

Swot analiza

Petrović, Valentina

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:107:114678>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**



Repository / Repozitorij:

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



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Valentina Petrović

SWOT ANALIZA

SWOT ANALYSIS

Završni rad

Gopić, 2016.

VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Stručni studij ekonomike poduzetništva

SWOT ANALIZA

SWOT ANALYSIS

Završni rad

MENTOR

dr. sc. Vlatka Ružić

STUDENT

Valentina Petrović

MBS: 2962000621/13

Gospić, studeni, 2016.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 20.05. 2016.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku VALENTINI PETROVIĆ MBS: 2962000621/13

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

SWOT ANALIZA

Sadržaj zadatka :

POJAM I ZNAČENJE SWOT ANALIZE

SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA


OPĆI OKVIR SWOT ANALIZE


PREDNOSTI I NEDOSTACI SWOT ANALIZE


KORISTI SWOT ANALIZE I ANALIZA STRATEGIJA

POBOHĀANJA I SUKRETENA SWOT ANALIZA

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

Mentor: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ zadano: 20.05.2016., 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: DR. SC. VLATKA RUŽIĆ predati do: 30.09.2017., 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: VALENTINA PETROVIĆ primio zadatak: 20.05.2016., 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

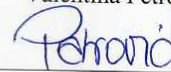
Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom „SWOT analiza“ izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr.sc. Vlatke Ružić, dipl.oec.

Valentina Petrović



(potpis studenta)

SAŽETAK

SWOT analiza je korisna za bilo kakvo strateško planiranje. To je relativno brz način da se sagledaju organizacijske prednosti, slabosti, prilike i prijetnje. Ukupna svrha SWOT analize je ispitati unutarnje i vanjske čimbenike koji pomažu ili prijete u postizanju svakoj od svojih ciljeva. To se može koristiti kao brainstorming alat ili kako bi se usredotočila pozornost na ključna područja.

SWOT analiza se može koristiti i kao sredstvo prikupljanja informacija iz različitih stanovišta, ili pak biti u mogućnosti koristiti rezultate na stratešku prednost gdje se prijetnje ili slabosti mogu pretvoriti u snage ili prilike.

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji mogu odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju kod formulacije strategije te se provodi na samom početku procesa strateškog menadžmenta. SWOT analiza je sredstvo za analizu situacije poduzeća. Njome se identificiraju ključni čimbenici iz vanjskog okruženja koji se prepoznaju kao prilike ili prijetnje i čimbenici iz unutarnjeg okruženja a mogu se opisati kao snage ili slabosti. SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je stoga i razvijena TOWS matrica kojom se razvijaju strategije po TOWS-u. One mogu biti izgrađene na snagama, mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se suočiti s prijetnjama. Također, identifikacija najznačajnijih strateških čimbenika ključni je dio SWOT analize.

Ključne riječi: strateški čimbenici, analiza okruženja, TOWS matrica, SWOT analiza.

ABSTRACT

A SWOT analysis is useful for any kind of strategic planning. It is a relatively quick way to look at organizational strengths, weaknesses, opportunities, and threats. The overall purpose of a SWOT analysis is to examine the internal and external factors that help or hinder in achieving each of the objectives. It can be used as a brainstorming tool or to help focus attention on key areas.

A SWOT analysis can be used as a means of gathering information from a range of perspectives or to be able to use the results to strategic advantage by either matching strengths to opportunities or converting threats or weaknesses into strengths or opportunities.

The analysis of the environment presupposes a research of all the important features of the outer and inner environment in order to identify strategic factors which can determine the future of the company. The analysis of the environment and the identification of strategic factors can be seen as support to the decision process when formulating the strategy and is carried out at the very beginning of the process of strategic management. The SWOT analysis is used to analyse the situation of the company. It serves to identify key factors in the outer environment which are recognized as opportunities or threats and factors from the inner environment which can be described as strengths or weaknesses. The SWOT analysis does not show the various connections between the outer and inner factors so that the TOWS matrix was developed in order to develop strategies. They can be founded on strengths, can eliminate weaknesses, use opportunities or face threats. Also the identification of the most important strategic factors is a key part in the SWOT analysis.

Key words: strategic factors, environment analysis, TOWS matrix, SWOT analysis.

SADRŽAJ

| | |
|---|----|
| 1. UVOD | 1 |
| 2. SWOT ANALIZA..... | 2 |
| 2.1. POJAM I ZNAČENJE SWOT ANALIZE..... | 2 |
| 2.1.1. Snage, slabosti, prilike i prijetnje..... | 2 |
| 2.2. SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA | 3 |
| 2.2.1. Izvođenje TOWS matrice | 4 |
| 2.2.2. Strategije po SWOT/TOWS matrici | 5 |
| 2.2.3. Prednosti i nedostaci TOWS matrice | 6 |
| 2.3. DINAMIKA SWOT ANALIZE..... | 7 |
| 2.3.1. Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji..... | 8 |
| 2.3.2. Izrada rang-liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji | 10 |
| 2.3.3. Analiza međudnosa | 12 |
| 2.3.4. Izrada SWOT mape..... | 13 |
| 2.3.5. Grafički prikaz rezultata SWOT analize..... | 14 |
| 3. OPĆI OKVIR SWOT ANALIZE | 16 |
| 3.1. ANALIZA STRATEGIJSKE SITUACIJE | 16 |
| 3.2. Elementi SWOT analize | 17 |
| 3.2.1. Interna analiza poduzeća..... | 17 |
| 3.2.1.1. SWOT analiza | 18 |
| 3.2.1.2. Analiza resursa | 19 |
| 3.2.2. Eksterna analiza poduzeća | 20 |
| 4. PREDNOSTI I NEDOSTACI SWOT ANALIZE | 27 |
| 4.1. PREDNOSTI SWOT ANALIZE..... | 27 |
| 4.2. NEDOSTACI SWOT ANALIZE..... | 29 |
| 5. KORISTI SWOT ANALIZE I ANALIZA STRATEGIJA..... | 31 |
| 5.1. KORISTI SWOT ANALIZE..... | 31 |

| | |
|---|----|
| 5.2.ANALIZA STRATEGIJE CJELOKUPNE ORGANIZACIJE | 32 |
| 5.3.ANALIZA STRATEGIJE POJEDINIH DJELOVA PODUZEĆA | 32 |
| 5.4.ANALIZA STRUKTURE I SUSTAVA KONTROLE..... | 33 |
| 5.5.DONOŠENJE PREPORUKA VAŽNIH KOD POSLOVNOG UPRAVLJANJA | 33 |
| 5.5.1.Konkurentski ciljevi..... | 34 |
| 5.5.2.Sadašnje konkurentske strategije | 34 |
| 5.5.3.Konkurentske sposobnosti | 34 |
| 6. PROVEDBA SWOT ANALIZE..... | 35 |
| 6.1.PROVEDBA SWOT ANALIZE UPORABOM „SNOW CARD“ TEHNIKE..... | 35 |
| 6.2.PROVEDBA SWOT ANALIZE UPORABOM „HIBRIDNE“ DELFI TEHNIKE | 37 |
| 7. POBOLJŠANJA I SUVREMENE KARAKTERISTIKE SUVREMENE SWOT ANALIZE | 40 |
| 7.1. KARAKTERISTIKE SUVREMENE SWOT ANALIZE..... | 40 |
| 7.2.PRETPOSTAVKE USPJEŠNE PRIMJENE..... | 41 |
| 8. ZAKLJUČAK | 42 |
| 9. LITERATURA..... | 43 |
| 10. POPIS SLIKA | 44 |
| 11. POPIS TABLICA..... | 45 |

1. UVOD

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke Fortune 500 koja je i financirala projekt, imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: “Što je dobro, a što loše u operacijama?” Zatim su postavili pitanje: “Što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti?”. Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (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.

2. SWOT ANALIZA

2.1. POJAM I ZNAČENJE SWOT ANALIZE

SWOT analiza jedna je od metoda analize eksterne i interne okoline poduzeća koja se provodi samostalno ili pak kao sinteza izvedenih specifičnih analiza eksterne i interne okoline.¹

Može se smatrati situacijskom analizom vezanom uz spoznavanje trenutačne pozicije neprofitne organizacije, no, njezina je namjena i smisao – utvrđivanje perspektiva za buduće djelovanje. Naime, njezinom se primjenom mogu utvrditi karakteristike položaja u kojem se organizacija trenutačno nalazi, ali i usmjeravati i predviđati budući položaj. Popularnost i široka prihvaćenost SWOT analize u velikoj mjeri proizlazi iz njezine jednostavnosti i niskih troškova primjene.²

Primjenjivati se može:

- kod pojedinaca i organizacija (bez obzira na karakteristike),
- na svim organizacijskim razinama (ako je neprofitna organizacija hijerarhijski ustrojena),
- u svim fazama životnog vijeka pojedinca, organizacije, aktivnosti, programa...³

SWOT analiza polazi od toga da poduzeće egzistira u danim uvjetima okoline, i to i eksterne i interne. Egzistirajući u takvim uvjetima, ono mora sagledati opasnosti i povoljne prilike kao i svoje slabosti i prednosti. U kontekstu tog sagledavanja odabrat će i odgovarajuću strategiju koja će mu omogućiti da iskoristi svoje prednosti i povoljne prilike u okolini. Upravo u tu svrhu poduzeće ima na raspolaganju više metoda od kojih je najpoznatija SWOT analiza.

SWOT analiza razvijena je kao sredstvo sustavne analize odnosa internih prednosti (S – Strengths) i slabosti (W – Weaknesses), te eksternih povoljnih prilika (O – Opportunities) i prijetnji (T – Threats). Na toj se osnovi formira SWOT matrica s četiri strateške alternative.⁴

2.1.1. Snage, slabosti, prilike i prijetnje

¹ Buble M., Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija, 2010., str.19

²Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, Masmedia d.o.o., str.19

³ ibid., str. 19

⁴ Buble M., Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str.181

Snage su organizacijski čimbenici koji je čine konkurentnijom na tržištu od drugih organizacija. To je resursna prednost i distriktivna 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.⁵

Slabosti. Ograničenja 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.⁶

Prilike. Glavne su, povoljne situacije u okolini organizacije koje joj omogućuju da pojača svoju konkurentsku poziciju i prednost. Trendovi i promjene u okolini izvor su prilika za organizacije.⁷

Prijetnje. Nepovoljne su situacije u okolini organizacije koje postavljaju zapreke za željenu poziciju poduzeća 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.⁸

2.2.SWOT ANALIZA I TOWS MATRICA

Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama. Ipak, SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, pa je zbog toga razvijena TOWS matrica. 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

⁵ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Zagreb, Školska knjiga, 2008., str.228

⁶ loc.cit.

