za inozemne ulagače.

Slabosti (weaknesses): Nepotpuno pokriveno tržište, različiti prodajni rezultati na različitim područjima, zastoji u isporuci tijekom ljetnih pikova, nedovoljno kvalitetna promocija za dio proizvoda, ovisnost o uveznoj sirovini, relativno niska likvidnost dionica.

Mogućnosti (opportunities): Plasman proizvoda na širem tj. globalnom tržištu, konkurentnije cijene proizvoda, kreditiranje velikih kupaca, novi proizvodi u asortimanu, inovacije u poslovanju

Prijetnje (threats): Jaka konkurencija, ulazak novih proizvođača na tržište, slabija kupovna moć kupaca, politički utjecaji - prevelike trošarine, jačanje konkurencije zemalja s nižom cijenom rada. (<http://e-lib.efst.hr/2014/7010377.pdf> 18.05.2015.)

### Istraživanje potrošača

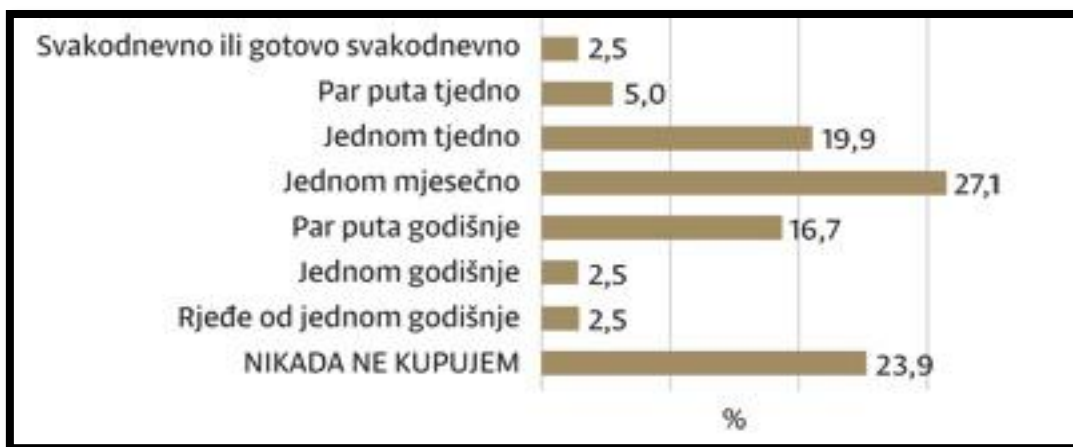
Agencija Hendaal je na uzorku N=402; nacionalno reprezentativni uzorak građana RH starijih od 15 godina, u vremenu od 8. do 17. travnja 2011. godine za Professional provela istraživanje metodom CATI (computer asisted telephone interviewing) o kupovini piva.

Više od polovine (oko 55%) ispitanika u Hrvatskoj u dobi od 18 do 65 godina konzumira pivo, a velika većina smatra da je pivo hranjiv, pristupačan i cool proizvod. Zaključeno je to u istraživanju koje je provela Grupacija proizvođača piva, slada i hmelja Hrvatske gospodarske komore, koja je također saznala da ga korisnici doživljavaju kao pristupačan proizvod koji, uz svoje hranjive sastojke, gasi žeđ i osvježava. Pivo konzumiraju sve dobne skupine, češće se doživljava kao piće za muškarce, a bira se za konzumaciju kod kuće uz obrok, roštilj, odnosno na izletima te prilikom izlaska s društvom. Jedno drugo istraživanje, ono agencije Hendaal, pokazuje da građani često kupuju pivo, a da najmanje jednom mjesečno, a i češće, pivo kupuje većina građana.



