



SWOT/TOWS анализа

Вежба 3



SWOT анализа

SWOT анализа је алат за разумевање и доношење одлука у најразличитијим ситуацијама у раду компаније или организације.

SWOT анализа се заснива на претпоставци да ће организација постићи највећи стратешки успех максимизирањем сопствених снага и прилика у околини уз истовремено минимизирање претњи и слабости, односно најбољом употребом унутрашњих снага у коришћењу могућности из околине.

Шта значи SWOT?

- **Strengths** – снаге
 - **Weaknesses** – слабости
 - **Opportunities** – могућности (шансе, прилике)
 - **Threats** – претње (опасности)
- Интерни фактори
- Екстерни фактори



Када се SWOT анализа примењује?

- При промени руководства (промене извршног и/или управљачког тима)
- При стагнацији у раду и напретку организације

Кључни елементи SWOT анализе?

Учешће, брејнсторминг, темељност (анализа), наставак (follow up).

- **SWOT анализа помаже менаџменту да одговори на следећа питања:**
 - – Шта предузеће ради боље од конкурената?
 - – Шта конкуренти раде боље од предузећа?
 - – Да ли се постојеће могућности користе на најбољи начин?
 - – Како да предузеће реагује на промене у спољашњем окружењу?



Квалитативни пример SWOT анализе



S.W.O.T ANALYSIS

Strengths	Weaknesses	Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Limited Costs in Production• Invests lots of money in research and development• Great design• Products are environment-friendly	<ul style="list-style-type: none">• Focuses on many products at a time• Threats are large companies• Low gross profit due to price cuts	<ul style="list-style-type: none">• Expand to other countries• Invest more on its' advertising industry• Demand is growing so create better quality electronics	<ul style="list-style-type: none">• Apple Inc.• Nokia• LG Electronics• Microsoft• Intel Corporation• Google



Квалитативни пример SWOT анализе

Swot Analysis of Google

Strengths

1. Globally recognized brand
2. Simplified approach
3. #1 search engine
4. #1 mobile operating system
5. Adwords & Adsense program
6. Diversified web presence (Picasa, G+, Music, etc.)

Weaknesses

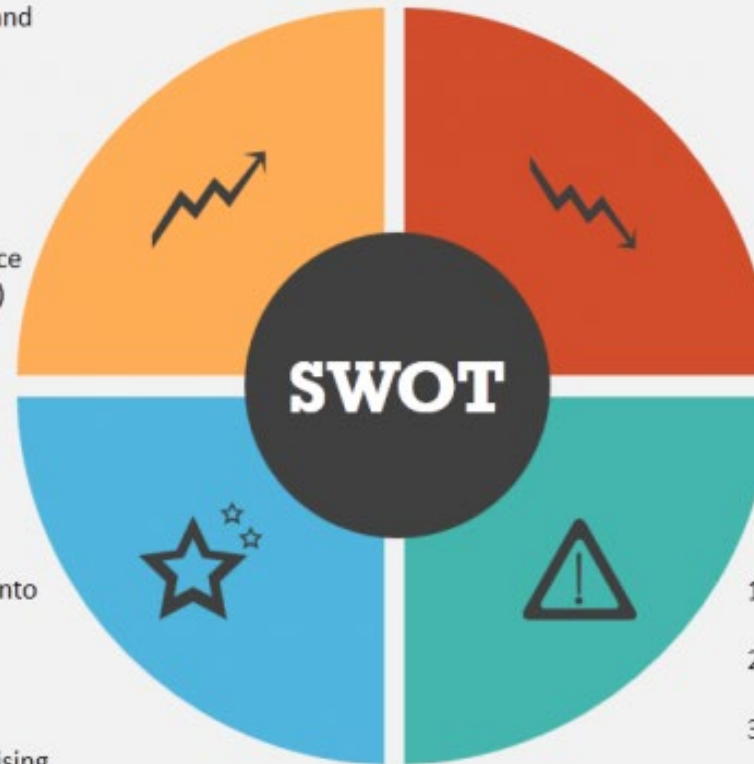
1. Weak social media presence
2. 96% of income from online advertising
3. Credibility of information
4. Google products like book search, finance, picnic, etc not known to all

