3. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem
Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 25-27. Septembar 2015.

3rd National Conference With International Participation
Faculty of Technical Sciences in Čačak, 25-27. September 2015.

UDK: 519.8:005 Stručni rad

METODOLOŠKI ASPEKTI PRIMENE SWOT ANALIZE

METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE SWOT ANALYSIS APPLICATION

Zoran Nešić[1], Dragan Prodanović[2], Aleksandar Dragašević[3]
[1, 2, 3]*Fakultet tehničkih nauka u Čačku*
[1]zoran.nesic@ftn.kg.ac.rs, [2]draganprodanovic478@yahoo.com,
[3]aleksandar.dragasevic@gmail.com

Apstrakt: *U ovom radu su prikazana neka razmatranja o primeni metode SWOT analize koja ima široku primenu u svim aspektima poslovanja. Akcenat rada predstavlja metodološki pristup razmatranju navedene metode pri planiranju poslovanja. U radu su prikazani opšti koncepti SWOT analize, kao i primeri primene u pojedinim segmentima poslovanja. Na osnovu analize aktuelnih uslova poslovanja malih i srednjih preduzeća u našoj zemlji prikazani su faktori koji bi mogli predstavljati nijhovu snagu, slabosti, maogućnosti i eksterne pretnje. U radu su predložene neke strategije planiranja poslovanja na osnovu razmotrene SWOT analize. Rad može predstavljati metodolosku osnovu u primeni navedene metode planiranja.*
Ključne reči: *Metodološki aspekti planiranja, SWOT analiza.*

Abstract: *This paper presents some considerations of the SWOT analysis application, which is widely used in all aspects of business operations. The accent of the paper is a methodological approach to the consideration of the above method for planning of operations. The paper presents general concepts of SWOT analysis as well as examples illustrating the use in certain business segments. Based on the analysis of current conditions of small and medium-sized enterprises in our country are expressed factors that could constitute their strength, weakness, opportunities and external threats. The paper suggests some strategies of business planning based on considered SWOT analysis. The paper can be a methodological basis in the application of the mentioned methods of planning.*
Key words: *Methodological aspects of planning, SWOT analysis.*

1. UVOD

Jedna od osnovnih metoda za strategijsko planiranje je SWOT analiza. Ovo je metoda koja ima široku primenu prilikom izrade strategije preduzeća s obzirom da na jednostavan i svima razulljiv način vizuelno i na jednom mestu sažima sve slabosti i

prednosti preduzeća kao i prilike i rizike, odnosno pretnje u okruženju preduzeća. SWOT je skađenica od reči engleskog jezika:

- STRENGTHS - snage
- WEAKNESS - slabosti
- OPPORTUNITIES - mogućnosti
- THREATS - pretnje

Cilj SWOT analize je da preduzeću omogući da efektivnije uposli svoje snage kako bi se iskoristile mogućnosti okruženja, kao i korišćenje sopstvenih snaga za minimizovanje efekta spoljnjih pretnji. SWOT analizom se omogućava takođe i minimizovanje ili eliminisanje internih slabosti da bi se izbegle pretnje iz okruženja.

Neosporno je da SWOT analizu mnogi autori ističu kao jedan od značajnih alata za planiranje poslovanja i ostvarivanje boljih poslovnih odluka [1]. Pahl i Richter (2009) naglasavaju primenu ove analize u strategijskim i dugoročnim planovima poslovanja [2]. Böhm (2009) ističe specifične oblasti primene SWOT analize u analizi potencijala firme, konkurenata, tržišta, okruženja i drugih [3]. Mnogi autori razmatraju SWOT analizu sa različitih aspekata:

- Organizaciji i maksimizovanju vlastitih snaga i mogućnosti preduzeća [4]
- Dinamičkim aspektima SWOT analize [5]
- SWOT analiza kao instrument za strateško planiranje [6]
- SWOT analiza u edukativnoj primeni [7]
- kao i mnogobrojnim aspektima praktične primene [8],