⁷ loc.cit.

⁸ loc.cit.

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 - strengths) 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 imaju 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, prilike i prijetnje. Jasno je da će strateška situacija koja se analizira kao i individualne okolnosti organizacije utjecati na njihovo određivanje. Za svako polje u matrici mora se razviti lista strategija.

2.2.1. Izvođenje TOWS matrice

Da bi se TOWS matrica kvalitetno izvela potrebno je sustavno istražiti unutarnje i vanjsko okruženje, definirati informacijski input koji će se koristiti u analizi i identificiranju ključnih odnosa između varijabli okruženja kako bi se zatim donijelo konkurentne strategije. Primjena TOWS matrice zahtijeva slijedenje ovih koraka:

1. određivanje i procjena utjecaja čimbenika vanjskog okruženja (ekonomskih, političkih, demografskih), proizvoda i tehnologije, tržišta i konkurencije na organizaciju;
2. prognozu,
3. procjenu snaga i slabosti,
4. oblikovanje strateških opcija.

Provođenje ovog procesa omogućuje unošenje unutarnjih i vanjskih čimbenika na mrežu i proučavanje različitih kombinacija. Na primjer, unos u jedno polje TOWS-a može uključivati maksimiziranje prilika i maksimiziranje snaga. To bi značilo stavljanje zajedno barem jedne snage i jedne prilike kako bi se donijela strategija koja se temelji na toj kombinaciji.

Tablica 1. SWOT/TOWS matrica za formiranje strategije

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

Izvor: Dujanić M., Osnove menadžmenta, Rijeka, „Veleri“

2.2.2. Strategije po SWOT/TOWS matrici

Iz tablice 1. mogu se analizirati četiri alternativne strategije i to (Weichrich/Koontz, 1994, 178):⁹

1. WT-strategija usmjerena na minimiziranje i internih slabosti i eksternih prijetnji. Može, na primjer, zahtijevati zajednički pothvat, smanjivanje ili čak likvidaciju poduzeća.
2. WO-strategija pokušava minimizirati interne slabosti i maksimirati eksterne prilike. Poduzeće s određenim internim slabostima u nekim područjima može ili razviti ta područja unutar sebe ili pribaviti izvana potrebne sposobnosti (tehnologiju ili osobe s odgovarajućim vještinama), čime mu postaje moguće iskorištavanje prilika u eksternoj okolini.
3. ST-strategija zasniva se na internim prednostima poduzeća kojima će se nositi s prijetnjama iz eksterne okoline. Cilj je maksimirati interne prednosti uz minimiziranje eksternih prijetnji. Na primjer, poduzeće može uporabiti svoje tehnološke, financijske, menadžerske ili marketinške prednosti u bavljenju opasnostima koje nastaju kad konkurencija uvede na tržište novi proizvod.

⁹Buble M., Menadžment... op.cit., str.181

4. Najpoželjnija je situacija u kojoj poduzeće može upotrijebiti svoje prednosti da bi iskoristilo prilike u eksternoj okolini (SO-strategija). Ustvari, cilj je poduzeća prijeći iz ostalih položaja na taj položaj u matrici. Ako poduzeća imaju slabosti, nastojat će ih prevladati i pretvoriti u prednost. Ako se suočavaju s prijetnjama, borit će se s njima kako bi se mogla usmjeriti na prilike.

SWOT matrica ne služi samo za sistemsku analizu jednog trenutka već se može i treba rabiti u vremenskoj dinamici, analizirajući prošlost, sadašnjost i budućnost (bližu i daljnju).

2.2.3. Prednosti i nedostaci TOWS matrice

Prednosti TOWS-a su sljedeće:

- Nema ograničenja na oblik organizacijske jedinice koja može imati koristi od ove analize
- Svaka situacija koja uključuje donošenje strateških odluka može imati koristi od ovog pristupa
- Iskustva pokazuju da korištenje TOWS matrice može dovesti do identifikacije prikladne strategije.

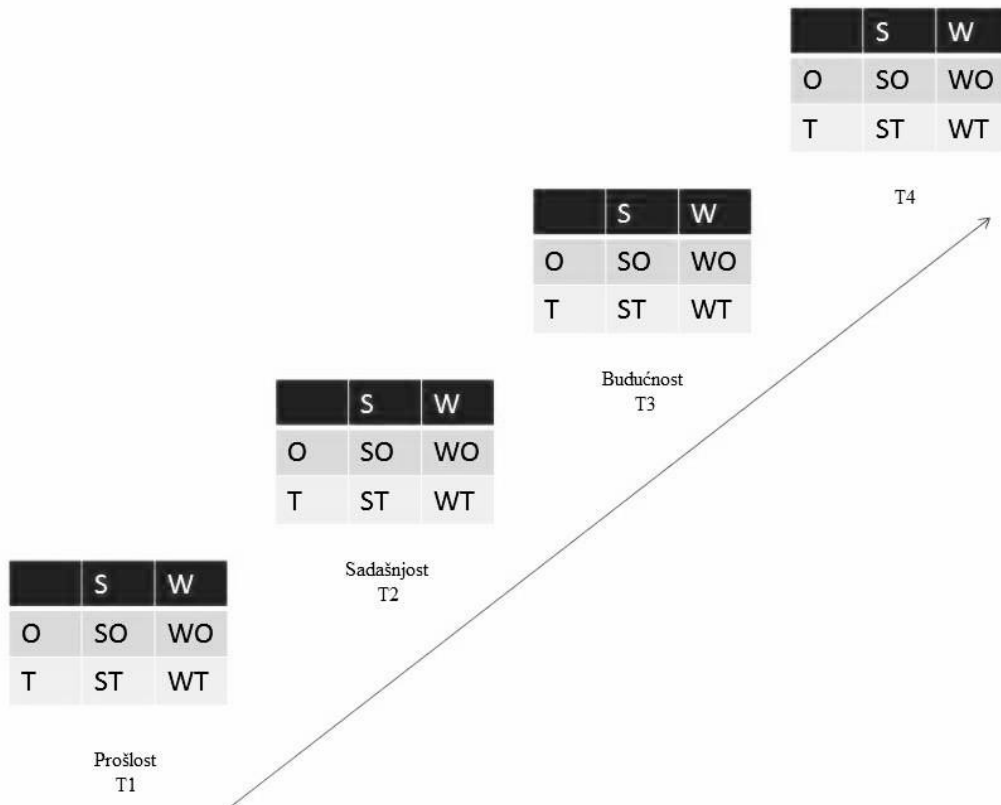
Nedostaci TOWS-a su sljedeći:

- TOWS matrica pokazala se korisnom, ali nažalost, kao rezultat tog mehanizma strukturiranja ne proizlaze nikakve nove ideje ili uvidi. Umjesto toga, strategije koje se razvijaju kao rezultat korištenja TOWS matrice tek potvrđuju ono što se je već znalo
- Korisnici su uočili da matrica jednostavno potvrđuje stajališta koja analitičari trenutačno zauzimaju, odnosno ona često ne donosi novu perspektivu u razmatranje
- TOWS matrica je, prema nekim autorima, tek sredstvo za bilježenje ideja. Ipak je menadžeri smatraju korisnim mehanizmom strukturiranja i smatraju ju je vrijednom zadržati i koristiti u budućnosti.)

2.3. DINAMIKA SWOT ANALIZE

Dinamičan prikaz odnosa kritičnih varijabli pokazat će najprije kako se poduzeće ponašalo u prošlosti, a zatim i kakvi su mu izgledi u budućnosti. To znači da bi u vremenskom intervalu T1 – T4 trebalo očekivati da će poduzeće nastojati ostvariti SO-strategiju.¹⁰

Slika 1. Dinamika SWOT analize



Izvor: Prilagođeno prema autoru Dujanić M., Osnove menadžmenta, str.60

SWOT analiza izvodi se u pet temeljnih etapa, i to:¹¹

1. Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
2. Izrada rang-liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji,
3. Analiza međuodnosa,
4. Izrada SWOT mape
5. Grafički prikaz rezultata SWOT analize.

¹⁰ Buble M., Menadžment...op.cit., str.182

¹¹ Buble M., Menadžerske vještine...,op.cit., str.21

2.3.1. Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji

To je veoma odgovoran zadatak koji se obično provodi sudjelovanjem većeg broja menadžera i stručnjaka u poduzeću, kao i uza sudjelovanje vanjskih konzultanata. U tom je postupku uobičajeno snage identificirati u obliku onoga što poduzeće posjeduje, a vodi povećanju njegove konkurentnosti.

Snage proizlaze iz opipljivih (opreme, poslovnih zgrada, ...) i neopipljivih resursa poduzeća (organizacijske sposobnosti). Suprotno tome, slabosti su sve ono što poduzeću nedostaje i zbog čega je njegova konkurentnost inferiorna, a realizacija ciljeva manja od očekivanja.¹²

Prilike i prijetnje razvijaju se kao posljedica eksternih čimbenika. Pritom su prilike sve situacije u okolini poduzeća koje mogu podržati ili povećati potražnju za proizvodima ili uslugama koje nudi poduzeće, odnosno koje djeluju stimulatивно na ostvarenje njegovih ciljeva.

Prijetnje su sve nepovoljne situacije u okolini poduzeća koje mogu ugroziti ili usporiti ostvarenje njegovih ciljeva te mu ugroziti vitalnost.