Opportunities

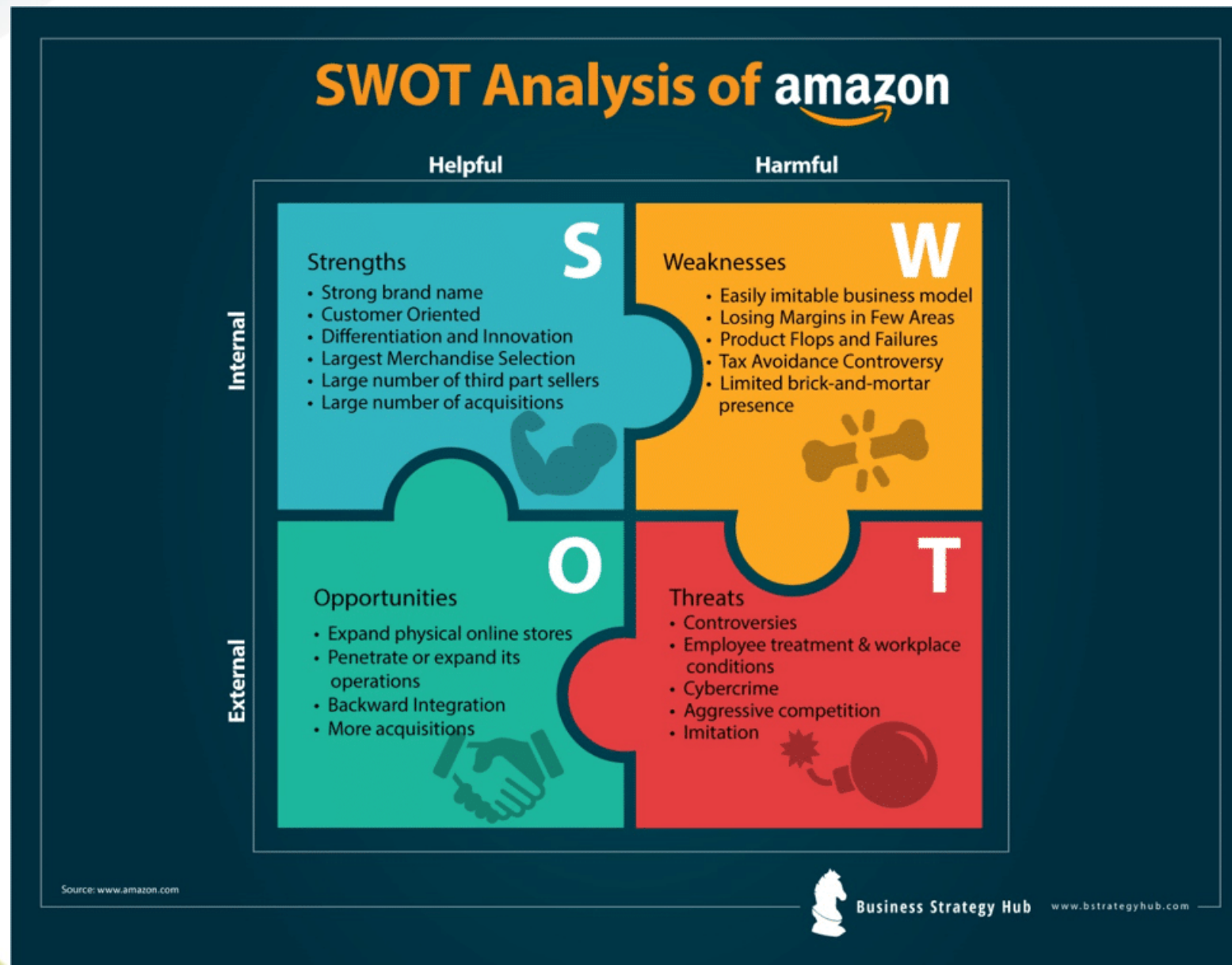
1. Increased penetration into Chinese market
2. Integration of Android capabilities
3. Strategic Acquisitions
4. Growing mobile advertising market
5. Worldwide Internet growth surge

Threats

1. Competition from Facebook in social media
2. Competition from Bing in the search sector
3. Competition from Apple & Amazon in the tablet & phone sector
4. Legal trials



Квалитативни пример SWOT анализе





TOWS матрица

TOWS матрица дефинише четири групе алтернативних стратегија, и то:

1. **SO стратегије (maxi – maxi стратегије)** дефинишу се на основу односа снага и шанси које су дефинисане у SWOT матрици. Ово је најпожељнија стратегијска позиција којој тежи организација. Ове стратегије ослањају се на максимално коришћење *унутрашњих снага у организацији* уз коришћење *уочених шанси које долазе са тржишта и другог екстерног окружења*. Свака организација би желела да буде у позицији у којој може максимизирати снаге и могућности. SO стратегије су стратегије напада.
2. **WO стратегије (mini-maxi стратегије)** подразумевају активности у организацији које треба да минимизирају дефинисане слабости уз истовремено коришћење уочених шанси које креира повољно окружење. Mini-maxi стратегије подразумевају *минимизирање интерних слабости и максимизирање шанси које пружа екстерно окружење*. WO стратегија се бави јачањем снага за стратегију напада.



TOWS матрица

3. **ST стратегије (maxi-mini стратегије)** заснивају се на коришћењу снага којима предузеће располаже. Ове стратегије подразумевају дефинисање оних могућих стратегија за организацију које се ослањају на *унутрашње снаге* уз истовремено *минимизирање утицаја претњи које долазе из окружења*. Ово су дефанзивне стратегије.
4. **WT стратегије (mini-mini стратегије)** подразумевају *минимизирање сопствених слабости и избегавање претњи које генерише окружење*. Организација треба да смањи своје уочене слабости и истовремено минимизира дефинисане претње које долазе из окружења, у супротном може доћи до ликвидације. Други избор у оваквим ситуацијама је да организација ревитализује своје пословање смањењем обима пословања, или пак интеграцијом са другим субјектима. Коју год стратегију организација да изабере, WT позиција је она позиција коју треба избегавати. Ове стратегије су у основи одбрамбене стратегије.