2. METODOLOŠKA RAZMATRANJA SWOT ANALIZE

Praksa u malim i srednjim preduzećima je da se strateško planiranje zanemaruje na uštrb rešavanja trenutnih i gorućih pitanja, odnosno horizont planiranja je obično vrlo kratak (do godine dana), neformalizovan, presonalizovan - strateške odluke donosi direktor koji je obično i vlasnik preduzeća bez neke ozbiljnije analize i konsultovanja sa unutrašnjim ili spoljašnjim saradnicima. U nekadašnjim velikim preduzećima u socijalističkom sisemu Jugoslavije koja su imala čitave organizacione jedinice koje su se bavile planiranjem izrađivali su se planovi koji su obično bili orijentisani na periode do pet godina, više su bili izraz shvatanja da je planiranje čisto matematička disciplina koja propisuje tačno utvrđene količine proizvoda koje moraju biti izrađene po propisanim periodima. Ono što je nedostajalo takvim planovima jeste njihova kvalitetna komponenta odnosno vizija koja u sebi treba da sadrži i dugoročne ciljeve c obzirom na kretanja u zemlji i inostranstvu.

Ova metoda se može koristiti ne samo za klasičnu izradu strategije u procesu izrade strateškog plana preduzeća već ima i druge primene kao što su na primer uvođenje novog proizvoda ili usluge ili nobog brenda, poslovna ideja, donošenje odluke o ulasku na novo tržište, učaženje u partnerstvo, planiranje projekta itd. Kao što se vidi ova metoda je sa jedne strane konceptualna te samim tim široko primenljiva ali takođe i dovoljno precizna

da omogući sagledavanje buduće strategije. Jedan primer uopštene SWOT analize je prikazan u Tabeli 1.

Tabela 1. Uopštena SWOT analiza [10]

Snage: • Odličan kadar za rukovanje i prodaju sa dobrim poznavanjem aktuelnih proizvoda • Snažni odnosi sa kupcima • Snažan sistem interne komunikacije • Povoljna geografska lokacija sa visokim saobraćajem • Dobro dizajnirane i uspešne marketinške strategije • Poslovni ugled	Slabosti: • Previše propuštenih rokova • Visoki troškovi zakupa za prostorije • Neredovne sistem novčanih tokova • Previše zalihe u magacinima i veći troškovi održavanja • Neefikasan sistem održavanja • Zastareli podaci iz istraživanja tržišta
Mogućnosti: • Slični proizvodi na tržištu su skupi ili lošeg kvaliteta • Kupci na tržištu su lojalni • Sezonska velika potražnja proizvoda • Velika potražnja za proizvodom ili sličnom robom	Pretnje: • Mnogo konkurenata na tržištu sa sličnim proizvodima • Nova reklamna kampanja pokrenuta od konkurenata • Otvaranje novih konkurentskih prodavnica na obližnjoj lokaciji • Pad u ekonomiji i manja potrošnja kupaca