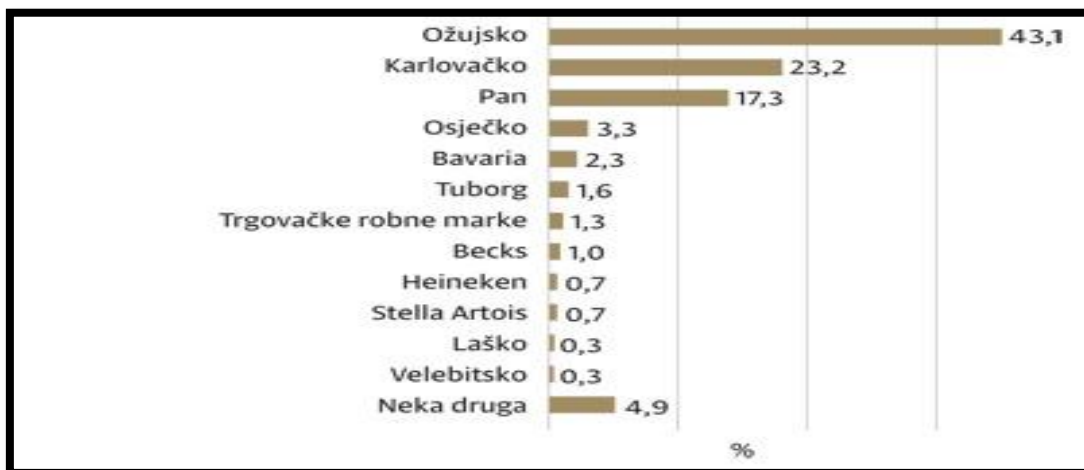
UZORAK N=402; 15+ godina

Grafikon 2. Učestalost kupovine piva



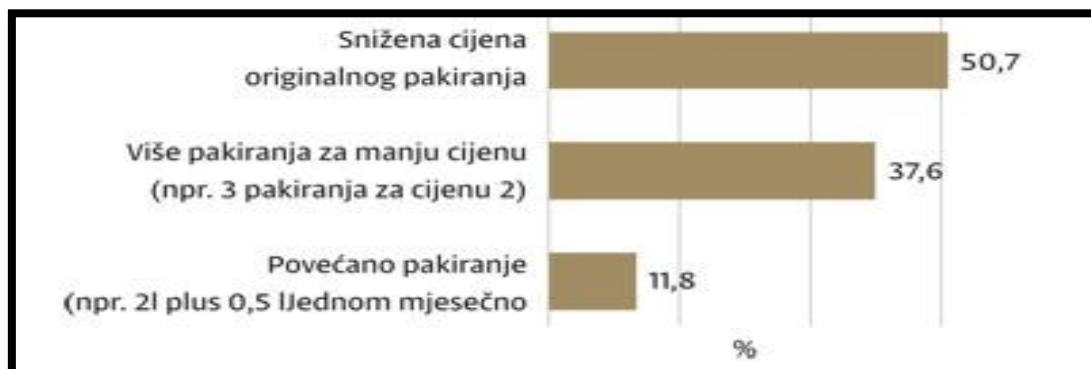
Kada je o prodaji riječ, tu već dugo vremena nema previše dvojbi, jer su tri najveća proizvođača ujedno i lideri na tržištu. Daleko najviše se prema Hendlomovom istraživanju kupuje Ožujsko pivo, Zagrebačke pivovare, a slijedi Karlovačko, te Pan.

UZORAK N=306; ispitanici koji barem rjeđe od jednom godišnje kupuju pivo  
Grafikon 3. Najčešće kupovana marka piva



UZORAK N=275; ispitanici koji rjeđe od jednom godišnje kupuju pivo

Grafikon 4. Razlozi kupovine piva



### I pivo će moći biti dugotrajno

Premda se kod vina i whiskeya starost posebno cijeni, kod piva takvo pravilo ne vrijedi, ili bolje rečeno nije do sada vrijedilo. Pivo je najbolje nedugo nakon proizvodnje, a za nedavno je otkriveno da su propadanje piva starijeg od šest ili 12 mjeseci krive trans-isoalfa kiseline jer se pretvaraju u kemikalije koje uzrokuju loš okus. Znanstvenici su otkrili glavne sastojke koji uzrokuju gorčinu i opor okus starog piva, a svježina piva mogla bi se očuvati regulacijom kiselosti, tj. povećanjem pH vrijednosti. Zaključeno je da okus piva tada ostaje vrlo stabilan pa su istraživači zamolili pivovare da poslušaju njihove savjete i proizvedu pivo koje bi bilo boljeg okusa, a trajalo bi znatno dulje. Proces propadanja piva ubrzava se i na visokim temperaturama pa se proizvođačima i kupcima savjetuje da ga drže na što hladnijim mjestima.

(<http://www.professional.hr/u-hrvatskoj-se-voli-piti-pivo-297.aspx> 18.05.2015.)

S obzirom da je Ožujaska pivovara dugogodišnji proizvođač piva, najbitnije im je zadovoljstvo svojih kupaca, mnogo ulažu u inovaciju, na način da na tržište plasiraju što više novih proizvoda. Kako bih kao vodeća Hrvatska pivovara zadovoljili različite želje i potrebe svojih potrošača i povećali broj svojih kupaca, nastala je ideja da stvore nešto posve novo na našem tržištu, pivo s voćnim okusom- Ožujsko Limun. Ponudom ovog proizvoda ne samo da su povećali svoj asortiman na tržištu, već su i privukli do sada rijetko zastupljenu skupinu potrošača – žensku populaciju. Ispijanje piva koje se do sada smatralo isključivo muškom povlasticom gubi svoj smisao i slobodno možemo reći da je ženska populacija dobila mogućnost konzumacije novih okusa piva i limunade s niskim udjelom alkohola. Ožujaska pivovara konkurentsku prednost postigla je ponudom koja je po sastavu posve nova i

jedinstvena na tržištu. Premda bi prije konzumiranja mogli pomisliti kako je ovdje riječ o nekoj novoj vrsti piva, već nakon prvog gutljaja iznenaditi će vas novi ne očekivani okus i istinsko osvježenje, u kojem se pivo jedva nazire.