Квантитативна SWOT (TOWS) анализа

Како бисмо урадили квантитативни прорачун TOWS матрице, потребно је извршити следеће кораке:

- Формирање стандардне SWOT матрице са одређивањем унутрашњих (снаге и слабости) и спољашњих (шансе и претње) фактора;
- Формирање TOWS матрице са SO, WO, ST и WT стратегијама и детаљним ознакама свих фактора;
- Формирање табеле свих фактора са њиховим оценама и тежинама;
- Прорачун резултата за сваки фактор, рачунањем производа оцене и тежине фактора;
- Одређивање најбитнијих фактора на основу њихових резултата;
- Прорачун и анализа појединачних SO, WO, ST и WT стратегија.



Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

		Позитивни	Негативни
		(S) Снаге	(W) Слабости
Унутрашњи	Квалитетни производи/услуге		Слаб менџмент
	Одлична технологија		Неразвијен маркетинг
	Висока компетентност запослених		Лоша радна клима и ниска мотивација
Спољашњи	Пораст тражње		Рецесија, инфлација и други проблеми
	Слабљење конкуренције		Слабије могућности извоза
	Стимулативне мере економске политике		Неповољне промене у захтевима купаца
		(O) Шансе	(T) Претње



Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

	Фактори	Оцена	Тежина	Резултат
S1	Квалитетни производи/услуге	4	4	16
S2	Одлична технологија	3	4	12
S3	Висока компетентност запослених	3	3	9
W1	Слаб менџмент	-2	4	-8
W2	Неразвијен маркетинг	-5	2	-10
W3	Лоша радна клима и ниска мотивација	-3	2	-6
O1	Пораст тражње	3	5	15
O2	Слабљење конкуренције	2	4	8
O3	Стимулативне мере економске политике	5	3	15
T1	Рецесија, инфлација и други проблеми	-2	3	-6
T2	Слабије могућности извоза	-4	3	-12
T3	Неповољне промене у захтевима купаца	-3	1	-3



Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

		(S) Снаге			(W) Слабости					
		S1	Квалитетни производи/услуге			Слаб менџмент		W1		
		S2	Одлична технологија			Неразвијен маркетинг		W2		
		S3	Висока компетентност запослених			Лоша радна клима и ниска мотивација		W3		
(O) Шансе	O1	Пораст тражње			S1O1	S2O1	S3O1	W1O1	W2O1	W3O1
	O2	Слабљење конкуренције			S1O2	S2O2	S3O2	W1O2	W2O2	W3O2
	O3	Стимулативне мере економске политике			S1O3	S2O3	S3O3	W1O3	W2O3	W3O3
(T) Претње	T1	Рецесија, инфлација и други проблеми			S1T1	S2T1	S3T1	W1T1	W2T1	W3T1
	T2	Слабије могућности извоза			S1T2	S2T2	S3T2	W1T2	W2T2	W3T2
	T3	Неповољне промене у захтевима купаца			S1T3	S2T3	S3T3	W1T3	W2T3	W3T3



Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

		(S) Снаге			(W) Слабости			
		S1	Квалитетни производи/услуге			Слаб менџмент		W1
		S2	Одлична технологија			Неразвијен маркетинг		W2
		S3	Висока компетентност запослених			Лоша радна клима и ниска мотивација		W3
(O) Шансе	O1	Пораст тражње	240	180	135	-120	-150	-90
	O2	Слабљење конкуренције	128	96	72	-64	-80	-48
	O3	Стимулативне мере економске политике	240	180	135	-120	-150	-90
(T) Претње	T1	Рецесија, инфлација и други проблеми	-96	-72	-54	48	60	36
	T2	Слабије могућности извоза	-192	-144	-108	96	120	72
	T3	Неповољне промене у захтевима купаца	-48	-36	-27	24	30	18

Приликом одабира стратегије узима се стратегија која има највећу апсолутну вредност у формираној TOWS матрици. У датом примеру предузеће може да одабере стратегију S1O1, S1O3 или комбинацију обе стратегије. Што би значило да за своје квалитетне производе/услуге може искористити пораст тражње, као и стимулативне мере економске политике.



Организационе структуре

Вежба 3



Организовање

- Разликују се формална и неформална организација. Формална организација је планирана и постављена структура неког предузећа или подухвата да се постигну ближе одређени циљеви.
- Неформална организација је допунски постављена структура унутар предузећа која нема формалну описну шему, али је створена за постизање ближе означених циљева.



Функционална организациона структура

Сви истоврсни или слични послови групишу се заједно у организационе јединице, као што су: инжењеринг, маркетинг, рачуноводство, производња, контрола и слично.

Функционална организациона структура је веома стара, и најраспрострањенија.

Ова структура највише одговара мањим предузећима (микро и мала).

Погодна је за предузећа која функционишу у условима стабилне и извесне околине.