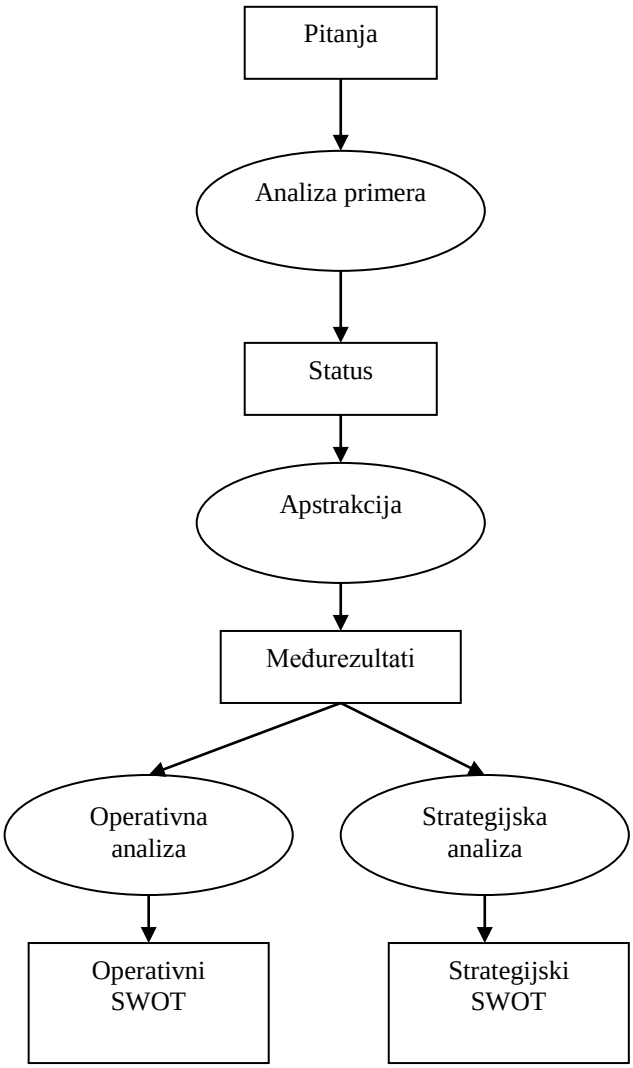
Obično se misli da je SWOT analiza primenljiva samo na velika preduzeća, a da nije podesna za mala i srednja preduzeća, što nije istina. U stvari njena primenljivost je u direktnoj proporciji sa značajem za strateško upravljanje i strateško planiranje kao njegov sastavni deo u malom i srednjem preduzeću.

Sa druge strane, SWOT analiza ne znači da je ona jedina tehnika kojom se može stvoriti savršena strategija. Ona ima svoja ograničenja, ali to ne znači da je treba zanemariti i ne uvesti u praksu prilikom izrade strategijskog plana malog i srednjeg preduzeća.

Ove analize su potrebne radi sagledavanja spoljnjeg (eksternog) okruženja koje je u SWOT analizi predstavljeno kao deo matrice vezan za mogućnosti i pretnje. Paralelno sa analizom eksternog okruženja može se vršiti i analiza internih činilaca odnosno samog preduzeća. U ovoj analizi se sagledavaju četiri grupe faktora, ključne kompetencije, resursi, sposobnosti, aktivnosti. Na Slici 1 prikazan je dijagram opšte struktura odlučivanja pri formiranju SWOT analize.

Ukratko rečeno veza između ova četiri faktora kojima preduzeće raspolaže je takva da uključujući resurse uz iskorišćavanje sposobnosti preduzeće formira ključne kopetencije

čijim materijalizovanjem se formiraju aktivnosti što daje komparativnu prednost preduzeću na tržištu. Ovi faktori su potrebni za formiranje SWOT analize koju predstavlja deo matrice vezan za snage i slabosti.



Slika 1. Dijagram opšte strukture odlučivanja pri formiranju SWOT analize [11]

Treba napomenuti da je SWOT analiza više od SWOT matrice, mada je matrica njen najizrazitiji deo i mesto gde se prikazuju alternativne strategije od kojih treba implementirati jednu ili eventualno višee njih.
Opšti koraci u SWOT analizi su sledeći:

- Sagledavaju se svi bitni eksterni i interni faktori kao rezultat prethodnih analiza.

- Formira se SWOT matrica i unesu svi interni (snage i slabosti) i eksterni faktori (mogućnosti i pretnje) i izvrši se njihovo rangiranje po značaju u okviru svoje grupe.
- Formiraju se strategijske alternative za svaki presek rada i kolone matrice.
- Izvrši se ocenjivanje svake alternativne strategije i vrši se njihov odabir i to na osnovu iskustva, intuicije i drugih merila.