Tablica 2. Primjer snaga i slabosti poduzeća

| Snage mogu biti | Slabosti mogu biti |
|--|--|
| Jasna strateška vizija, Konzistentna poslovna strategija, Obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra, Adekvatna organizacijska struktuiranost, Odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta, Visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti, Stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost, Kvaliteta, cijena i prepoznatljivost | Nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije, Nedostatak stručnog kadra, odnosno neodgovarajuća kadrovska ekipiranost, Neprijmjeranost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća, Neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća, Neadekvatnost proizvodnog asortimana ili dijapazona usluga, Nezavidan konkurentski položaj, Nedostatak financijskih sredstava, |

¹² loc.cit.

| | |
|---|---|
| proizvoda ili usluge, Jak konkurentski položaj,žraspoloživost finansijskih sredstava, Razdraženost sustava stimulativnog nagrađivanja, Izgrađenost organizacijske kulture. | Neizgrađenost sustava stimulativnog nagrađivanja, Neizgrađenost organizacijske kulture. |
|---|---|

Izvor:Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.22

Kriterij za identifikaciju eksternog ili internoga karaktera elemenata u SWOT analizi najčešće je mogućnost kontrole i upravljanja pojedinim elementom. Ima li poduzeće relativnu kontrolu nad pojedinom elementom, tada se taj element smatra internim čimbenikom i intepretira kao snaga ili kao slabost. Ako element nije pod kontrolom poduzeća, smatra se nekontrolabilnim odnosno eksternim čimbenikom u SWOT analizi.¹³

Tablica 3. Primjer prilika i prijetnji u okolini poduzeća

| Prilike mogu biti | Prijetnje mogu biti |
|---|---|
| Pojava novih grupa kupaca-potrošača kao potencijalnih kupaca proizvoda ili usluga poduzeća, Promjena preferencija kupaca-potrošača, koja se najčešće manifestira u vidu pojave novih potreba, Nužnost zadovoljenja tih novih potreba, pogotovo ako su one u skladu s djelatnošću poduzeća, Proširenje proizvodnog asortimana i uslužnog programa poduzeća, Proširenje proizvodnog asortimana, te dopuna ili izmjena uslužnog programa mogu predstavljati polaznu osnovu za osvajanje novih tržišta ili novih tržišnih | Promjene preferencija i potreba kupaca-potrošača, koja se manifestira kao smanjenje potražnje za proizvodima ili uslugama poduzeća, Rastuća pregovaračka snaga kupaca i dobavljača može utjecati na prekid poslovnih odnosa s pojedinim kupcima ili dobavljačima, te dovesti poduzeće u nepovoljni tržišni položaj, Porast konkurentskih pritisaka, koja može rezultirati gubljenjem tržišne pozicije i nemogućnošću ostvarenja ciljeva poduzeća, Mogućnost ulaska novih poduzeća u granu unutar koje egzistira poduzeće, Pojava proizvodnih supstituta ili |

¹³ ibid., str.22

| | |
|--|---|
| segmenata, Zahtjevi za zadovoljavanjem novih potreba mogli bi rezultirati diversifikacijom proizvodnje i uvođenjem novih proizvoda, Zakašnjela ili neadekvatna reakcija konkurenata mogla bi se, kratkoročno gledano, iskazati kao prilika za poduzeće. | nadomjestaka, kao i pojačana potražnja za njima, Promjena zakonske regulative, te vladine, monetarno-kreditne ili fiskalne politike. |
|--|---|

Izvor: Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.22

2.3.2. Izrada rang-liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji

Prethodno identificiranje snage, slabosti, prilike i prijetnje rangiraju se prema kriteriju njihove važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja. Na taj se način ne samo identificiraju oni ključni strateški faktori kojima se treba posebno posvetiti u daljnjoj analizi već se iz te analize eliminiraju oni nevažni, odnosno oni čija je vjerojatnost pojavljivanja neznatna. Tako formirana lista snaga, slabosti, prilika i prijetnji podvrgava se ocjenjivanju svakog od tih faktora, koristeći se ocjenjama od 0 do 5 pri čemu 0 znači da nema utjecaja, a 5 da je utjecaj presudan.¹⁴

U slučaju poduzeća Inkos d.d. provedeno je ocjenjivanje tih faktora i rezultati su tog ocjenjivanja dani kako slijedi:

Tablica 4. Izrada rang-liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji

| Snage | Ocjena | Slabosti | Ocjena |
|--|--------|---|--------|
| 1. Prodaja Inkosa ima uzlazni trend u posljednjih 7 godina | 5 | 1. Neiskorištenost prostora uzrokuje velike fiksne troškove koji opterećuju proizvodnju | 4 |
| 2. Povoljni poslovni rezultati rezultiraju povećanjem imovine poduzeća | 5 | 2. Struktura unutarnje organizacije pojedinih organizacijskih jedinica – nije | |
| 3. Poduzeće je prilično poduzetno i prodorno u djelovanju | 4 | | |

¹⁴loc.cit.

| | | | |
|--|---|---|---|
| 4.Skladni međuljudski odnosi u poduzeću | 2 | se mijenjala dugi niz godina pa je relativno zastarjela – | 4 |
| 5.Poduzeće je uspješno u osmišljavanju strategije. Ima dobru sposobnost predviđanja i može jasno definirati viziju, misiju i ciljeve | 5 | 3.Slijedi se hijerarhijska struktura možda i prestrogo – autokratski način vođenja i centralizirano odlučivanje djeluju demotivirajuće na zaposlene | 3 |
| 6.Velika sposobnost komuniciranja s okolinom | 3 | 4.Poduzeće ne pruža prevelike mogućnosti stručnog razvoja | 4 |
| 7.Djelotvorno odlučivanje i uspješno rješavanje konflikata | 3 | 5.Nespремnost poduzeća na preuzimanje imalo rizičnih poslova | 2 |
| 8.Vrlo visoka kvaliteta proizvoda, sa visokim udjelom na tržištu – postoje stalni kupci – pristupačne cijene | 5 | 6.Možda je potrebno malo poboljšati postojeću i nabaviti novu opremu | 4 |
| 9.Ulaže se u istraživanje i razvoj | 5 | 7.Lokacija ograničava razvoj poduzeća | 3 |
| 10.Poduzeće je financijski stabilno i likvidno, nije prezaduženo | 4 | 8.Dugo je postojalo ekstenzivno zapošljavanje radne snage | 2 |
| 11.Dobro se koristi oprema | 4 | 9.Starost kadra | 3 |
| 12.Poduzeće ima tradiciju | 3 | | |
| Prilike | | Prijetnje | |
| 1.Širenje tržišta – prodor na zapadno europsko i američko tržište | 5 | 1.Devizni tečaj je veoma veliki problem | 4 |
| 2.Suvremena tehnologija omogućava visoku proizvodnost | 5 | 2.Velike komunalne naknade, problem s transportom robe | 4 |
| 3.Politički odnosi i zakonske promjene nemaju značajnijeg utjecaja na poslovanje | 2 | 3.Odnos cijena i troškova je nerealan | 4 |
| 4.Dobri dobavljači koji isporučuju | | 4.Konkurencija na domaćem tržištu ima agresivan nastup, bolju kvalitetu i dizajn | |

| | | | |
|--|---|---|---|
| na vrijeme – dobri uvjeti plaćanja | 4 | proizvoda | 5 |
| 5.Postoji potreba za njihovim proizvodima te postoji puno potencijalnih kupaca srednje | 3 | 5.Brz napredak tehnologije | 5 |
| | | 6.Jaki konkurenti – treba voditi računa o izboru strategije | 4 |
| kupovne moći | 5 | 7.Velika snaga cjenkanja kupaca | 3 |
| 6.Nema vladinih ni društvenih organizacija koje bi imale izravne ingerencije nad poduzećem | 2 | 8.Velika snaga cjenkanja dobavljača | 3 |
| 7.Brzi napredak tehnologije | 5 | 9.Snažan utjecaj sindikata | 2 |
| 8.Nema jakog pritiska supstituta | 3 | | |
| 9.Nije ovisno o komplementarnim proizvodima | 2 | | |

Izvor: Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.22

2.3.3. Analiza međudnosa

Nakon što je izrađena rang-lista snaga, slabosti, prilika i prijetnji, pristupa se analizi njihovih međudnosa. U tu se svrhu sugerira korištenje posebne matrice (Weichrich, 1982) koja može pomoći analitičaru da ovlada različitim kombinacijama odnosa između različitih kvadrata u SWOT mapi: prilike-snage, prilike-slabosti, prijetnje-snage, prijetnje-slabosti. Matrica međudnosa pomaže u ocjenjivanju strateških opcija pri čemu se za svako pitanje rabe oznake + (označuje jaku vezu između dva promatrana faktora) i 0 (označuje slabu ili nepostojanu vezu između dva promatrana faktora). Primjer takve matrice odnosa među eksternim prilikama i internim snagama poduzeća daje se na tablici 5.¹⁵

¹⁵ ibid., str.23

Tablica 5. Primjer matrice odnosa prilika i snaga

| Snage Prilike | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | + | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | + | 0 |
| 2 | 0 | + | 0 | 0 | + | + | 0 | 0 | + |
| 3 | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | + | + |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 0 | 0 | + | + |
| 5 | + | + | + | 0 | 0 | 0 | 0 | + | + |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | + | + | + | + | + | + | + | + | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 | + | 0 | 0 | + | 0 |
| 9 | + | + | 0 | 0 | 0 | + | + | + | + |

Izvor: Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.24

2.3.4. Izrada SWOT mape

Nakon što je provedena analiza međuodnosa, pristupa se izradi SWOT mape u koju se u pripadajućim poljima prikazuju snage i slabosti, prilike i prijetnje za koje su utvrđeni međuodnosi. To omogućuje da se identificiraju strateške alternative kojima će se na najbolji

način iskoristiti snage i minimizirati slabosti, te kapitalizirati prilike i minimizirati prijetnje. U tu je svrhu moguće oblikovati četiri grupe strateških preporuka:¹⁶

1. Maksimirati snage da bi se maksimirale prilike u okolini,
2. Maksimirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
3. Minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. Minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.