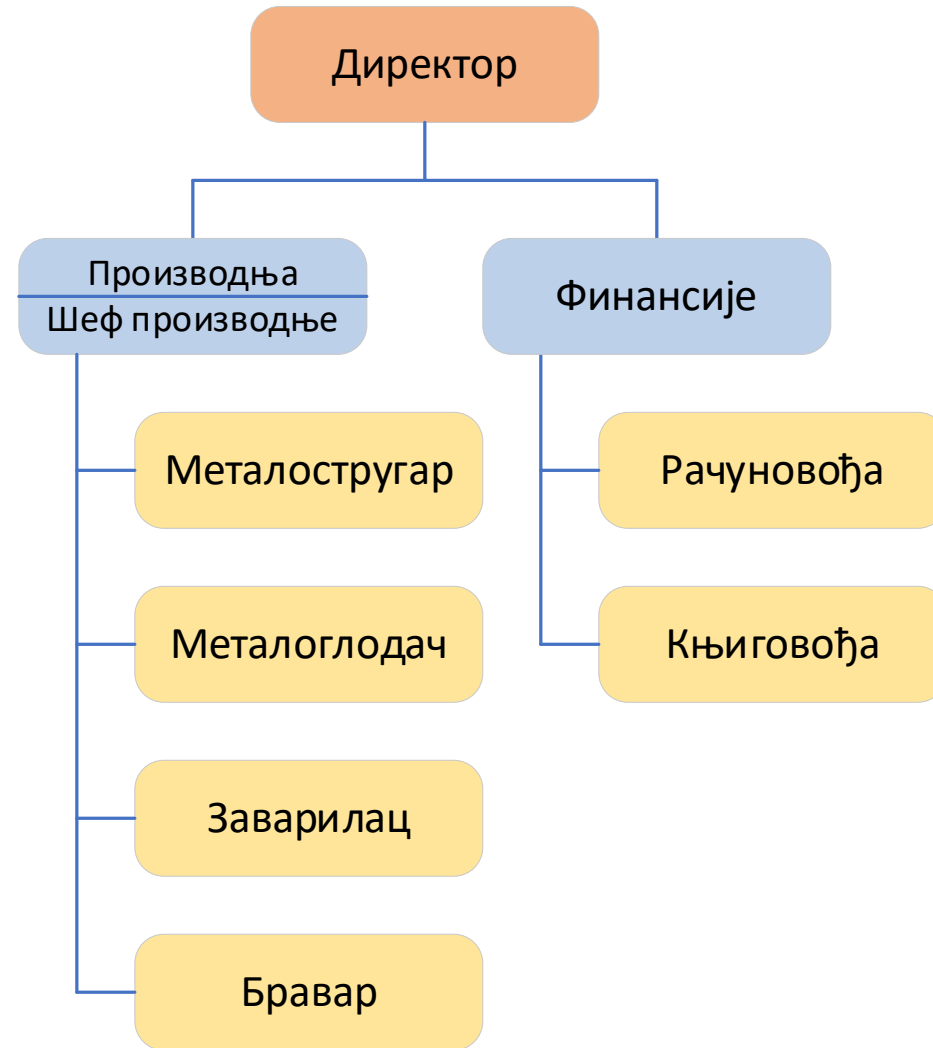


Задатак 1

- За микро предузеће које има 8 запослених и то: директор, шеф производње, металостругар, металоглодач, заварилац, бравар, рачуновођа, књиговођа, направити функционалну организациону структуру.



Задатак 1





Задатак 2

- За средње предузеће које има 200 запослених и то у следећим секторима: сектор маркетинга, сектор производње, финансијски сектор, сектор одржавања, логистички сектор, сектор за људске ресурсе, сектор за истраживање и развој, кадровски и општи послови, направити функционалну организациону структуру са примерима радних места.





