



## SWOT Analiza

- Osmislio je *Albert Humphrey* šezdesetih godina prošlog veka
- Osnovni ciljevi SWOT analize su:
  - Otkriti nove šanse
  - Upravljanje pretnjama i eliminirati ih
- Korisna tehnika za
  - razumevanje snaga i slabosti
  - identifikovanje šansi i pretnji
- U organizacionim kontekstu
  - pomaže osiguravanje održive pozicije
- U ličnom kontekstu
  - pomaže razvoju karijere tako da se na najbolji način iskoriste talenti, sposobnosti i šanse

[www.company.com](http://www.company.com)

<p><b><u>Snage</u></b>  <b>Šta dobro radite?</b>  <i>Na koje jedinstvene resurse možete da se oslonite?</i>  <b>Šta drugi vide kao vaše snage?</b></p>	<p><b><u>Slabosti</u></b>  <b>Šta biste mogli da unapredite?</b>  <i>Gde imate manje resursa nego drugi?</i>  <b>Šta drugi vide kao vaše slabosti?</b></p>
<p><b><u>Šanse</u></b>  <i>Koje mogućnosti su vam dostupne?</i>  <i>Koje trendove možete iskoristiti kao prednost?</i>  <i>Kako možete svoje snage pretvoriti u mogućnosti?</i></p>	<p><b><u>Pretnje</u></b>  <i>Koje pretnje mogu da vam naude?</i>  <i>Šta radi vaša konkurencija?</i>  <i>Kojim pretnjama vas izlažu vaše slabosti?</i></p>

www.company.com

# SWOT

STRENGTHS

WEAKNESSES

SWOT

OPPORTUNITIES

THREATS

- **Posmatrajte snage**
  - iz interne perspektive
  - iz perspektive korisnika i drugih grupa iz okruženja
- **Posmatrajte slabosti**
  - iz interne perspektive
  - iz perspektive korisnika i drugih grupa iz okruženja
    - Da li ostali primećuju slabosti koje vi ne vidite?
    - Da li konkurenti posluju bolje od vas?

• • • • • • • • • •

www.company.com

# ŠTA POSLE SWOT ANALIZE?



## TOWS Matrica

- Razvija strateške opcije iz eksterno-interne analize
- Varijanta SWOT analize
- Omogućava razmišljanje o strategiji cele organizacije, odeljenja ili tima
  - Analiziranjem eksternog okruženja: pretnji i šansi
  - Analiziranjem internog okruženja (slabosti i snaga)
- Može se koristiti i za
  - Razmatranje procesa
  - Marketing kampanju
  - Sopstvene veštine i iskustvo



## Razlika između tows i swot

- TOWS stavlja naglasak na eksterno okruženje
- SWOT stavlja naglasak na interno okruženje
- U oba slučaja SWOT (ili TOWS) matrica izgleda ovako:

Snage	Slabosti
Šanse	Pretnje

www.company.com

## Identifikovanje strateških opcija

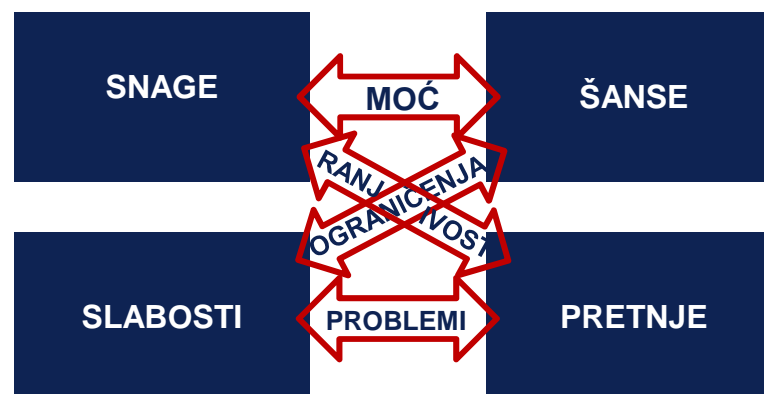
- SWOT ili TOWS analiza pomaže boljem razumevanju strateških izbora
- Pomažu u davanju odgovora na sledeća pitanja:
  - Kako stvarate snage?
  - Kako prevazilazite slabosti?
  - Kako kapitališete šanse?
  - Kako upravljate pretnjama?

www.company.com

## TOWS Matrica

	Eksterne šanse (O) 1. 2. 3. 4.	Eksterne pretnje (T) 1. 2. 3. 4.
Interne snage (S) 1. 2. 3. 4.	SO "Maxi-Maxi" strategija  Koristi snage da bi maksimizirala šanse.	ST "Maxi-Mini" strategija  Koristi snage da bi minimizirala pretnje.
Interne slabosti (W) 1. 2. 3. 4.	WO "Mini-Maxi" strategija  Minimizira slabosti da bi iskoristila šanse.	WT "Mini-Mini" strategija  Minimizira slabosti da bi izbegla pretnje.