Tablica 6. Primjer SWOT mape

| | Interne snage | Interne slabosti |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1. 2. 3. ... | 1. 2. 3. ... |
| Eksterne prilike | | |
| 1. 2. 3. ... | | |
| Eksterne prijetnje | | |
| 1. 2. 3. ... | | |

Izvor: Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.24

2.3.5. Grafički prikaz rezultata SWOT analize

Izrada grafičkog prikaza rezultata SWOT analize započinje sumiranjem broja faktora snaga, slabosti, prilika i prijetnji, njihovih ukupnih ocjena te izračuna prosječne ocjene kako je učinjeno u tablici 7. u primjeru poduzeća Inkos d.d.¹⁷

¹⁶ ibid., str.24

Tablica 7. Izračun prosječne ocjene snaga, slabosti, prilika i prijetnji

| | Snage | Slabosti | Prilike | Prijetnje |
|---------------------|-------|----------|---------|-----------|
| Ukupan broj faktora | 12 | 9 | 9 | 9 |
| Ukupna ocjena | 48 | 25 | 33 | 34 |
| Prosječna ocjena | 4,00 | 2,78 | 3,67 | 3,78 |

Izvor: Buble M., Menadžerske vještine, 2010., str.25

¹⁷ ibid., str.25

3. OPĆI OKVIR SWOT ANALIZE

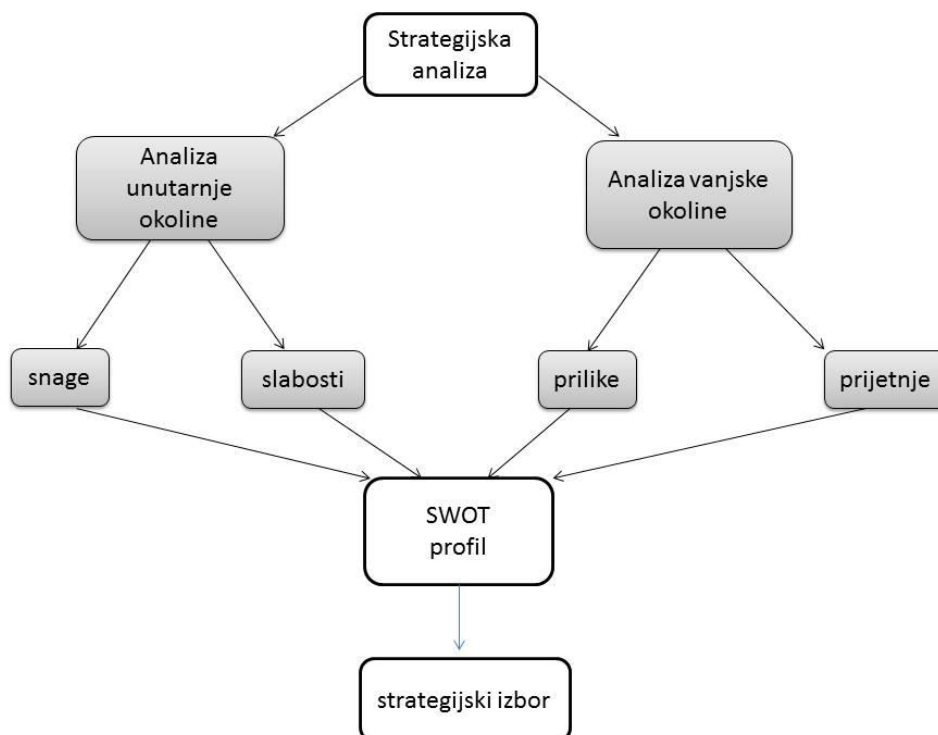
3.1. ANALIZA STRATEGIJSKE SITUACIJE

Analiza vanjske (poslovne) i unutarnje okoline (strategijskih sposobnosti organizacije) je integralan, jednako važan aspekt analize strategijske organizacije koja je temeljno polazište za formuliranje strategije.

Vještina analize (situacijska analiza) okoline su skup specifičnih analitičkih sposobnosti kojima se utvrđuje položaj poduzeća u danoj okolini, uzimajući u obzir s jedne strane prilike i prijetnje te s druge strane snage i slabosti. Kvalitetno strategijsko odlučivanje zahtjeva sažimanje i povezivanje ključnih strategijskih poruka iz poslovne okoline i strategijskih sposobnosti organizacije kao osnovu za stvaranje optimalnih strategijskih izbora.¹⁸

Tako kompletna, jasna i cjelovita slika strategijske situacije organizacije i međuodnosa vanjske i unutarnje okoline može rezultirati u kvalitetnim strategijskim odlukama.

Slika 2. Analiza strategijske situacije organizacije



Izvor: Prilagođeno prema autorima Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Zagreb, 2008., str.227

¹⁸ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji Menadžmenta..., op.cit., str.227

3.2. Elementi SWOT analize

Poduzeće je dinamički sustav i podložno je utjecajima iz okoline s kojom je u stalnoj interakciji. S jedne strane, poduzeće utječe na okolinu, a s druge, okolina na njega. Kada utjecaj okoline postane dominantan, poduzeće mora nadzirati okolinu kako bi identificiralo i umanjilo prijetnje i negativne utjecaje koji proizlaze iz vanjske okoline te iskoristilo prilike koje ona pruža.

Okolinu poduzeća predstavlja cijeli skup unutarnjih i vanjskih faktora, tj. internih i eksternih faktora. Poznavanje i identifikacija utjecaja iz okoline bitna je za uspjeh poduzeća. Svrha je analize okoline poduzeća da pravovremeno reagira na utjecaje iz okoline, a samim tim i poveća izgled za uspjeh poduzeća. Kako bi poduzeće moglo uspješno provesti analizu okoline, potrebno je imati informacijski sustav koji osigurava sve potrebne informacije o stanju u okolini.

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. U literaturi se taksativno ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja treba istražiti. Nema uputa u tom smislu. Navedeno je specifičnost 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 kvalificirana izjava ili uvjerenje. 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.

3.2.1. Interna analiza poduzeća

Na poduzeće djeluju različiti unutarnji i vanjski faktori koji se definiraju i očituju provođenjem SWOT analize poduzeća i analizom resursa. Svako se poduzeće nalazi na tržištu na kojem vlada konkurencija koja se bori za što veći tržišni udio i dobit, odnosno profit.¹⁹

¹⁹ Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Slavonski Brod, 2011., str.104

Interna okolina poduzeća sastoji se od varijabli koje su unutar njega i na njih menadžment može djelovati. Te varijable formiraju kontekst u kojemu se zbiva rad poduzeća, a uključuju organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse koje poduzeće može rabiti da ostvari konkurentsku prednost.²⁰

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različite subjekte, a mogu se kategorizirati u:²¹

1. menadžment i organizaciju,
2. operacije,
3. financije i
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.²²

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 konkurenata?
- 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?

²⁰ Buble M., Menadžerske vještine..., op.cit., str.11

²¹ Wehrich H., The TOWS Matrix- A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, 1982., str.6

²² Sikavica P., Novak M., Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999., str.73

3.2.1.1. SWOT analiza

U interne elemente SWOT analize ubrajaju se snage (engl. Strengths) i slabosti (engl. Weaknesses). Snage su pozitivne interne sposobnosti poduzeća. One poduzeću omogućuju da ostvari svoje ciljeve te da ostvari stratešku prednost. Slabosti poduzeća su unutarnje nesposobnosti poduzeća koje imaju nejasan strateški smjer. Slabosti se najčešće odnose na ograničene resurse, vještine i mogućnosti poduzeća.

Eksterni su elementi SWOT analize prilike (engl. Opportunities) i prijetnje (engl. Threats). Prilike su pozitivne promjene koje poduzetnik koristi kako bi ostvario svoje ciljeve. Budući da su prilike eksterni element, poduzetnik na njih ne može djelovati, već ih samo može procijeniti i iskoristiti na najbolji način. Prepoznavanje dobre prilike može se iskoristiti za stvaranje dodatne snage poduzeća. Prijetnje su negativne promjene koje stvaraju zapreke da poduzeće ostvari željeni cilj ili misiju.²³

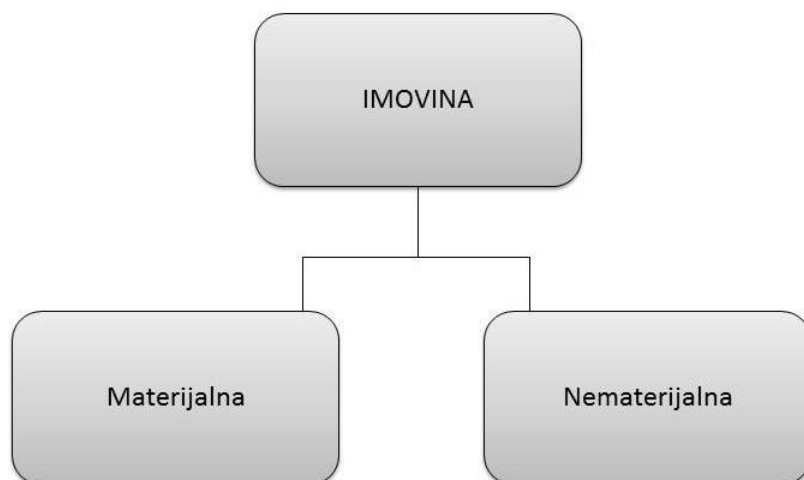
3.2.1.2. Analiza resursa

Opstanak poduzeća na tržištu ovisi o alokaciji resursa. Pod resursima se smatraju sva prirodna i proizvedena dobra, sva znanja i sposobnosti koje se mogu iskoristiti. Resursi su svi inputi potrebni za proizvodnju, pružanje usluga i zadovoljenje potreba. Da bi poduzeće uspješno poslovalo, svi potrebni resursi moraju biti dostupni. Postoji mnogo resursa kao što su vještine i stručna znanja, materijalna imovina, ljudski kapital, financijski resursi i sl. Mnogo je resursa ali se obično dijele u tri glavne skupine, to su: fizički, ljudski i financijski resursi.²⁴

²³ Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo..., op.cit., str.104

²⁴ ibid. 107

Slika 3. Analiza resursa



Izvor: Prilagođeno prema autorima Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Slavonski Brod, 2011., str.107

Materijalnu imovinu najlakše je definirati. Ona se najčešće nalazi u bilanci poduzeća i predstavlja proizvodne mogućnosti, radni materijal, financijske resurse, nepokretnu i pokretnu imovinu i sl. Ona je nužna za stvaranje novih proizvoda.²⁵

Nematerijalna imovina nije opipljiva i vidljiva te upravo zbog toga ima ključnu ulogu u stvaranju i postizanju konkurentske prednosti. Pod neopipljivom imovinom smatraju se: ime brenda, reputacija poduzeća i organizacijskog morala, tehnička znanja, patenti, trgovački znak, iskustva u organizaciji.

Treći bazni resurs su organizacijske mogućnosti. One nisu specifični input poput materijalne ili nematerijalne imovine, nego su vještine poput sposobnosti i mogućnosti upravljanja imovinom, zaposlenicima, procesima koji se koriste za transformaciju sirovina u gotove proizvode ili stvaranje usluga.