Пројектна организациона структура

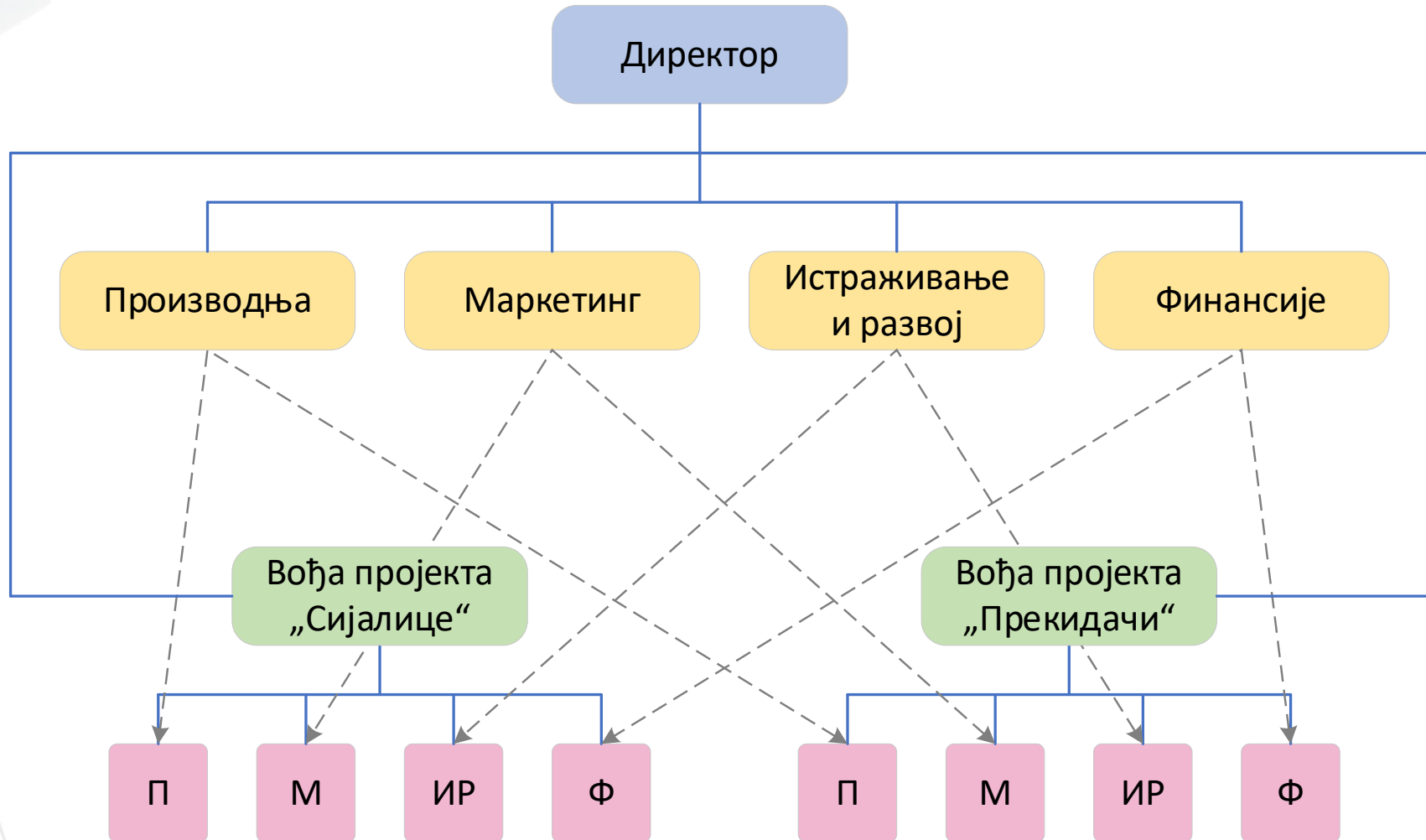
- Представник адаптивне организационе структуре
- Оријентисана на задатке, пројекте, интердисциплинарни тимски рад и ограничени интервал трајања
- Погодна је за организацију пословних задатака који нису трајног карактера
- У овој структури, запослени који се налазе на једном пројекту (задатку) по завршетку пројекта (задатка) распоређују се на нови пројекат (задатак)



Задатак 3

- Једно мало предузеће које има 50 запослених организовано је кроз 4 сектора: производња, маркетинг, истраживање и развој и финансије. Предузеће се одлучило за производњу два нова производа: сијалице и прекидачи, а због тога формира пројектне тимове за оба производа. Приказати пројектну организациону структуру.

Задатак 3





Дивизионална организациона структура

- Обликује се по предметном или територијалном принципу;
 - Предметни облик карактерише груписање појединачних задатака у организацијске јединице усмерене на производњу и продају једног или групе производа
 - Територијална организациона структура карактерише груписање задатака према географском подручју (град, област, регион, држава, континент)
- Има својства децентрализованих организационих структура
- Највише се примењује у великим предузећима, а може бити применљив и у предузећима средње величине.



Задатак 4

- Средње предузеће које има 230 запослених оријентисано је на 3 велике групе производа, па према томе има и три сектора, и то: производња пецива, производња торти и колача и производња готових јела. У склопу сваког сектора, постоје подсектори и то: производња, маркетинг, продаја, финансије и кадрови. Направити дивизиону организациону структуру.