#### Testiranje koncepcije „Ožujsko Limun“

Testiranje tržišta pokazalo nam je vrlo zanimljivu percepciju potrošača jer samo jedna četvrtina potrošača smatra ovaj proizvod alkoholnim pićem, dok tri četvrtine ili ostatak anketiranih potrošača smatra da je ovaj proizvod zapravo osvježavajući voćni napitak.

#### Rezultati testiranja „Ožujsko Limun“

Istraživanjem reakcija kupaca nakon lansiranjem ovog proizvoda na tržište, Zagrebačkoj pivovara donio je zanimljive podatke: pivo sa sokom izuzetno je primjerno za osvježenje, jer osim što sadrži sve ono dobro iz piva prisutnost soka ublažuje gorčinu (koje obično pivo ima) i daje malo slađi okus uz prisutnost puno manjeg udjela alkohola. Ta činjenica otvara vrata za potpuno nove situacije u kojima se može konzumirati pivo s okusom, otpustiti eventualne socijalne kočnice koje su do sada postojale o unosu prevelikih količina klasičnog piva (veći udio alkohola) te se može konzumirati i popiti malo više nego inače. Piva sa sokom – Ožujsko Limun, okus piva uvelike je približio ženskom djelu publike. Ženske sudionice objasnile su da je njima obično pivo inače pregorko i suviše jako. Te navedene „mane“ običnog piva i ženskog kuta gledanja bile su zapravo najveće prednosti piva s sokom, jer je ono puno blažeg okusa nema onu jako izraženu gorčinu klasičnog piva. Ženskoj populaciji mnogo lakše sjeda ova kategorija proizvoda i o njemu mnogo više uživaju te ga puno učestalije konzumiraju i naručuju nego što je do sada bi slučaj s klasičnim pivom. Ženama je većinom postao izbor glavnog pića za kasno-popodnevnne i večernje izlaske.

Što se muške populacije tiče čak i najtvrdokorniji muškarci koji su znali kategorički tvrditi „da je pivo- ipak pivo“ i da nema ničega što bih taj okus klasičnog piva mogao zamijeniti ili poboljšati, pred ovom vrstom piva s sokom ipak popuštaju te priznaju da je ono idealno osvježenje, vrlo pogodno za konzumiranje i u onim situacijama u kojima je možda bilo neprimjereno naručivati piće s većim udjelom alkohola ili im jednostavno takvo piće nije odgovaralo. Može se zaključiti da Zagrebačke pivovara pruža istinsku brigu o svojim potrošačima, a udobnost kupaca njihova je najveća misija. Sustavni su u održavanju obećanja kako će svojim potrošačima osigurati najbolju osobnu uslugu te će njihovi kupci uživati u

osvježavajućem i profinjenom okusu, oživjeti sva svoja osjetila te dobiti osjećaj blagostanja i opuštenosti u bilo kojoj situaciji konzumiranjem novog piva – Ožujsko Limun.

Pojava piva s voćnim okusom u kategoriju je dovela nove potrošače koji dosad nisu konzumirali pivo, čime je maksimalno iskorištena vrijednost ove inovacije za pivsko tržište u Hrvatskoj. Samim porastom potražnje i prodaje Zagrebačka pivovara i dalje nastavlja sa razvojem novih okusa i pakiranja, poboljšavajući samim time potpuno novi segment.

(<http://193.198.57.180/BazaRadova/2014/Danijela%20Posavac%20-%20zrad.pdf>  
20.05.2015.)

## 11. Zaključak

SWOT je sredstvo za analizu situacije poduzeća koje se temelji na utvrđivanju strateških čimbenika koji se mogu okarakterizirati kao snage, slabosti, prilike i prijetnje. TOWS matrica je varijacija SWOT analize koja polazi od utvrđenih strateških čimbenika opisanih kao snage, slabosti, prilike i prijetnje, ali ih povezuje na način da je moguće dobiti više strateških inicijativa za svako od četiri polja matrice koje se potom analiziraju. Ključno za provedbu kvalitetne SWOT analize (i TOWS matrice) je identifikacija strateških čimbenika za što je korisno konzultirati modele okruženja i ponajprije uključiti ili naglasiti one ili kombinaciju onih koji najbolje opisuju okruženje određene djelatnosti ili industrijske grane.