3.2.2. Eksterna analiza poduzeća

Internom analizom poduzeće može sagledati svoje snage, slabosti, prijetnje, prilike te dostupne resurse. Eksterna okolina poduzeća je ona na koju poduzeće samo gotovo da ne može utjecati. To su svi vanjski utjecaji koji pozitivno i negativno mogu djelovati na razvoj

²⁵ ibid., str.107

poduzeća i utjecaj konkurencije na poduzeće. Eksterni su utjecaji svi vanjski utjecaji koji djeluju na poduzeće, a mogu dolaziti iz okruženja industrije i iz makrookruženja.²⁶

Analiza vanjskih čimbenika (eksterna analiza) razumijeva analizu objekata izvan organizacije-okruženja. Organizacija je u pravilu, otvoren sustav, skup povezanih djelova koji su u međudjelovanju s drugim organizacijama i pojedincima, pa je djelom mreže vanjskih utjecaja i odnosa koji se zajednički mogu nazvati okolinom.

Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta. Te varijable ormiraju kontekst u kojemu poduzeće egzistira, a mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini (opća okolina) ili pak specifični faktori koji operiraju u specifičnoj okolini zadatka poduzeća (poslovna okolina).²⁷

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: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, 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 rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, tržišni segmenti, itd.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javlja 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 su:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?

²⁶ *ibid.*, str.109

²⁷ Buble M., Menadžerske vještine..., op.cit., str.11

- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

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

1. snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladaju 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 ograničavanja²⁸.

3.2.2.1. Analiza industrije

Industriju čini skupina poduzeća koja proizvode jako slične proizvode. Industrije se međusobno razlikuju po ekonomskim obilježjima, konkurentskim karakteristikama i profitnim izgledima. Prvo treba odrediti glavna ekonomska obilježja kako bi se moglo analizirati konkurentsko i industrijsko okruženje. Pod ekonomskim obilježjima koja treba uzeti u obzir pri identificiranju dominantnih obilježja industrije smatraju se:²⁹

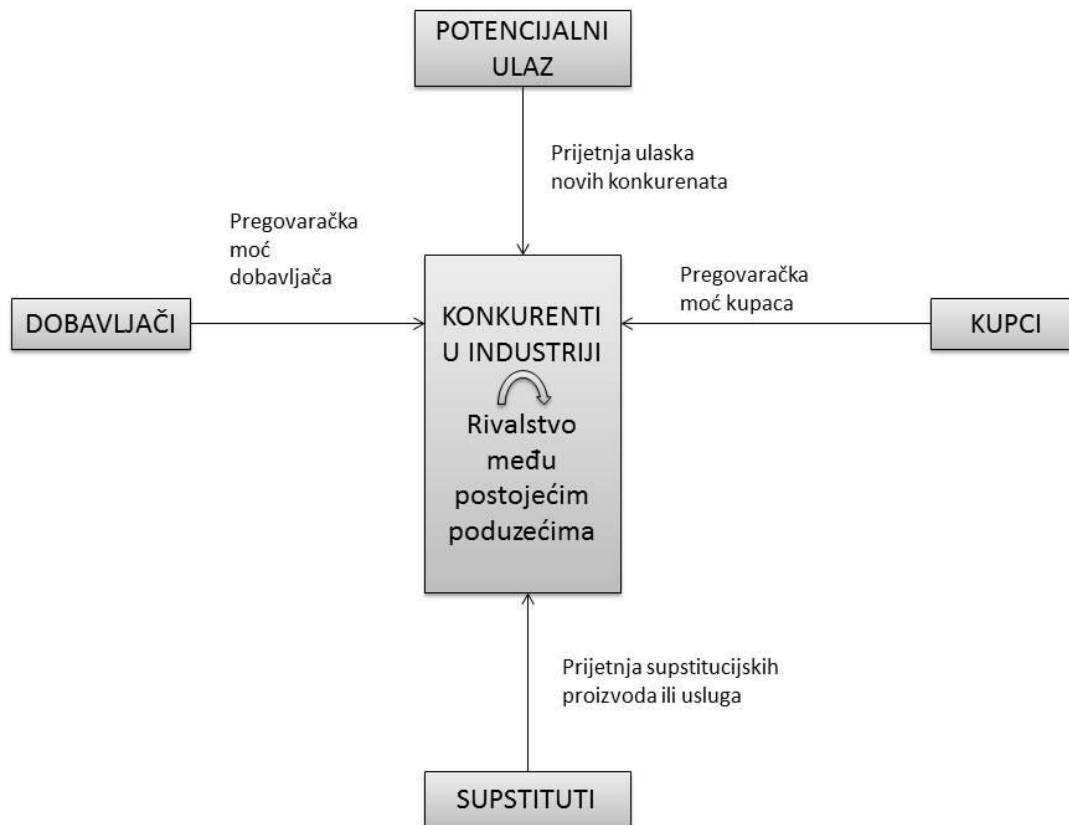
- veličina i stopa rasta tržišta
- geografske granice tržišta
- broj i veličina konkurenata
- proizvodni kapacitet
- potrebe i zahtjevi kupaca
- tehnološke promjene
- diferencijacija proizvoda
- inovacija proizvoda
- ekonomija razmjera i sl.

²⁸ Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H., Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, Business Strategy Series, 2007., str. 170

²⁹ Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo..., op.cit., str.109

Promatrajući konkurentske izgledе, sve industrije imaju različit karakter i za njih specifične konkurentske sile. Porterov model pet konkurentskih sila ili tzv. Porterove sile, najčešće su korištena i najučinkovitija analiza za analiziranje konkurentskih pritisaka na poduzeće na tržištu.³⁰

Slika 4. Pet Porterovih konkurentskih sila



Izvor: Izrađeno prema autorima Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Slavonski Brod, 2011., str.110

³⁰ ibid., str.110

Prijetnja ulaska. Nova poduzeća koja ulaze na tržište stvaraju novi tržišni kapacitet u želji da ostvare udio na tržištu. Takva poduzeća često imaju supstitucijske proizvode koji uzrokuju spuštanje razine cijena i smanjuju profitabilnost. Prijetnja ulasku u industriju ovisi o postojećim barijerama ulaska te reakciji već postojećih poduzeća. Teoretski bi svako poduzeće trebalo biti u mogućnosti ući i izaći sa tržišta. Zbog postojanja slobodnog ulaska i izlaska na tržište, profiti bi trebali biti minimalni. U realnom svijetu industrije štite visoke profite poduzeća na tržištu i stvaranju barijere koje onemogućuju rivalima da uđu na tržište.³¹

Suparništvo među konkurentnim prodavačima. Suparništvo između postojećih konkurenata podrazumijeva balansiranje između nadmetanja cijenama, oglašavanja, uvođenja proizvoda, građenja trgovačkih mreža, razvijanja znanja i vještina. Suparništvo se pojavljuje kada jedan ili više konkurenata uvide mogućnost da poboljšaju svoju poziciju.³²

Opasnost od supstituta. Poduzeća koja međusobno konkuriraju u nekoj industriji pod pritiskom su konkurentskih poduzeća koja prodaju proizvod koji kupci smatraju supstitutima. Supstituti su zamjenski proizvodi (npr. umjesto bijelog šećera možete koristiti smeđi). Prisutnost i primamljiva cijena supstituta stvara konkurentski pritisak, određuju se maksimalne cijene proizvoda u industriji koje se mogu staviti na proizvode, a da ne utječu na kupce da počnu kupovati supstitucijski proizvod.³³

Pregovaračka snaga kupca. Kupci u industriji zahtijevaju sniženje cijena proizvoda, veću kvalitetu proizvoda ili usluga. Moć utjecaja kupca na industriju ovisi o broju karakteristika i tržišnoj situaciji. Kupci imaju moć ako postoje sljedeći uvjeti i situacije: ako je konkurencija kupnje u velikom opsegu u odnosu na mogućnosti prodavatelja. Ako je veliki dio prodaje kupljen od strane jednog kupca, to povećava važnost kupca za ostvarivanje poslovnih rezultata prodavača.

Pregovaračka snaga dobavljača. Dobavljači mogu pokazivati svoju moć nad cijenama proizvoda na način da zaprijetu povećanjem cijena ili smanjenjem kvalitete proizvedenih dobara ili usluga. Dobavljači su u povlaštenom položaju u slučaju kada dominacija nekoliko poduzeća ima veći utjecaj na prodaju proizvoda od industrije u cjelini.³⁴

³¹ ibid., str.110

³² ibid., str.111

³³ loc.cit.





³⁴ loc.cit.

3.2.2.2. Makroekonomsko okruženje

Za analizu makroekonomskog okruženja poduzeća koristi se PEST analiza. PEST analiza je metoda analize poslovnog okruženja poduzeća, industrijske grane ili ekonomije. PEST analiza prikazuje četiri glavna makroekonomska čimbenika koji utječu na poduzeće, a to su:³⁵

- P (Political) – političko-pravno okruženje
- E (Economic) – ekonomsko okruženje
- S (Social) – društveno okruženje
- T (Tehnological) – tehnološko okruženje

Tablica 8. PEST analiza

| P | E | S | T |
|--|--|---|--|
|  |  |  |  |
| -fiskalna politika -monetarna politika -porezi -zakoni vlasnička prava obveznice državna sigurnost | -stopa BDP-a -rast BDP-a -valutni tečaj -stopa nezaposlenosti -stupanj edukacije -infrastruktura -zdravstveno osiguranje | -demografija -socijalna stabilnost -potrošnja -moda/trendovi vjerovanja -običaji -ekologija -kultura | -nove tehnologije -novi materijali -informacijske tehnologije -energetika |

Izvor: Prilagođeno prema autorima Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Slavonski Brod, 2011., str.112

Političko-pravnookruženje predstavlja državu sa svim akcijama političkih i državnih vođa i zakonodavaca. Država ima utjecaj u svim sferama djelovanja njenih stanovnika, pa tako i utječe na sva poduzeća unutar granica, tj. svaka je organizacija pod utjecajem zakona, propisa i sudskih odluka. Političko se okruženje mijenja s društvenim zahtjevima i

³⁵ ibid., str.112

vjerovanjima. Država utječe na poduzeće u najvećoj mjeri u slučajevima kada promiče ili ograničava privredne aktivnosti. No unatoč prednostima i nedostacima djelovanja države, ona je ipak najveći kupac dobara i usluga.³⁶

Ekonomsko okruženje. Ekonomskim okruženjem ne smatra se samo poduzeće koje se bavi proizvodnjom i distribucijom, već su tu uključene i druge organizacije koje obavljaju usluge koje javnost želi. Kada se govori o ekonomskom okruženju, važni faktori koji ga obilježavaju su: raspoloživi kapital, rad, razina cijena, fiskalna i porezna politika države, kretanje BDP-a, kretanje kamatnih stopa, stopa štednje, stopa inflacije te kupci koji su jedan od najvažnijih čimbenika poduzeća.³⁷

Društveno okruženje. Usko je povezano s političkim i etičkim okruženjem. Poduzeća u različitim sredinama na različite načine zadovoljavaju potrebe društva, jer je važno u kakvoj sredini poduzeće djeluje – u bogatoj ili siromašnoj sredini; gdje su mladi zaposlenici ili stari; poduzeće treba biti društveno odgovorno i poštovati kulturu i običaje sredine u kojoj se nalazi.

