

SWOT i strateški menadžment

1. 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.

Prednosti SWOT-a:

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a:

- Prema Mintzbergu (1994.) SWOT je malokad efektivna metoda, jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. (Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.).
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

Elementi SWOT-a

Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici SWOT analiza trebala bi identificirati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superioran način 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.

U literaturi se taksativno ne navodi koje elemente vanjskog i unutarnjeg okruženja 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 ključni strateški čimbenici okruženja upravo tog poduzeća.

U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

Slika 1. Shema SWOT-a

	Pozivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize napravljene za poduzeće u različitim točkama vremena te promatrati promjene stanja, odnosno kretanje.

Unutarnje okruženje: slabosti i snage

Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različita poduzeća, a mogu se kategorizirati u (1) menadžment i organizaciju, (2) operacije, (3) financije i (4) ostale čimbenike. Određivanju snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

Snage

Određuju se jake točke.

Pitanja (neka od):

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

Slabosti

Određuju se slabe točke, sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja.

Pitanja (neka od):

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

Vanjsko okruženje: prijetnje i prilike

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se različiti čimbenici – koji mogu biti ili prijetnje ili prilike – mogu grupirati u slijedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko - pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali, ili koristeći neki drugi od pristupa analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

Prilike

Važan čimbenik je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, društveni uzorci, itd.

Pitanja (neka od):

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje je nove prilike moguće predvidjeti za budućnosti?

Prijetnje

To su vanjski čimbenici koji su izvan kontrole poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama čak i tijekom turbulentnih situacija.

Pitanja (neka od):

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

SWOT analiza 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.

SWOT i TOWS

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. Weirich, 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.

Slika 2. TOWS matrica		
Unutarnje	Snage (S)	Slabosti (W)
Vanjsko		
Prilike (O)	<u>S – O strategija: Maxi-Maxi</u> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	<u>W – O strategija: Mini-Maxi</u> Razvijanje slabosti kako bi moglo iskoristiti prilike
Prijetnje (T)	<u>S – T strategija: Maxi-Mini</u> Korištenje snaga kako bi se suočili sa prijetnjama	<u>W – T strategija: Mini-Mini</u> Razvijanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

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

- Maxi-maxi (S-O). Ova kombinacija pokazuje snage i prilike. U osnovi, postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike.
- Maxi-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-maxi (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.

Matrica sugerira analizu situacije poduzeća kako bi se razvile strategije i taktike za efikasno i efektivno postizanje misije i ciljeva poduzeća. Stoga je i situaciju uputno analizirati «pod svjetlom» dosadašnjeg plana misije, ciljeva i strategija.

Prema Wehrichu (1993) TOWS matrica omogućuje:

- (1) identifikaciju snaga, slabosti, prijetnji i prilika te
- (2) primjenu mehanizama za strukturiranje varijabli unutarnjeg i vanjskog okruženja na način da se mogu donijeti konkurentne strategije.

Time procjenjuje i njenu korisnost.

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 zatim donijelo konkurentne strategije. Primjena TOWS matrice zahtijeva da se slijede ovi koraci:

- (1) odrediti i procijeniti utjecaj čimbenika vanjskog okruženja (ekonomskih, političkih, demografskih), proizvoda i tehnologije, tržišta i konkurencije na organizaciju,
- (2) napraviti prognozu o budućnosti,
- (3) procjena snage i slabosti te
- (4) razviti strateške opcije.

Provođenje ovog procesa omogućava da se unutarnji i vanjski čimbenici unesu na mrežu te da se proučavaju različite kombinacije. Na primjer, unos u jednu ćeliju mreže 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.

Prednosti:

- 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 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 da ona često ne donosi novu perspektivu u razmatranje.
- TOWS matrica je, prema nekim autorima, tek sredstvo za bilježenje ideja. (Ipak, direktori je smatraju korisnim mehanizmom strukturiranja i smatraju da ju je vrijedno zadržati i koristiti u budućnosti.)

