



PEST анализа.  
SWOT/TOWS анализа.  
Уравнотежена карта циљева

Вежба 1

# PEST анализа



Пружа оквир за разумевање окружења у коме предузеће послује и може се користити за креирање стратегија, стратешко планирање, развој производа и истраживања.

Анализом политичких, економских, социо-културних и технолошких фактора предузеће проучава спољашње услове и могућности.

Поред тога, постоји и **PESTLE** анализа, која, осим ових четири фактора из PEST-а, укључује и правне (Legal) и еколошке факторе/факторе животне средине (Environmental) за потпунији увид у окружење.



# PESTLE анализа

P	E	S	T	E	L
<ul style="list-style-type: none"><li>- Government policy</li><li>- Political stability</li><li>- Corruption</li><li>- Foreign trade policy</li><li>- Tax policy</li><li>- Labour law</li><li>- Trade restrictions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Economic growth</li><li>- Exchange rates</li><li>- Interest rates</li><li>- Inflation rates</li><li>- Disposable income</li><li>- Unemployment rates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Population growth rate</li><li>- Age distribution</li><li>- Career attitudes</li><li>- Safety emphasis</li><li>- Health consciousness</li><li>- Lifestyle attitudes</li><li>- Cultural barriers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Technology incentives</li><li>- Level of innovation</li><li>- Automation</li><li>- R&amp;D activity</li><li>- Technological change</li><li>- Technological awareness</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Weather</li><li>- Climate</li><li>- Environmental policies</li><li>- Climate change</li><li>- Pressures from NGO's</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Discrimination laws</li><li>- Antitrust laws</li><li>- Employment laws</li><li>- Consumer protection laws</li><li>- Copyright and patent laws</li><li>- Health and safety laws</li></ul>



# 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, brainstorming, темељност (анализа), наставак (follow up).

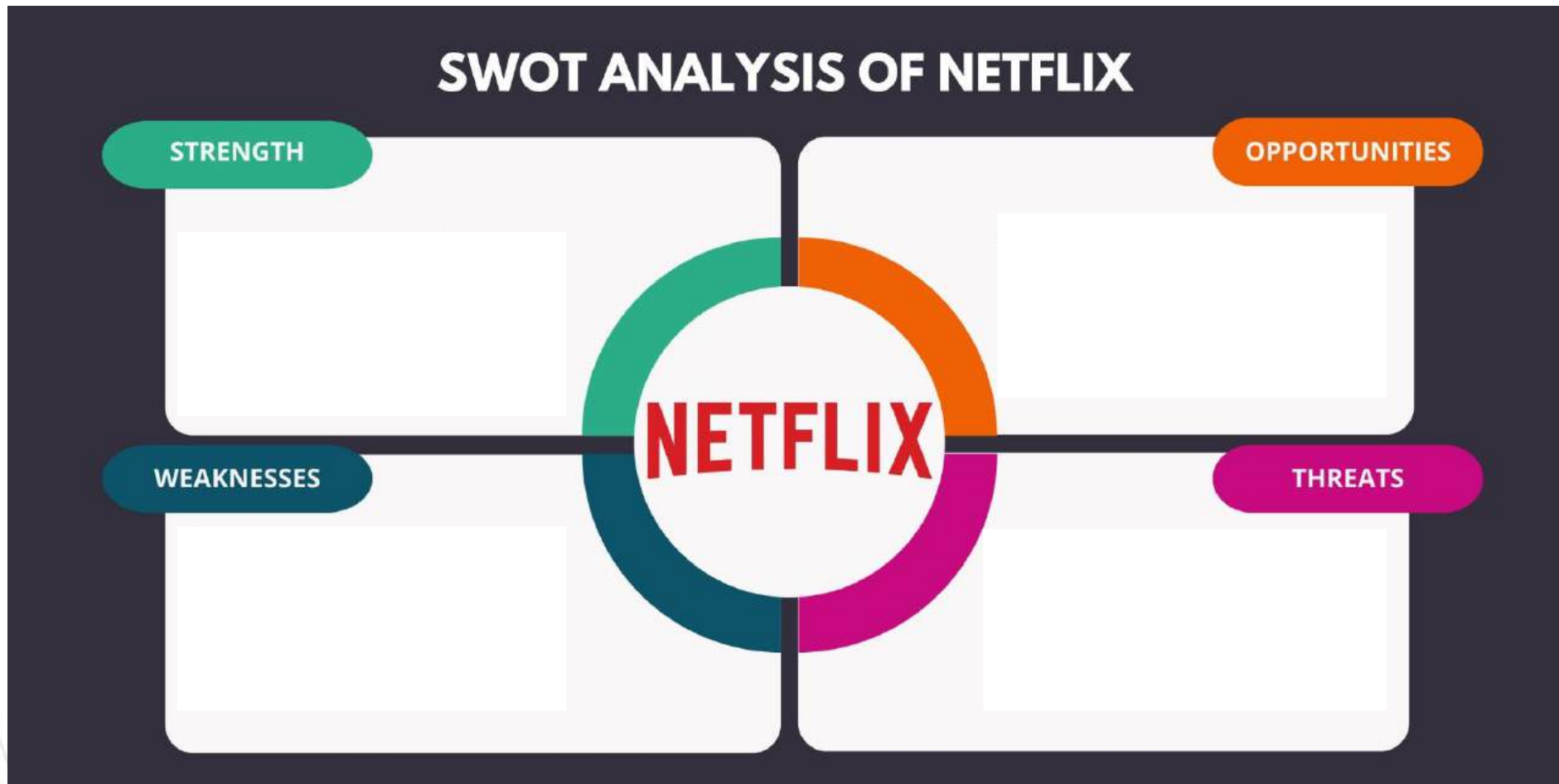
**SWOT анализа помаже менаџменту да одговори на следећа питања:**