Tehnološko okruženje najrasprostanjeniji je čimbenik koji predstavlja sveukupno znanje koje ljudi posjeduju o načinu kako se stvari obavljaju, kako nastaju inovacije, kako proizvodimo, distribuiramo i prodajemo. Znanost daje znanje, a tehnologija ga koristi. Tehnološki sektor obuhvaća stvaranje novih znanja i iskorištavanje znanja da bi se stvorili novi *outputi*–proizvodi, procesi i materijali. Razvoj tehnologije lako je vidljiv u novim proizvodima, alatima, strojevima i drugim stvarima koji se svakodnevno mijenjaju i usavršavaju u svrhu veće proizvodnosti, boljeg životnog standarda, raznolikosti proizvoda – od razvoja medicinskih pomagala i aparata do industrijskih strojeva i kućnih pomagala koja su uvelike poboljšala kvalitetu življenja.³⁸

³⁶ *ibid.*, str.113

³⁷ *loc.cit.*

³⁸ *ibid.*, str.114

4. PREDNOSTI I NEDOSTACI SWOT ANALIZE

Uz SWOT analizu vežu se proturječna stajališta i suprotstavljaju se brojne prednosti i nedostaci. Ipak se može konstatirati da je unatoč mnogim i ozbiljnim kritikama, posebice njezine orginalne verzije, više onih koji je zagovaraju i promoviraju. Također, činjenica je da se radi o općeprihvaćenju 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 konkurentske prednosti, ne samo u organizacijskim uvjetima nego i na razini osobne i timske uspješnosti.³⁹

4.1. PREDNOSTI SWOT ANALIZE

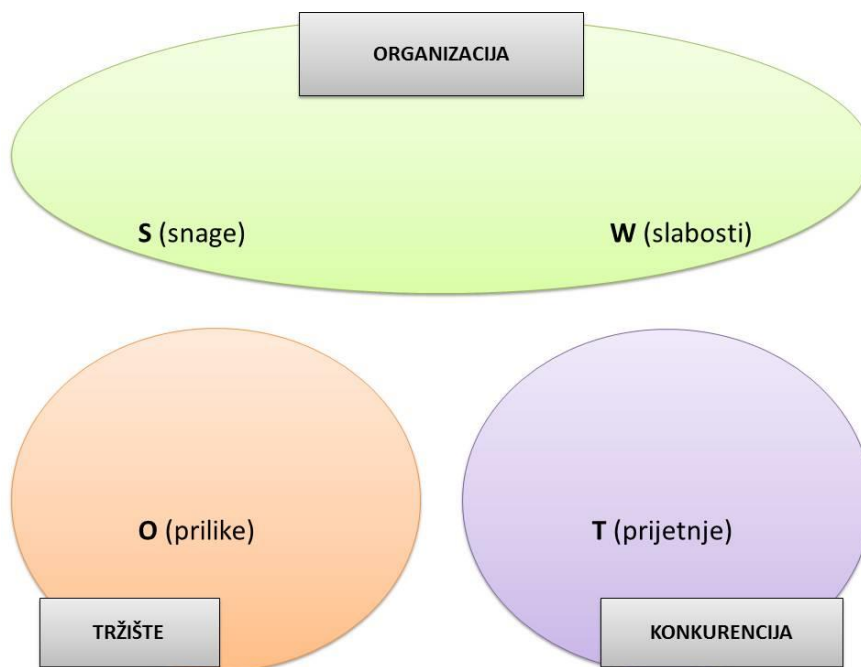
SWOT analiza ima brojne prednosti, kao što su:⁴⁰

- 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, funkcijskih 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
- može pružiti uvid u razloge uspješnosti ili neuspješnosti u provođenju strategije neke organizacije

³⁹ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji Menadžmenta..., op.cit., str.230

⁴⁰ loc.cit.

Slika 5. Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza



Izvor: Prilagođeno prema autoru Renko N., Strategije Marketinga, Zagreb, 2009., str.115

Također, glavne koristi koje proizlaze iz primjene SWOT analize, što je čini osobito atraktivnom za uporabu jesu:⁴¹

1. *Jednostavnost, fleksibilnost i relativno niski troškovi.*

Za korištenje SWOT analize nisu potrebni specijalni seminari ili edukacijski treninzi, nego dobro poznavanje poduzeća i industrije u kojoj poduzeće djeluje. Zbog ovih razloga, često se mogu smanjiti i čak eliminirati odjeli za planiranje (koji uglavnom planiraju na financijskoj osnovi i pritom ne ulaze u stvarnu poslovnu situaciju svojega poduzeća), što naravno, znatno smanjuje troškove. Čak štoviše, vrlo skupi informacijski sustavi ili intranet ne moraju se rabiti u potpunosti jer je SWOT u mogućnosti inkorporirati sve vrste informacijskih inputa u svoju strukturu planiranja i ponuditi kvalitetnu informacijsku osnovu za planiranje strategije.

2. *Integracija i suradnja*

SWOT ima mogućnost integriranja različitih izvora informacija, a potiče i suradnju među menadžerima različitih funkcionalnih područja.

⁴¹ Renko N., Strategije Marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2009., str.114

3. *Uporaba na različitim organizacijskim razinama*

Kada poduzeće proizvodi samo jedan proizvod za jedno tržište, tada se koristi SWOT analiza na razini cjelokupnog poduzeća. U slučaju većeg broja marki proizvoda, poduzeće će izvršiti seriju SWOT analiza, za svaku marku proizvoda posebno. Svaka marka ima svoj marketinški miks i svoje specifično okruženje te zahtijeva posebnu SWOT analizu. U suprotnom bi došlo do generalizacije samo opće slike o poduzeću i tržištu.

4.2. NEDOSTACI SWOT ANALIZE

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, konkurenskim i globalnim uvjetima, neprimjerena i pokazuje fundamentalno nerazumijevanje strategijskog procesa. Kao najčešće slabosti svojstvene unutarnjoj prirodi SWOT analize navode se:⁴²

- stvara dugačke liste faktora,
- ne zahtijeva utvrđivanje prioriteta ili pondera (težine) identifikacijskih faktora,
- sadrži nejasne i dvosmislene riječi i fraze,
- ne postoji obveza da se verificiraju mišljenja i potkrijepe podacima ili analizom,
- zahtijeva samo jednu razinu analize,
- ne postoji logička veza s fazom primjene.

Uz navedene, često se kao njezina slabost navodi izrazita deskriptivnost, oslanjanje uglavnom na kvalitativne 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.⁴³ Jedan od prigovora je da ne predviđa kombiniranje faktora unutarnje i vanjske okoline te da

⁴² Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji Menadžmenta..., op.cit., str.230

⁴³ ibid., str.231

uvjetuje relativno, a ne proaktivno djelovanje menadžera. Te primjedbe, međutim, ne sagledavaju na 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 orginalne verzije, te tradicionalne primjene.

Da bi se SWOT analiza bolje iskoristila, trebalo bi u obzir uzeti sljedeće:

- fokusirati SWOT na posebne probleme i elemente,
- rabiti SWOT analizu kao mehanizam ra razvijanje vizije o planiranju budućnosti poduzeća,
- primjeniti orijentaciju na potrošače i shvatiti da su snage i slabosti koje SWOT analiza definira irelevantne ako ih potrošači ne vide u tom svjetlu,
- slabosti i prijetnje također imaju smisla ako ih SWOT analiza promatra s aspekta potrošača,
- svi elementi analize moraju pokazati da su usklađeni

5. KORISTI SWOT ANALIZE I ANALIZA STRATEGIJA

5.1. KORISTI SWOT ANALIZE

SWOT analiza u sklopu ukupne strategije se temelji na činjenici da su osnove svake uspješne strategije:⁴⁴

1. Iskorištavanje snaga i prilika
2. Minimaliziranje slabosti i prijetnji

Osim toga, snage, slabosti, prilike i prijetnje potrebno je staviti u vremensku dimenziju, pa tako snage i slabosti predstavljaju *sadašnjost* temeljenu na prošlosti, a prilike i prijetnje *budućnost* temeljenu na sadašnjosti i prošlosti.

Njezino provođenje ne smije biti „larpurlartističko“, odnosno ne smije biti provedena i kasnije zaboravljena, ili služiti samo kao ukras strateškog plana (u organizaciji) i biti zabavna slagalica (kod pojedinca), već treba poslužiti pri analizi strategije cjelokupnog poduzeća.

Tablica 9. Koristi SWOT analize

| KORISTI SWOT ANALIZE | |
|--|---|
| Za poduzeće pri: | Za pojedinca pri: |
| 1.analizi strategije cjelokupnog poduzeća | 1.analizi ukupne osobne strategije |
| 2.analizi strategije pojedinih dijelova poduzeća (poslovi, službe, projekti ...) | 2.analizi pojedinih aktivnosti (u poslu, u obrazovanju ...) |
| 3.analizi strukture i sustava kontrole | 3.analizi mogućnosti primjene |
| 4.donošenju preporuka važnih kod poslovnoga upravljanja i generiranju promjena | 4.donošenju preporuka i generiranju promjena |

Izvor: Prilagođeno prema autoru Renko N., Strategije Marketinga, Zagreb, 2009., str.117

⁴⁴ Renko N., Strategije Marketinga..., op.cit., str.116

5.2. ANALIZA STRATEGIJE CJELOKUPNE ORGANIZACIJE

Pri analizi strategije cjelokupnog poduzeća potrebno je voditi računa o misiji i ciljevima postojanja organizacije te s tim u skladu analizirati sve poslove kojima se poduzeće bavi, tj. moguće je upotrijebiti neku od matrica portfelja i utvrditi njihovu važnost i isplativost za poduzeće. Također, nužno je utvrditi mogućnost postizanja strategijskih učinaka na razini ukupnog poduzeća kombiniranjem djelovanja pojedinih postojećih jedinica ili diverzificiranjem u nova područja rada.