## SWOT interakcije



## Cilj i strategije TOWS matrice

- Cilj TOWS matrice je **generisanje strategija**.
1. **SO** - Kako upotrebiti snage da bi se maksimizirale i iskoristile šanse- **strategija napada**.
  2. **ST** - Kako koristiti snage da bi se minimizirale stvarne i potencijalne pretnje- **defanzivna strategija**.
  3. **WO** - Kako minimizirati slabosti da bi se iskoristile šanse- **jačanje snaga za strategiju napada**.
  4. **WT** - Kako minimizirati slabosti da bi se izbegle pretnje- **krajnje odbrambena strategija**.

## TOWS Matrica

Interni faktori	Snage	Slabosti	
	1 2 3 4 5 : n	Lista snaga	Lista slabosti
Eksterni faktori	Šanse	Mini-Maksi strategija	
	1 2 3 4 5 : n	Maksi-Maksi strategija	Mini-Maksi strategija
1 2 3 4 5 : n	Lista šansi	Maksimiranje snaga i šansi	Minimiziranje slabosti i maksimiranje šansi
1 2 3 4 5 : n	Pretnje	Mini-Mini strategija	
1 2 3 4 5 : n	Lista pretnji	Maksimiranje snaga i minimiziranje pretnji	Minimiziranje slabosti i pretnji

## MINI- MINI STRATEGIJA

*Ova strategija ima za cilj minimiziranje pretnji iz okruženja uz istovremeno minimiziranje slabosti preduzeća.*

- Da li se boriti za opstanak ili se predati i otići u likvidaciju?
- U racionalne mogućnosti spadaju udruživanje sa drugim preduzećem da bi se istisnulo treće sa tržišta, ili značajno smanjenje obima poslovanja da bi se preduzeće vratilo na liniju profitabilnog poslovanja.

## TOWS Matrica

		Interni faktori	
		Snage	Slabosti
Eksterni faktori	Šanse	<b>Maksi-Maksi strategija</b>	<b>Mini-Maksi strategija</b>
	Lista šansi	Maksimiranje snaga i šansi	Minimiziranje slabosti i maksimiranje šansi
	Pretnje	<b>Maksi-Mini strategija</b>	<b>Mini-Mini strategija</b>
Lista pretnji		Maksimiranje snaga i minimiziranje pretnji	Minimiziranje slabosti i pretnji

## MINI- MAKSI STRATEGIJA

*Ova strategija ima za cilj minimiziranje slabosti preduzeća, uz istovremeno maksimiziranje šansi iz eksternog okruženja.*

- Preduzeće poseduje određene organizacione slabosti koje ga sprečavaju da iskoristi prepoznate šanse iz eksternog okruženja.
- Preduzeće može identifikovane slabosti smanjiti ili eliminisati putem kooperacije sa drugim preduzećima koja imaju ključne kompetencije, ili da do njih dođe zapošljavanjem i obukom odgovarajućih kadrova.

## TOWS Matrica

Interni faktori	1 2 3 4 5 : n	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
		Lista snaga	Lista slabosti
Eksterni faktori			
1 2 3 4 5 : n	<b>Šanse</b>	<b>Maksi-Maksi strategija</b>	<b>Mini-Maksi strategija</b>
Lista šansi	Maksimiranje snaga i šansi	Minimiziranje slabosti i maksimiranje šansi	
1 2 3 4 5 : n	<b>Pretnje</b>	<b>Maksi-Mini strategija</b>	<b>Mini-Mini strategija</b>
Lista pretnji	Maksimiranje snaga i minimiziranje pretnji	Minimiziranje slabosti i pretnji	



## MAKSI- MINI STRATEGIJA

*Ova strategija ima za cilj minimiziranje pretnji iz eksternog okruženja preduzeća, uz istovremeno maksimiziranje snaga preduzeća.*

- Preduzeće ne mora direktno odgovoriti na pretnje iz okruženja.
- Mora se voditi računa da se snage ne usmere na pogrešno područje delatnosti.
- Ponekad se moraju učiniti i određeni kompromisi i prilagođavanja okruženju, ne isključujući i mogućnost preorijentacije delatnosti ili delovanja na okruženje u pravcu zaustavljanja negativnih procesa.