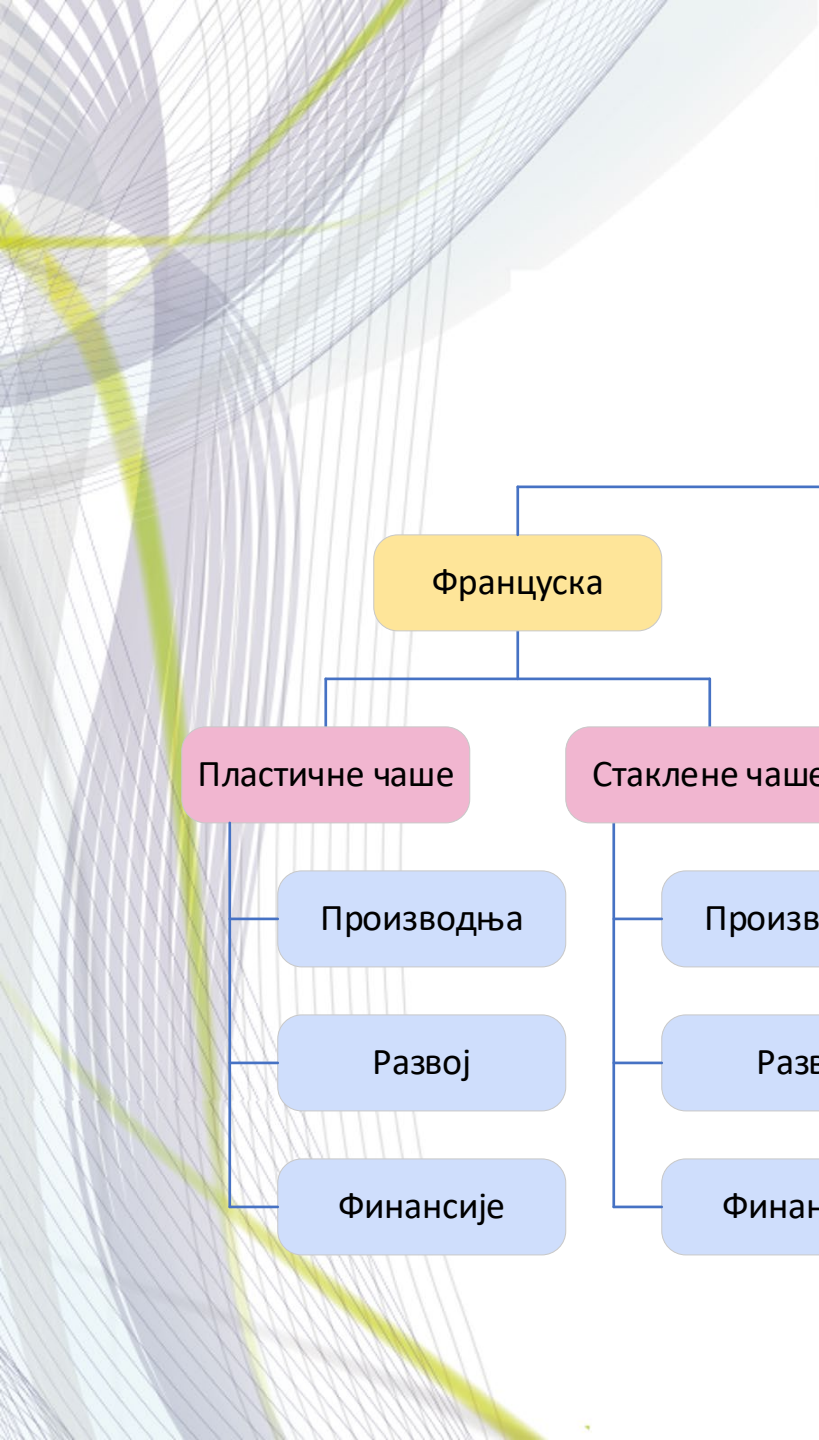
Задатак 4



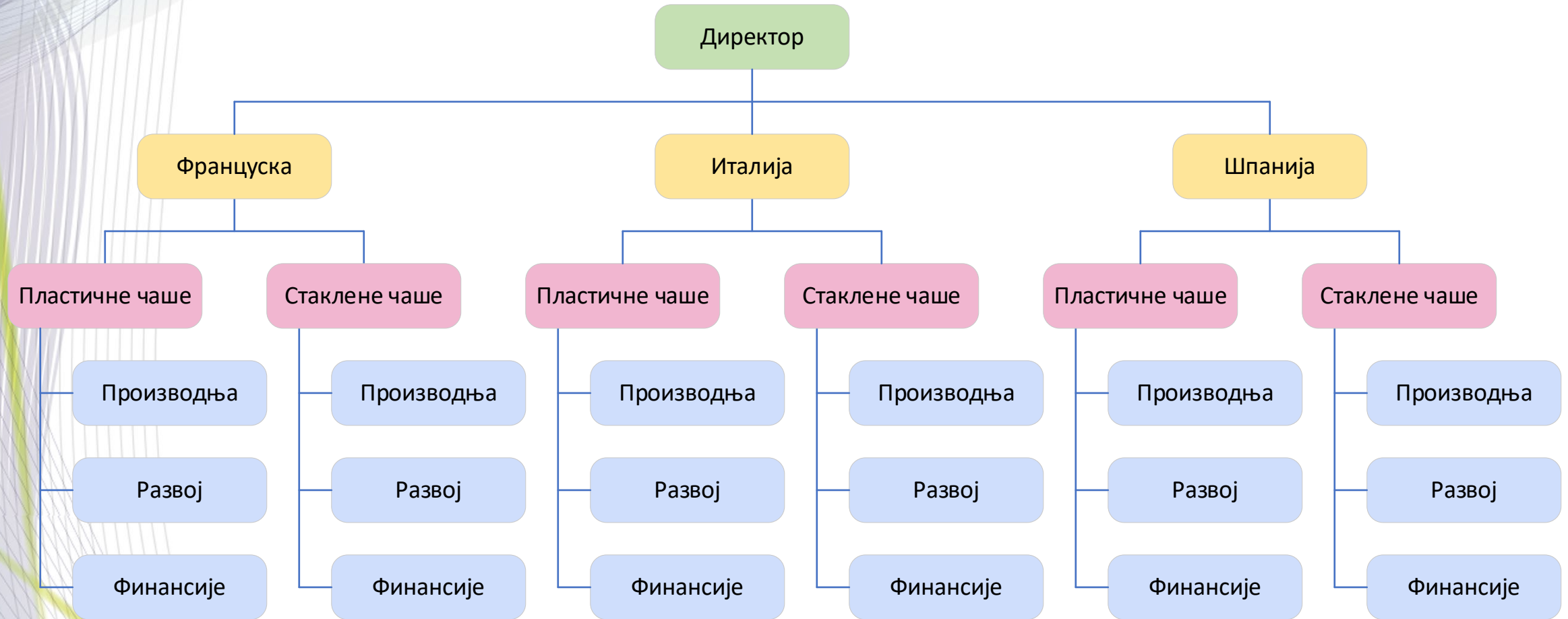


Задатак 5

- Средње предузеће које има 250 запослених послује на 3 тржишта: Француска, Италија, Шпанија. Због разлике у процесу производње, предузеће је сваки погон поделило на два сектора и то: производња пластичних и производња стаклених чаша. Сваки од ових сектора садржи подсекторе и то: производња, развој и финансије. Направити дивизиону организациону структуру.



Задатак 5





Матрична организациона структура

- Како би се увела ова организациона структура потребно је:
 - Потреба за поделом истих ресурса између две или више производних линија