Radeći SWOT analizu poduzeća treba stalno imati na umu kako se (i da li se) određene slabosti poduzeća ili prijetnje iz okoline mogu pretvoriti u snage ili prilike, koje poduzeće može iskoristiti za postizanje konkurentske prednosti na tržištu.

Pri definiranju snaga, slabosti, prilika i prijetnji, mogu pomoći odgovori na slijedeća pitanja:

S – strengths (snage)

- Što radite dobro?
- Koje prednosti imate u odnosu na konkurenciju?
- Imate li pristup nekim važnim resursima?
- Jeste li vlasnik prestižne tehnologije?
- Jeste li vlasnik nekog patenta?
- Posjedujete li određeni image?
- Imate li troškovne prednosti nad ostalima?
- Imate li dobre odnose s kupcima?

W – weaknesses (slabosti)

- Što možete popraviti?
- Što radite loše?
- Imate li loš image, lošu reputaciju među kupcima?
- Imate li visoke troškove?
- Nedostaju li vam ključne kompetencije?
- Nedostaju li vam marketinške vještine?

O – opportunities (prilike)

- Postoji li nezadovoljena tržišna potreba?
- Možete li ući na nova tržišta ili nove tržišne segmente?
- Očekuje li se dolazak novih tehnologija?
- Očekuju li se neke zakonske promjene ili slabljenje nekih trgovačkih barijera?
- Je li moguća diferencijacija proizvoda?
- Je li moguća vertikalna integracija?

T – threats (prijetnje)

- Što radi konkurencija? Je li vjerojatan ulazak novih konkurenata?
- Povećava li se prodaja supstitutivnih proizvoda?
- Mijenjaju li se neke zakonske regulative (na vašu štetu) ?
- Raste li pregovaračka moć potrošača / dobavljača?
- Mijenjaju li se potrebe i ukusi potrošača?

Literatura

1. Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H. (2007): Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3
2. Autry, C. W., Bond, E. U., Harvey, M., Novicevic, M. M. (2004): Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 22, No. 1
3. Dyson, R. G. (2004): Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, Vol. 152
4. Emblemvag, J., Kjolstad, L. E. (2002): Strategic risk analysis – a field version, Management Decision, Vol. 40, No. 9
5. Godiwalla, Y. M., Meinhart, W. A., Warde, W. D. (1980): Environmental Scanning – Does It Help the Chief Executive, Long Range Planning, Vol. 13, Iss. 5
6. <http://erc.msh.org/quality/ittools/itswot.cfm>
7. Ip, Y. K., Koo, L. C. (2004): BSQ strategic formulation framework - A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment, Managerial Auditing Journal, Vol. 19, No. 4
8. Kajanus, M., Kangas, J., Kurttila, M. (2004): The use of value focused thinking and the A'WOT hybrid method in tourism management, Tourism Management, Vol. 25
9. Ko, A. S. O., Lee, S. F. (2000): Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing "Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies" on QFD methodology, Managerial Auditing Journal, Vol. 12, No. 1/2
10. Lee, S. F., Leung, R. F., Loo, K. K., Sai, O. K. (2000): Strategy formulation framework for vocational education: integrating SWOT analysis, balanced scorecard, QFD methodology and MBNQA education criteria, Managerial Auditing Journal, Vol. 15, No. 8
11. Phillips, P. (2005): The strategic planning process – II, Business Corner
12. Proctor, T. (1997): Establishing a strategic direction: a review, Management Decision, Vol. 35, No. 2
13. Proctor, T. (2000): Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, Journal of Management in Medicine, Vol. 14, No. 1
14. Proctor, T., Ruocco, P. (1992): Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, Vol. 30, No. 5
15. Ruocco P., Proctor, T. (1994): Strategic Planning in Practice: A Creative Approach, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 12, No. 9
16. Wehrich, H. (1999): Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS Matrix – an alternative to Porter's Model
17. Wehrich, H. (1982): The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis, Long Range Planning, Vol. 60
18. Wehrich, H. (1993): Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, European Business Review, Vol. 93, No. 1
19. www.coatingworld.com