## TOWS Matrica

	<b>Interni faktori</b>	<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
		1 2 3 4 5 ... n Lista snaga	1 2 3 4 5 ... n Lista slabosti
<b>Eksterni faktori</b>			
1 2 3 4 5 ... n	<b>Šanse</b>	<b>Maksi-Maksi strategija</b>	<b>Mini-Maksi strategija</b>
	Lista šansi	Maksimiranje snaga i šansi	Minimiziranje slabosti i maksimiranje šansi
1 2 3 4 5 ... n	<b>Pretnje</b>	<b>Maksi-Mini strategija</b>	<b>Mini-Mini strategija</b>
	Lista pretnji	Maksimiranje snaga i minimiziranje pretnji	Minimiziranje slabosti i pretnji

## MAKSI- MAKSI STRATEGIJA

*Ova strategija ima za cilj maksimiziranje snaga preduzeća, uz istovremeno maksimiziranje šansi iz eksternog okruženja.*

- Najpovoljnija situacija za preduzeće jer je u poziciji da bira umesto da reaguje.
- Preduzeće koje se nalazi u ovoj situaciji može da prednjači zbog snaga, angažujući resurse da bi iskoristilo tržište za svoje proizvode i usluge.

## Matrica Snage - Mogućnosti

	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>4</sub>	S <sub>5</sub>
M <sub>1</sub>					
M <sub>2</sub>					
M <sub>3</sub>					
M <sub>4</sub>					
M <sub>5</sub>					

## Dodatna pitanja u identifikovanju strateških alternativa

- Snage i šanse (SO)
  - Kako možete koristiti snage kako bi iskoristili šanse?
- Snage i pretnje (ST)
  - Kako možete iskoristiti snage kako bi izbegli stvarne i potencijalne pretnje?
- Slabosti i šanse (WO)
  - Kako možete koristiti šanse da bi prevazišli slabosti sa kojima se suočavate?
- Slabosti i pretnje (WT)
  - Kako možete da minimizirate slabosti i izbegnete pretnje?

## VEŽBA - TOWS matrica strateških alternativa

Sačinite TOWS matricu Strateških Alternativa prema datom modelu

	Eksterne šanse (O) 1. 2. 3. 4.	Eksterne pretnje (T) 1. 2. 3. 4.
Interne snage (S) 1. 2. 3. 4.	SO "Maxi-Maxi" strategija  Koristi snage da bi maksimizirala šanse.	ST "Maxi-Mini" strategija  Koristi snage da bi minimizirala pretnje.
Interne slabosti (W) 1. 2. 3. 4.	WO "Mini-Maxi" strategija  Minimizira slabosti da bi iskoristila šanse.	WT "Mini-Mini" strategija  Minimizira slabosti da bi izbegla pretnje.

# PRIMER - TOYOTA

<p><b>Interne snage</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Najveći proizvođač automobila</li> <li>2. Kvalitet, dug vek trajanja, pouzdanost</li> <li>3. Najveći prodavac hibridnih automobila</li> <li>4. Dobar način upravljanja (menadžment filozodija)</li> <li>5. 16% US tržišta</li> <li>6. Stabilna proizvodnja Sedan, Camry, Corolla</li> <li>7. Inovativna višenamenska vozila</li> <li>8. Globalni proizvodni pogoni</li> </ol>	<p><b>Interne slabosti</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povlačenje vozila i trenutni zastoj proizvodnje</li> <li>2. Kritikovani kao strani uvoznik</li> <li>3. Godišnji gubitak zbog ekonomske krize, prvi za 70 godina poslovanja</li> <li>4. Globalno povlačenje 8 mil automobila/problem sa kvalitetom</li> <li>5. Neto gubitak od 4.2 US bil.</li> <li>6. Oslanjanje na Japan i US</li> </ol>
<p><b>Eksterne šanse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Joint Venture sa francuskim proizvođačima</li> <li>2. Smanjene kamate na kredite u Indiji</li> <li>3. Promene u preferencijama korisnika</li> <li>4. Povezana/Nepovezana diverzifikacija</li> <li>5. Ekonomski rast u Indiji</li> <li>6. Smanjenje poreza na automobile u Kini</li> <li>7. Bolja ekonomska situacija</li> </ol>	<p><b>Eksterne pretnje</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zasićenje tržišta i velika konkurencija</li> <li>2. Konkurencija nudi popuste</li> <li>3. Rast troškova održavanja i nafte</li> <li>4. Uticaj promena kursa/kursnih razlika</li> <li>5. Regulacija zaštite životne sredine</li> <li>6. Slabija finansijska kretanja</li> </ol>