Prilikom formiranja svake strategijeske alternative u preseku rada i kolone matrice, mogu se uzeti jedan, dva ili više faktora iz reda i jedan, dva ili više faktora iz kolone. Na primer, može se formirati strategija koja uključuje dva faktora iz reda snage i jedan iz kolone mogućnosti (S1, S2, O4), ako se, na primer, formira neka ofanzivna strategija (SO) ili ako se formira defanzivna strategija (WT) onda to može biti na primer W4, W5, W7, T2, T5.

Sagledavajući širi kontekst u kojem mala i srednja preduzeća posluju a posebno njihovo poslovanje u Srbiji sledeći faktori bi mogli predstavljati njihovu snagu (S):

1. Specijalizovanost za određen proizvod ili grupu proizvoda (usluga)
2. Olakšana i manje formalna komunikacija između zaposlenih
3. Visoka motivacija za dokazivanjem kod zaposlenih
4. Brzo menjanje proizvodnog programa kao odgovor na promene na tržištu u slučaju postojanja raspoloživih finansijskih resursa
5. Brzo usvajanje novih tehnologija sa organizacionog aspekta
6. Brzo menjanje strukture zaposlenih i organizacione strukture kao odgovor na promene u proizvodnom programu onosno uslugama

Sledeći faktori mogu predstavljati interne slabosti (W) malih i srednjih preduzeća:

1. Osetljivost na oscilacije u okruženju zbog malog obima sistema preduzeća
2. Uzak proizvodni program što utiče na opasnost od tržišne zastarelosti proizvoda ili usluga
3. Mala rezerva u ljudskim resursima u slučaju potrebe za brzim restruktuiranjem proizvodnog programa ili u slučaju iznenadnog odlaska kadrova
4. Mali kapital kao rezerva za pokretanje novog proizvodnog programa ili razvoj novog proizvoda
5. Malo iskustvo zaposlenih prilikom promene proizvodnog programa ili tržišta
6. Potreba za nabavljanjem gotovih tehnoloških rešenja usled nedostatka ili nerazvijenosti sopstvene razvojne funkcije
7. Tendencija da svi zaposleni rade sve što uslovljava više vremena za obavljanje određenog posla

Sledeći faktori mogu predstavljati eksterne mogućnosti (O) malih i srednjih preduzeća:

1. Povoljna ekonomska, politička, pravna, tehnološka, socio-kulturna i ekološka klima u okruženju preduzeća
2. Porast potražnje za proizvodom koji je deo proizvodnog programa malog i srednjeg preduzeća
3. Mogućnost partnerkog udruživanja sa drugim malim isrednjim preduzećima ili kooperacija sa velikim preduzećima

4. Povoljne kamatne stope
5. Visoka obrazovanost radne snage u državi

Sledeći faktori mogu predstavljati eksterne pretnje (T) malih i srednjih preduzeća:
1. Pretnje od pojave konkurencije sličnog ili istog proizvodnog programa
2. Pojava monopolizma kod dobavljača
3. Udruživanje konkurencije sličnog ili istog proizvodnog programa što može poremetiti tržišni udeo
4. Pojava zamene za proizvod na tržištu
5. Nelojalnost kupca
6. Pojava novih tehnologija koje direktno utiču na tehnološku i tržišnu zastarelost sopstvenog proizvoda ili usluge

Prilikom izrade strategije na osnovu SWOT matrice potrebno je sagledati svaku grupu faktora i izvršiti formiranje alternativnih strategija od kojih nadalje treba izabrati jednu ili više koje su najpoviljnije po malo i srednje preduzeće. Prilikom izbora strategije treba se rukovoditi iskustvom odnosno to je više intuitivni proces bez nekih determinisanih pravila. Izabrana strategija treba da predstavlja najoptimalniji izbor, mada se može izvršiti izbor više strategija koje su kompatibilne sa aspekta ispunjenja istog cilja. Primeri strategija koje se generišu na osnovu gore navedenih faktora a preko SWOT matrice bi mogli biti sledeći:

Za ofanzivnu (SO) maks-maks strategiju:
- S(4,5,6), O(2,4) - Lansirati nov proizvod jer postoji potražnja na tržištu i povoljne su kamatne stope sa podisanje kredita kojim bi se izvršilo ulaganje u novu tehnologiju.