SWOT analiza se ponajprije upotrebljava pri:⁴⁵

1. Analizi uspješnosti postojeće strategije
2. Analizi mogućih promjena u temeljnoj strategiji poduzeća, kako bi se, na primjer, mogle iskoristiti prilike koje se javljaju na tržištu, ili kako bi se slabosti poduzeća pretvorile u snage i to mogućnostima koje pružaju, primjerice, vertikalne integracije (proizvođač kruha i trgovačka mreža), diverzifikacije (proizvođač mlijeka ulazi u proizvodnju voćnih sokova), segmentacije (odluka o „koncentriranju“ na samo jedan određeni dio tržišta) i sl.

Pri analizi ukupne osobne strategije, SWOT analiza koristi kako bi se adekvatno spoznale sve aktivnosti i obveze pojedinca, te kako bi se stvorila njihova optimalna kombinacija. Za svakog pojedinca nužno je kreirati strategiju koja će maksimalno potencirati snage, prevladati slabosti i minimalizirati prijetnje.⁴⁶

5.3. ANALIZA STRATEGIJE POJEDINIH DJELOVA PODUZEĆA

Analizom strategije pojedinih djelova poduzeća utvrđuje se usklađenost strategije pojedinih djelova, tj. poslova poduzeća sa strategijom poduzeća kao cjeline. Primjena SWOT analize nezaobilazan je korak u usklađivanju ukupne strategije poduzeća s partikularnim strategijama njezinih pojedinih poslova.

Pri analizi strategije pojedinih aktivnosti pojedinca, npr. rad na radnom mjestu, obiteljska pitanja, pohađanje tečaja stranog jezika i sl., nužno ih je sve povezati u skladnu, sinkroniziranu cjelinu. Tako će se provođenje SWOT analize na radnome mjestu i na temelju toga utvrđene slabosti (nepoznavanja stranog jezika potrebnoga za komuniciranje sa stranim poslovnim partnerima), odraziti na drugu aktivnost – pohađanje tečaja stranoga jezika i sl., a

⁴⁵ *ibid.*, str.117

⁴⁶ *loc.cit.*

time i na strategiju, tj. na cjelokupni život i ostale aktivnosti te konkretne osobe.⁴⁷

5.4. ANALIZA STRUKTURE I SUSTAVA KONTROLE

Svako poduzeće primjenjuje određenu strategiju u svojem poslovanju, međutim, za kontrolu primjenjivosti i adekvatnosti te određene strategije potrebno je provesti SWOT analizu kojom se može olakšati determiniranje stupnja povezanosti strategije poduzeća i njihove organizacijske strukture. Potrebno je utvrditi leži li razlog mogućih problema u loše formulisanoj strategiji ili njezinoj lošoj primjeni u praksi.

5.5. DONOŠENJE PREPORUKA VAŽNIH KOD POSLOVNOG UPRAVLJANJA

Kakvoća preporuka koja se donose pri poslovnome upravljanju i generiranju promjena u poduzeću izravno ovisi o kvaliteti raspoloživih informacija. Uloga SWOT analize vrlo je bitna jer se u preporukama uglavnom nastoji ukazati na potrebu iskorištavanja snaga, tj. prednosti poduzeća, eliminirati slabosti, iskoristiti prilike i izbjeći prijetnje. Tako se, primjerice, preporuke mogu sastojati od sugeriranja da se iskoristi potencijal stručne radne snage i povećaju ulaganja, da se krene u diverzifikaciju poslovanja radi nesigurnosti osnovnoga posla i sl.⁴⁸ Što se tiče kod pojedinaca, vrijedi isto pravilo: SWOT je temelj za kvalitetne konkretne preporuke i promjene koje se odnose na zapošljavanje, napredovanje u poslu, usvajanje novih znanja i sl.

Osim toga, SWOT analiza se može primjeniti i u konkurentna poduzeća, a što predstavlja sustavan proces prikupljanja informacija o konkurentima i razumijevanja njihova djelovanja. Prema Boveeu, Houstonu i Tillu taj se proces sastoji od analize četiriju osnovnih skupova informacija: ciljevi konkurenata, sadašnje strategije konkurenata, konkurentske sposobnosti, te pretpostavke konkurenata.

⁴⁷ ibid., str.118

⁴⁸ ibid., str.119

5.5.1. Konkurentski ciljevi

Poznavanje ciljeva konkurenata od presudnoga je značenja u razumijevanju njihova odgovora na promjene u okruženju. Primjerice, poduzeće kojemu je cilj postati vodeće u određenome tržišnom segmentu, ponašat će se drugačije od onoga kojemu je cilj zadržati postojeću poziciju na tržištu.⁴⁹

5.5.2. Sadašnje konkurentске strategije

Strategije prisutne u djelovanju konkurenata temelje se na ciljevima i pretpostavkama, ali su vezane i uza snage i slabosti koje konkretan konkurent ima. Primjerice, ako je sadašnja strategija vašega konkurenta, npr. neke poslovne banke – širenje na nova, još nepokrivena područja, tada će se to prije ili kasnije odraziti i na poslovanje vaše poslovnice u području gdje do sada nije bilo konkurenata.

5.5.3. Konkurentске sposobnosti

Neki od konkurenata mogu ostvariti i ostvaruju ono što im je cilj, dok neki drugi nisu to u stanju učiniti. Pri njihovoj analizi, potrebno je učiniti selekciju kako bi se utvrdio stupanj potencijalne opasnosti koja prijete za vlastitu organizaciju od svakog pojedinog konkurenta.⁵⁰

Cjelokupan proces služi da bi se razumjela pozicija konkurenata na tržištu i kako bi se formulirale primjerene tržišne strategije kao odgovor na izazove koje pred organizaciju postavljaju konkurenti.

Što se tiče praktičnog provođenja SWOT analize, nju je moguće provesti pridržavajući se osnovnih pravila da postupak mora biti:

- jednostavan, neopterećen suvišnim detaljima,
- brzo primjenjiv,
- što manje zahtijevan u pogledu resursa.

⁴⁹ *ibid.*, str.121

⁵⁰ *loc.cit.*

6. PROVEDBA SWOT ANALIZE

Provedba SWOT analize ima jedno specifično pravilo, da se kod određenih kategorija neprofitnih organizacija (npr. pokreti za zaštitu ljudskih prava, različite lokalne organizacije i sl.) često radi o malim organizacijama koje ne raspolažu velikim financijskim sredstvima, te drugim resursima.

Stoga im se pri praktičnom provođenju SWOT analize često sugerira korištenje jednostavnih tehnika, od kojih se, prema Pavičiću, predlažu dvije jednostavne tehnike:⁵¹

1. „snow card“ tehnika,
2. „hibridna“ delfi tehnika.

6.1. PROVEDBA SWOT ANALIZE UPORABOM „SNOW CARD“ TEHNIKE

Ova tehnika koristi se kako bi se četiri puta fokusiralo na svaki pojedini element SWOT matrice.

Tablica 10: Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „snow card“ tehnike

| Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „snow card“ tehnike | |
|---|--|
| 1. ODABIR ANIMATORA | Riječ je o osobi koja će moderirati i voditi ukupan proces provođenja SWOT analize koja može potaknuti raspravu. U pravilu bi se trebalo raditi o samouvjerenoj osobi. |
| 2. FORMIRANJE GRUPE ZA PROVEDBU ANALIZE | Preporučuje se grupa od 5 do 9 ljudi, no može ih biti i više. |
| 3. RASPOREĐIVANJE GRUPE | Preporučuje se da sudionici sjede oko okrugloga stola ili na neki drugi način kako bi mogli biti blizu jedni drugima. |
| 4. FOKUSIRANJE NA KONKRETNO PITANJE/PROBLEM | Preporučuje se odvojeno fokusiranje na snage, slabosti, prilike i prijetnje. |

⁵¹ Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija..., op.cit., str.112

| | |
|--|---|
| 5.BRAINSTORMING ČLANOVA TIMA | Sudionici trebaju zabilježiti što je moguće više ideja i prijedloga za koje smatraju da ih treba uvrstiti u neku od četiriju kategorija. |
| 6.ODABIR NEKOLIKO NAJBOLJIH IDEJA POJEDINACA | Sudionici odabiru neke od svojih ideja za koje smatraju da su najbolji i upisuju ih na posebne kartice |
| 7.PRIKUPLJANJE KARTIVA SVIH ČLANOVA GRUPE | Animator prikuplja kartice svih sudionika ne pamteći koje kartice pripadaju kojemu sudioniku. |
| 8.STAVLJANJE KARTICA NA PLOČU | Na pripremljenu ploču lijepe se sve kartice i pokreće se rasprava o svakoj pojedinoj kartici. |
| 9.KARTICE SE GRUPIRAJU I IZDRAJA SE „ZBIRNI“ POJAM | Na temelju rasprave kartice se grupiraju i povezuju zajedničkim zbirnim pojmom koji se uvrštava u jednu od četiriju raspoloživih kategorija (SWOT). |
| 10.KARTICE SE „RAZMJEŠTAJU“ PO GRUPAMA DO KONSENZUSA | Ako postoje nesuglasice oko kategoriziranja, kartice se razmještaju po grupama do postizanja konsenzusa. |
| 11.RAZMATRANJE I KOMENTIRANJE REZULTATA | Nakon postignutoga konsenzusa, komentiraju se rezultati i utvrđuje se treba li se pribaviti neke dodatne informacije ili provjeriti neke od iznesenih navoda. |
| 12.DEFINIRANJE KONAČNOGA | |

| | |
|------------------------------|---|
| SADRŽAJA OBRAĐENE KATEGORIJE | Definira se konačni sadržaj SWOT matrice uz moguće obrazloženje svakoga pojma uvrštenoga u pojedini „kvadrant“ matrice. |
|------------------------------|---|

Izvor: Prilagođeno prema autoru Renko N., Strategije Marketinga, Zagreb, 2009., str.123

6.2. PROVEDBA SWOT ANALIZE UPORABOM „HIBRIDNE“ DELFI TEHNIKE

Ova tehnika predstavlja kombinaciju nekoliko standardnih tehnika koje se rabe pri grupnom ispitivanju ili odlučivanju.