 - Потреба за стварањем двоструке структуре (повећање квалитета производа или услуге је нужно ускладити са финансијским могућностима)
 - Висок степен међузависности свих одељења у предузећу уз висок степен међузависности свих одељења у предузећу уз висок степен обраде информација;
- Ова организациона структура погодна је за велика и врло велика предузећа

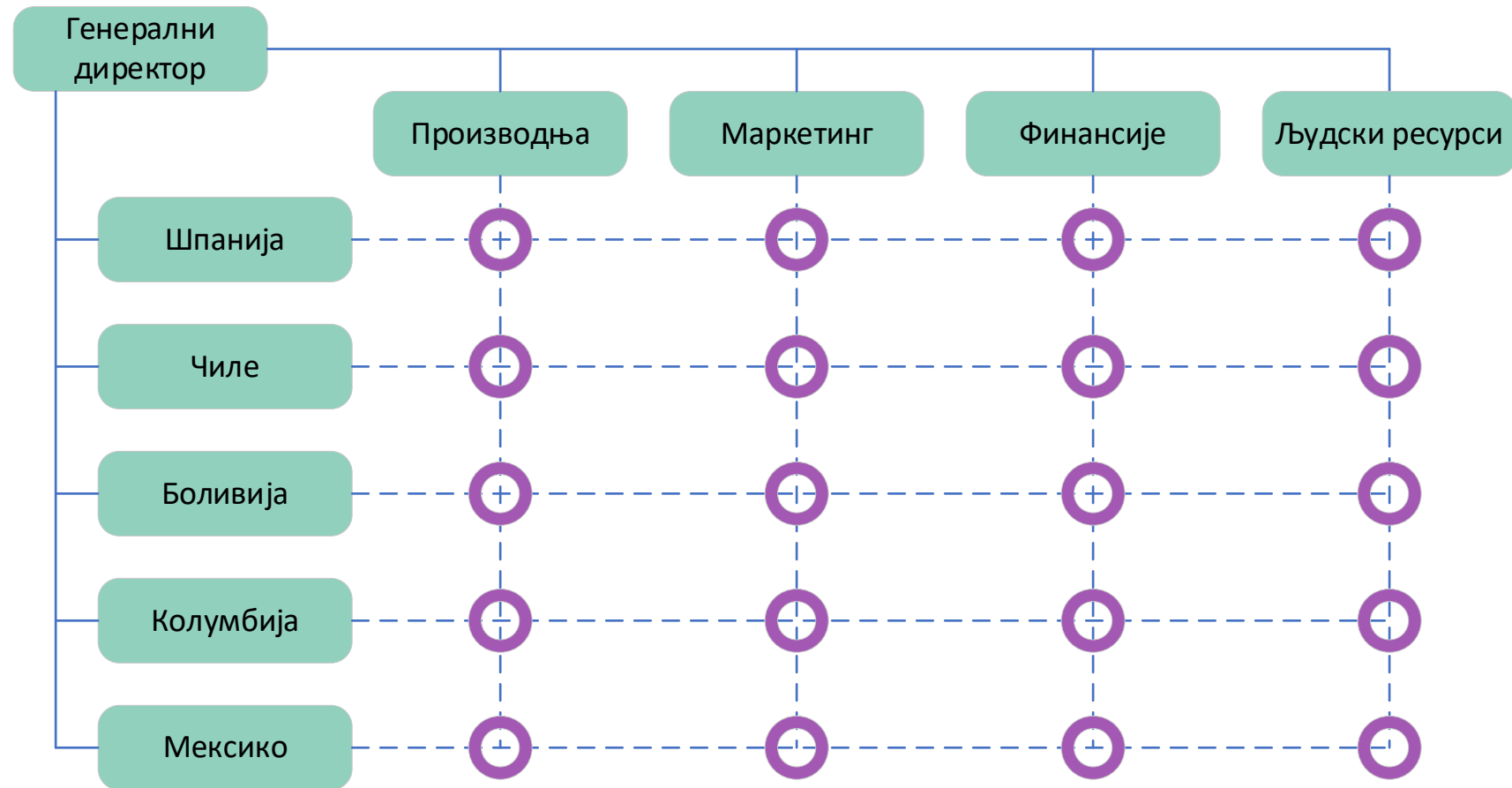


Задатак 6

- Велико предузеће које има 3500 запослених послује у 5 држава: Шпанија, Чиле, Боливија, Колумбија, и Мексико. У свакој земљи постоје 4 сектора: производња, маркетинг, финансије и људски ресурси. Направити матричну организациону структуру.