Za defanzivnu (WT) ili min-min strategiju:
- W(2), T(4) - Dodavanje novih osobina postojećem proizvodu kako bi mu se nadomestila vrednost izgubljena pojavom konkurentskog poboljšanog proizvoda

Za (WO) ili min-maks strategiju:
- W(2,4,6), O(2,3) - Sprovesti tehnološku razmenu sa proizvođačima u istoj industriji da bi se razvio novi proizvod za kojim se pojavila potražnja.

Za (ST) ili maks-min strategiju:
- S(5), T(5) - Sprovesti novi ciklus marketinške kampanje uz novi dizajn proizvoda.

Ono što je bitno napomenuti jeste da skoro svi faktori ako ne i svi, bez obzira što su grupisani u određene grupe u zavisnosti da li predstavljaju snagu, slabost, mogućnost ili pretnju mogu biti sagledani kao svoja suprotnost. Drugim rečima da li je neki faktor snaga ili slabost zavisi od konteksta u kojem se sagledava. Da li je faktor snaga ili slabost, na primer, zavisi u kakvom je odnosu sa drugim faktorima i koji se cilj želi

postići. Odluka o tome u koju strategiju neki konkretanfaktor spada leži na odlučiocu koji na osnovu iskustva i intuicije donosi odluku.

3. ZAKLJUČAK

U ovom radu je dato razmatranje o primeni SWOT analiza u funkciji povećanja efikasnosti poslovanja. U radu su istaknuti metodološki aspekti navedene metodologije u cilju njihove primene u malim i srednjim preduzećima. Definisani su faktori bi mogli predstavljati njihovu snagu, slabosti, mogućnosti, eksterne pretnje kao i korake primene ove metodologije u planiranju poslovanja malih i srednjih preduzeća. Rad omogućava polaznu osnovu za primenu ove metodologije u opštem slučaju planiranja poslovanja malih i srednjih preduzeća.

LITERATURA

[1] U.S. Department of Agriculture, Risk Management Agency, (2009). *SWOT Analysis: A Tool for Making Better Business Decisions*, University of Minnesota, USA.

[2] Pahl, N., Richter, A. (2009). *SWOT Analysis. Idea, Methodology And A Practical Approach*, GRIN Verlag, Berlin.

[3] Böhm, A. (2009). *The SWOT Analysis*, GRIN Verlag, München.

[4] Fine, L. G. (2009). *The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*, CreateSpace Independent Publishing Platform, S.I.

[5] Dealtry, T. R. (1992) . *'Dynamic SWOT Analysis': Developer's Guide*, Dynamic SWOT Associates, Birmingham.

[6] Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems*, Vol. 26., Iss. 2., August 1999, Pp. 125–135.

[7] Boca, G. D. (2015). *SWOT Analyze and e–Learning*, 4th World Conference on Educational Technology Researches (WCETR-2014), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 182., May 2015, Pp. 10–14.

[8] Görener, A., Toker, K., Uluçay K. (2012). *Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm*, 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 58, 12 October 2012, Pp. 1525–1534.

[9] Kajanusa, M., Leskinenb, P., Kurttilac, M., Kangas, J. (2012). Making use of MCDS methods in SWOT analysis—Lessons learnt in strategic natural resources management, *Forest Policy and Economics*, Vol. 20., July 2012., Pp. 1–9.

[10] Makos, J. SWOT Analysis Examples for Every Business Situation, http://pestleanalysis.com/swot-analysis-examples/

[11] Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises, *Decision Support Systems*, Vol. 26., Pp. 125–135, page. 130.