Tablica 11: Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „hibridne“ delfi tehnike

| Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „hibridne“ delfi tehnike | |
|--|---|
| 1.PRIPREMA | U posebnoj prostoriji moderator upućuje sudionike u karakteristike i način provedbe SWOT analize. Korištenjem računala i s njim povezanog projektora sudionicima se s pomoću kratke prezentacije navode osnovne kategorije koje trebaju svakako biti obuhvaćene analizom, a koje su pripremljene u dogovoru s voditeljem. Moderator poziva sudionike da se izjasne slažu li se s uvrštenim kategorijama, žele li uvrstiti neke nove i sl. Pokreće se rasprava koja traje sve dok se ne postigne konsenzus. Ako ga nije moguće postići, može se pristupiti glasovanju. |
| 2.DOBIVANJE POVRATNIH INFORMACIJA OD SUDIONIKA | Sudionike treba podijeliti u nekoliko grupa i podijeliti im „upitnike“ koje će oni popuniti svojim razmišljanjima o svakoj pojedinoj već usuglašenoj kategoriji. Osobito je važno da sudionici procjene relativnu važnost svake |

| | |
|---|---|
| | <p>kategorije za organizaciju i njezino mjesto u SWOT matrici. Potrebno je usuglasiti „rezultate“ svih članova pojedine grupe i izraditi izvještaj grupe te ga proslijediti moderatoru.</p> |
| <p>3.OBRADA POVRATNIH INFORMACIJA OD SUDIONIKA</p> | <p>Za vrijeme kraće pauze moderator prikupljene izvještaje obrađuje, uvrštava razmišljanja sudionika za svaku kategoriju, smješta je u SWOT matricu i priprema kompjutorsku prezentaciju svega što su sudionici naveli za svaku pojedinu kategoriju. Osobitu pozornost treba obratiti na iste kategorije i pripadajuća obrazloženja koja su sudionici uvrstili u različite kvadrante matrice.</p> |
| <p>4.RASPRAVA O SVAKOJ POJEDINOJ KATEGORIJI</p> | <p>Moderator prezentira pripremljenu prezentaciju i pokreće raspravu za svaku pojedinu kategoriju. Sudionici raspravljaju o onome što su sami iznijeli u „upitnicima“, „brane“ vlastita razmišljanja. Moderator treba pokušati u raspravu uključiti sve sudionike i „izgladiti“ moguće nesporazume i konflikte situacije.</p> |
| <p>5.PONOVNO DOBIVANJE POVRATNIH INFORMACIJA OD SUDIONIKA, PONAVLJANJE KORAKA 2., 3. I 4. NEKOLIKO PUTA</p> | <p>Nakon rasprave sudionici u grupama ponovno popunjavaju „upitnike“ iz koraka 2. Razlike među razmišljanjima sudionika trebale bi se smanjiti. Cijeli postupak iz koraka 2., 3. i 4. Ponavlja se više puta kako bi se:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Postigao neki oblik dogovora, |

| | |
|------------------------|--|
| <p>6.ZAKLJUČIVANJE</p> | <p>b) Svaki od sudionika razumio zašto postoje razlike. Sastav grupa može se mijenjati.</p> <p>Moderator priprema konačnu kompjutorsku prezentaciju „usuglašene“ SWOT matrice. Još jedanput pita sudionike predstavlja li ona zaključak onoga o čemu su raspravljali. Ako su sudionici suglasili, zaključuje cijeli postupak i s rezultatima (matricom) upoznaje vodstvo/menadžment.</p> |
|------------------------|--|

Izvor:Prilagođeno prema autoru Renko N., Strategije Marketinga, Zagreb, 2009., str.124

Prilikom provođenja analize, bez obzira na konkretan način provedbe, jedan je od najvećih problema identifikacija i kategorizacija pojedinih aktivnosti, trendova, sposobnosti i svega ostalog što se može smatrati organizacijskom snagom, slabošću, prilikom i prijetnjom. Treba naglasiti da se velik broj kategorija može svrstati u različite od četiriju navedenih kategorija, pa se s toga može reći da nema posebnog pravila kako uvrštati pojedine kategorije u SWOT matricu. Štoviše, katkad se može dogoditi da se iste stavke nalaze u dvije kategorije u matrici.⁵²

⁵² Renko N., Strategije Marketinga..., op.cit., str.125

7. POBOLJŠANJA I SUVREMENE 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.⁵³

Mnogi ga autori smatraju boljim konceptualnim okvirom strategijske analize, ne samo stoga započinje logičnije analizom vanjske okoline i prijetnjama (T) i prilikama (O) nego i stoga što pruža jednostavnu metodu za kompariranje, suprostavljanje i kombiniranje faktora na različite načine, tako da se planovi akcije koji rabe snage da iskoriste prilike javljaju manje ili više automatski.⁵⁴

To je 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.

7.1. KARAKTERISTIKE SUVREMENE SWOT ANALIZE

Karakteristike moderne primjene SWOT analize su:⁵⁵

1. Povezivanje i kombiniranje faktora vanjske i unutarnje okoline i stvaranje veza sa strategijskim opcijama organizacije
2. Ograničavanje broja identificiranih sastavnica pojedinog čimbenika, prevelik broj identificiranih snaga, slabosti, prilika i prijetnji onemogućuju njihovo uspješno upravljanje
3. Razvijene su brojne tehnike koje pomažu strategijskim menadžerima usustavljanje faktora okoline
4. Razvijeni su postupci ponderiranja i utvrđivanje težine faktora te ukupne strategijske snage i pozicije organizacije
5. Razvijeni su postupci ocjenjivanja međusobnog odnosa unutarnjih i vanjskih faktora okoline

⁵³ Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji Menadžmenta..., op.cit., str.231

⁵⁴ ibid., str.232

⁵⁵ loc.cit.

6. U analizu je uključena i vremenska dimenzija: prave se matrice ne samo za sadašnju nego i onu u kratkoročnoj i dugoročnoj budućnosti.

Sve te postupke treba rabiti u SWOT analizi kako bi se dobio cjelovit pogled za strategijsko odlučivanje i razvijanje strategija koje će organizaciji osigurati konkurentsku prednost.

7.2. PRETPOSTAVKE USPJEŠNE PRIMJENE

Postoje velike mogućnosti loše primjene SWOT nalize, nedostatnih i nekvalitetnih informacija, nedovoljne i neadekvativne analize i rasprave. Ti nedostaci se mogu otkloniti praćenjem nekih temeljnih pravila i postupaka.

1. Treba dobro definirati granice i strukturu tržišta i njihove anticipirane promjene
2. Detaljno ispitati i analizirati cjelokupnu okolinu i sve promjene koje mogu utjecati na uspješnost organizacije u budućnosti
3. Treba jasno definirati promjene i trendove u vanjskoj i unutarnjoj okolini
4. Treba osigurati stvarno razumijevanje implikacija promjena za organizaciju i njezinu strategiju
5. Osigurati da se anticipirane promjene u okolini pretvore u adekvatni kritični pregled budućih prilika, prijetnji, snaga i slabosti
6. Treba utvrditi potencijalnu važnost različitih organizacijskih snaga i slabosti u različitim mogućim budućim situacijama
7. Procjena pojedinih prilika, prijetnji, snaga i slabosti treba se uvijek odnositi na određene strategije, proizvode, te geografska područja.

Može se s pravom zaključiti da je kvaliteta konačnih rezultata SWOT analize najvećim dijelom rezultat sposobnosti i kvalitete menadžmenta, njihova 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.⁵⁶

⁵⁶ ibid., str.236

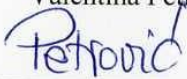
8. ZAKLJUČAK

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 i neke od njih implementiraju. Ključno za provedbu kvalitetne SWOT analize 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.

Rezultat SWOT analize i TOWS matrice su ujedno i strategije koje možemo upotrijebiti kako bismo poduzeće ili očuvali ili razvijali, ovisno o rezultatu koji nam analiza pokaže.

SWOT analiza pomaže u premošćivanju takozvanog strateškog raskoraka, tj. razlike između pozicije u kojoj poduzeće ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti. Uloga SWOT analize vrlo je važna jer nastoji ukazati na potrebu iskorištavanja snaga odnosno prednosti organizacije ili poduzeća, eliminiranje slabosti, iskorištavanje prilika, te izbjegavanje prijetnji.

Valentina Petrović


(potpis studenta)

9. LITERATURA

KNJIGE:

1. Buble, M., Menadžment, Split, Sveučilište u Splitu-Ekonomski fakultet, 2009.,
2. Buble M., Menadžerske vještine, Zagreb, Sinergija, 2010.,
3. Weihrich H., Koontz H., Menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., 1994.
4. Dujanić M., Osnove menadžmenta, Rijeka, Veleri, 2007.
5. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F., Pološki Vokić N., Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, 2008.,
6. Bolfek B., Sigurnjak L., Poduzetništvo, Slavonski Brod, Veleučilište u Slavanskom Brodu, 2011.
7. Thompson Jr. A.A., Strickland III A.J., Gamble J.E., Strateški menadžment, Zagreb, MATE d.o.o., ZŠEM, 2006.
8. Pavičić J., Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Zagreb, MASMEDIA d.o.o.,
9. Pavičić J., Gnjidić V., Drašković N., Osnove strateškog marketinga, Zagreb, Školska knjiga, 2014.
10. Renko N., Strategije marketinga, Zagreb, Naklada Ljevak, 2008.,
11. Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H., Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, Business Strategy Series, 2007.

10. POPIS SLIKA

| | |
|---|---------|
| Slika 1. Dinamika SWOT analize | Str. 7 |
| Slika 2. Analiza strategijske situacije organizacije | Str. 16 |
| Slika 3. Analiza resursa | Str. 20 |
| Slika 4. Pet Porterovih konkurentskih sila | Str. 23 |
| Slika 5. Tri područja na koja se usmjerava SWOT analiza | Str. 28 |

11. POPIS TABLICA

| | |
|--|---------|
| Tablica 1. SWOT/TOWS matrica za formiranje strategije | Str. 5 |
| Tablica 2. Primjer snaga i slabosti poduzeća | Str. 8 |
| Tablica 3. Primjer prilika i prijetnji u okolini poduzeća | Str. 9 |
| Tablica 4. Izrada rang-liste snaga, slabosti, prilika i prijetnji | Str. 10 |
| Tablica 5. Primjer matrice odnosa prilika i snaga | Str. 13 |
| Tablica 6. Primjer SWOT mape | Str. 14 |
| Tablica 7. Izračun prosječne ocjene snaga, slabosti, prilika i prijetnji | Str. 15 |
| Tablica 8. PEST analiza | Str. 25 |
| Tablica 9. Koristi SWOT analize | Str. 31 |
| Tablica 10: Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „snow card“ tehnike | Str. 35 |
| Tablica 11: Aktivnosti pri provedbi SWOT analize uporabom „hibridne“ delfi tehnike | Str. 37 |