U suvremenom marketing poslovanju, glavna preokupacija poduzeća je orijentiranost prema vanjskom okruženju. U okruženju oko nas se dešavaju brze ekonomske i socijalne promjene koje utječu i na samo poduzeće. Da bi bilo u stanju odgovoriti na promjene i efikasno se prilagoditi istim, poduzeća najprije moraju realno sagledati svoju poziciju u novonastalim okolnostima, a zatim donijeti odluke o budućim aktivnostima. Za sagledavanje i procjenu svoje pozicije mogu se koristiti neke od metoda, međutim treba uvijek imati na umu da niti jedna od njih ne daje rješenje problema poslovne organizacije. Njihova primjena samo pomaže realnijem sagledavanju vlastite pozicije na tržištu i u odnosu na konkurenciju. Koristeći neku od metoda, ili njihovom kombinacijom, stječe se realnija slika o vlastitim snagama, slabostima, resursima, profitabilnosti, perspektivama, konkurenciji itd. Na osnovu ovako dobivenih informacija moguće je efektivnije i efikasnije donošenje poslovnih odluka. U današnjem dinamičnom okruženju potrebno je stalno iznova primjenjivati ove instrumente, kako bi uvijek išli u korak sa promjenama. Stoga moramo biti informirani na vrijeme kvalitetnim informacijama kako bi poduzeće bilo korak naprijed u odnosu na druge konkurente.

*Ivana Rukavina*

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Pere Sikavica; Fikreta Bahtijarević – Šiber; Nina Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. godina
2. Marčelo Dujanić: Osnove menadžmenta, Veleučilište Rijeka, Rijeka, 2006. godina
3. Prof. dr. sc. Bruno Grbac: Načela marketinga, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2007. godina
4. Marin Buble: Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2006. godina

### INTERNET

1. [http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT\\_analiza.pdf](http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/SWOT_analiza.pdf)
2. <http://hrcak.srce.hr/21453>
3. <http://e-obrazovanje.wikispaces.com/swot>
4. [http://www.kras.hr/hr/povijest\\_krasa](http://www.kras.hr/hr/povijest_krasa)
5. <http://www.pivnica.net/podrska-malim-pivovarama/2621/>
6. <http://bs.scribd.com/doc/75936016/Medjunarodni-Marketing-Seminari-Ski#scribd>
7. <http://e-lib.efst.hr/2014/7010377.pdf>
8. <http://www.professional.hr/u-hrvatskoj-se-voli-piti-pivo-297.aspx>
9. <http://193.198.57.180/BazaRadova/2014/Danijela%20Posavac%20-%20zrad.pdf>

## POPIS SLIKA

| <b>Redni broj</b> | <b>Naslov slike</b>   | <b>Stranica</b> |
|-------------------|---|-----------------|
| Slika 1.          | Analiza stratezijske situacije organizacije                     | 6               |
| Slika 2.          | Shema SWOT analize  | 9               |
| Slika 3.          | Dijagram SWOT analize   | 26              |
| Slika 4.          | Analitički pristup  | 33              |
| Slika 5.          | Način gledanja na organizaciju                                  | 34              |
| Slika 6.          | Index zadovoljstva potrošača u d.d. Kraš od 2005 – 2009. Godine | 37              |

## POPIS TABLICA

| <b>Redni broj</b> | <b>Naslov tablice</b>                                    | <b>Stranica</b> |
|-------------------|--|-----------------|
| Tablica 1.        | Primjer potencijalnih faktora u SWOT analizi             | 10              |
| Tablica 2.        | Kombinacija faktora i strategijske opcije                | 21              |
| Tablica 3.        | Opći model SWOT analize – SWOT matrica                   | 25              |
| Tablica 4.        | Perspektive „Outside in“ i „Inside out“                  | 28              |
| Tablica 5.        | Elementi analize okruženja prema Johnsonsu i Scholesu    | 29              |
| Tablica 6.        | Elementi analize vanjskog okruženja prema Aakeru         | 30              |
| Tablica 7.        | Usporedba „modela“: tipovi „modela“ za analizu okruženja | 32              |



## POPIS GRAFIKONA

| <b>Redni broj</b> | <b>Naslov grafikona</b>          | <b>Stranica</b> |
|-------------------|----------------------------------|-----------------|
| Grafikon 1.       | udjel na tržištima po pivovarama | 40              |
| Grafikon 2.       | Učestalost kupovine piva         | 42              |
| Grafikon 3.       | Najčešće kupovna marka piva      | 42              |
| Grafikon 4.       | Razlozi kupovine piva            | 43              |