www.company.com

<p><b>TOWS matrica</b></p> <p><b>TOYOTA</b></p>	<p><b>Eksterne šanse (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Joint Venture sa francuskim proizvođačima</li> <li>2. Smanjene kamate na kredite u Indiji</li> <li>3. Promene u preferencijama korisnika</li> <li>4. Povezana/Nepovezana diverzifikacija</li> <li>5. Ekonomski rast u Indiji</li> <li>6. Smanjenje poreza na automobile u Kini</li> <li>7. Bolja ekonomska situacija</li> </ol>	<p><b>Eksterne pretnje (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zasićenje tržišta i velika konkurencija</li> <li>2. Konkurencija nudi popuste</li> <li>3. Rast troškova održavanja i nafte</li> <li>4. Uticaj kursnih razlika</li> <li>5. Regulacija zaštite životne sredine</li> <li>6. Slabija finansijska kretanja</li> </ol>	
	<p><b>Interne snage (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Najveći proizvođač automobila</li> <li>2. Kvalitet, dug vek trajanja, pouzdanost</li> <li>3. Najveći prodavac hibridnih automobila</li> <li>4. Dobar način upravljanja (menadžment filozodija)</li> <li>5. 16% US tržišta</li> <li>6. Stabilna proizvodnja Sedan, Camry, Corolla</li> <li>7. Inovativna višenamenska vozila</li> <li>8. Globalni proizvodni pogoni</li> </ol>	<p><b>Strategije Snage-Šanse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povećano prisustvo na tržištu Francuske kroz troškovnu efikasnost (O1, S1,S2,S3)</li> <li>2. Ulazak na tržište nudeći proizvode orijentisane ka potrebama kupaca (O2, O3,O5,O6, S1, S2, S3, S4, S5, S7)</li> <li>3. Proširena ponuda proizvoda (O4, S1, S2, S7)</li> </ol>	<p><b>Strategije Snage-Pretnje</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponuda troškovno efikasnih proizvoda (T1, S1,S2, S3, S4)</li> <li>2. Koristiti prednost stečenog znanja i iskustva (T1, S3,S4,S7)</li> <li>3. Proizvodnja troškovno efikasnih proizvoda (T3, S1,S4,S7)</li> <li>4. Lokalno usmerena proizvodnja (T4,S8)</li> </ol>
	<p><b>Interne slabosti (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Povlačenje vozila i trenutni zastoj proizvodnje</li> <li>2. Kritikovani kao strani uvoznik</li> <li>3. Godišnji gubitak zbog ekonomske krize, prvi za 70 godina poslovanja</li> <li>4. Globalno povlačenje 8 mil automobile/problem sa kvalitetom</li> <li>5. Neto gubitak od 4.2 US bil.</li> <li>6. Oslanjanje na Japan i US</li> </ol>	<p><b>Strategije Slabosti-Šanse</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pобољшanje imidža na tržištu ponudom unapređenih proizvoda (W1, W4,O3)</li> <li>2. Fokus na lokalna tržišta (W1,O1,O3)</li> <li>3. Smanjenje ukupnih troškova (W3,O1,O3)</li> <li>4. Povećanje prihoda (W5,O7)</li> </ol>	<p><b>Strategije Slabosti-Pretnje</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponuda popusta i proizvoda više orijentisanim ka potrebama kupaca (T1,T2,W1,W4)</li> <li>2. Ponuda proizvoda sa efikasnijom potrošnjom goriva (T3,W1,W4)</li> <li>3. Povećati broj nacionalnih fabrika i povratak iz krize kroz postavljanje kratkoročnih ciljeva (T4,T5, W3,W5)</li> </ol>
			<p>www.company.com</p>