Задатак 6

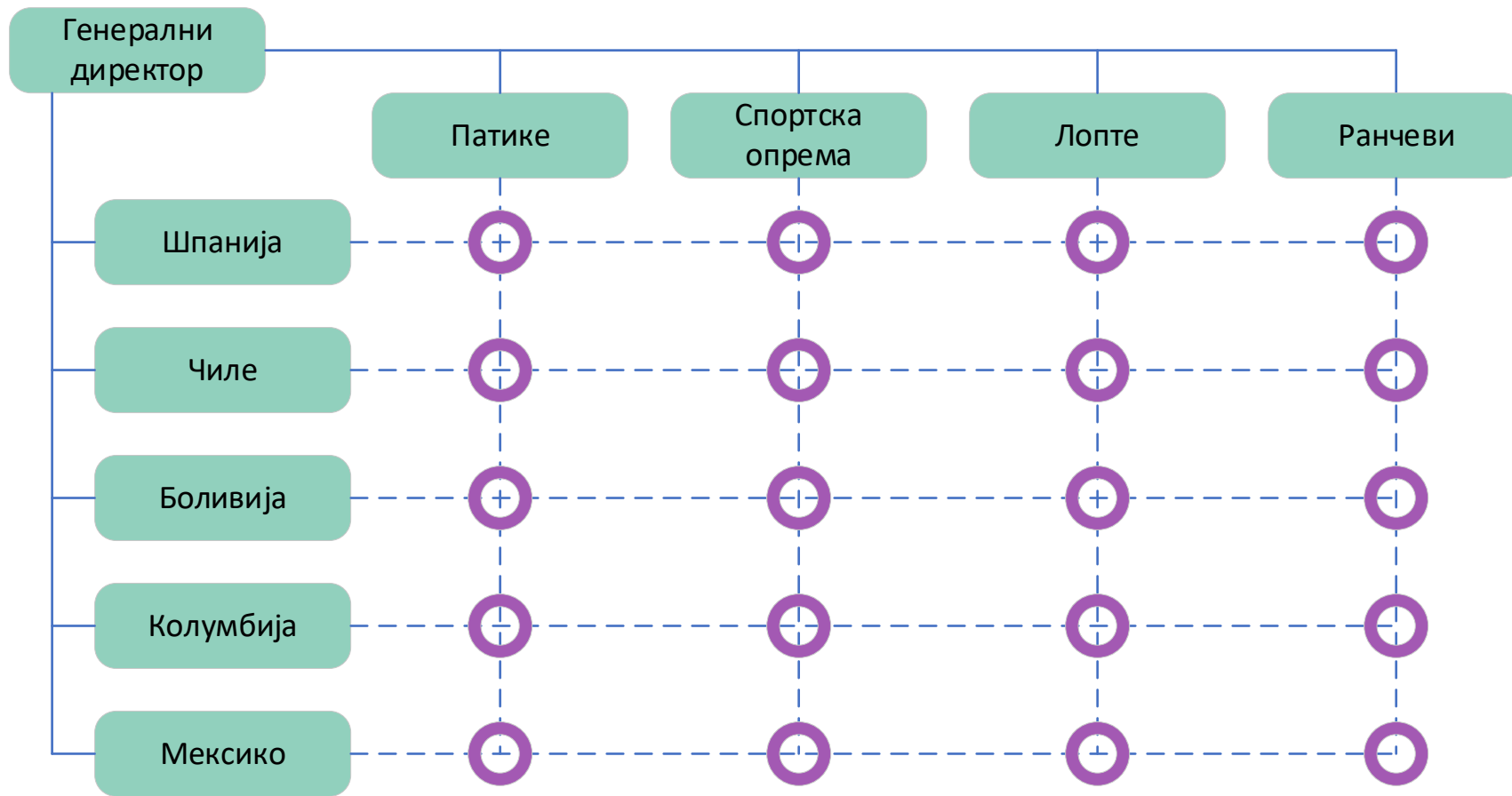




Задатак 7

- Велико предузеће које има 3500 запослених послује у 5 држава: Шпанија, Чиле, Боливија, Колумбија, и Мексико. У свакој земљи производе се 4 групе производа: патике, спортска опрема, лопте и ранчеви. Направити матричну организациону структуру.

Задатак 7





Задатак 8

- Велико предузеће које има 3500 запослених послује тако да садржи 4 сектора: производња, маркетинг, финансије и људски ресурси, а производи 4 групе производа: патике, спортска опрема, лопте и ранчеви. Направити матричну организациону структуру.

Задатак 8