- 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

- [https://rankxdigital.com/swot-analysis-of-netflix/#google\\_vignette](https://rankxdigital.com/swot-analysis-of-netflix/#google_vignette)



# Квалитативни пример SWOT анализе



## APPLE SWOT ANALYSIS



### strengths

- Strong Brand Identity and Customer Loyalty
- Technological Innovation and R&D Capabilities
- Strong Ecosystem and Seamless Integration
- Robust Supply Chain Management
- Strong Financial Performance



### opportunities

- Continued Innovation in Wearable Technology
- Services and Subscription Offerings
- Expansion in Emerging Markets
- Augmented Reality (AR) and Virtual Reality (VR)
- Healthcare and Wellness Market



### weaknesses



- High Price Points
- Dependence on iPhone Sales
- Dependency on Suppliers
- Limited Customization Options

### threats



- Intense Competition in the Tech Industry
- Rapidly Changing Consumer Preferences
- Global Economic Uncertainty
- Intellectual Property Infringement
- Data Privacy and Security Concerns



# Квалитативни пример SWOT анализе

- <https://businessmodelanalyst.com/nvidia-swot-analysis/?srsltid=AfmBOooXaSfxMqkrDosxVxczBUFvXzgbHNx-iPQCO2692FVOHbuu50hp>

## SWOT ANALYSIS OF NVIDIA.





# 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 **стратегиије 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 снагама деловања и тежинама;
- Прорачун резултата (оцене) за сваки фактор, рачунањем производа снаге деловања 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



Предузеће „**MIMC**“ бави се производњом машинских компоненти.

а) Урадити квантитативну PESTLE анализу за дато предузеће.

б) Руководство компаније је формирало тим експерата, који је анализирао унутрашње и спољашње факторе пословања, како би побољшали пословање.

Након анализе, тим је изнео процене за сваки фактор, користећи скалу снагу деловања (интензитет деловања фактора на пословање) **од -5 до +5** и **тежину од 1 до 5** која показује значај фактора. Експертски тим је изнео следеће процене: Квалитетни производи/услуге (4, 4), одлична технологија (3, 4), висока компетентност запослених (3, 3), слаб менаџмент (-2, 4), неразвијен маркетинг (-5, 2), лоша радна клима и ниска мотивација (-3, 2), пораст тражње (3, 5), слабљење конкуренције (2, 4), стимулативне мере економске политике (5, 3), рецесија, инфлација и други економски проблеми (-2, 3), слабије могућности извоза (-4, 3) и неповољне промене у захтевима купаца (-3, 1).

На основу датих података извршити **SWOT анализу** (идентификовати снаге, слабости, прилике и претње). Израчунати **оцене** (снага деловања × тежина) за сваки фактор.

На основу SWOT резултата формирати **TOWS матрицу** и анализирати могуће стратегије: SO (maxi-maxi), WO (mini-maxi), ST (maxi-mini) и WT (mini-mini) стратегије, а на основу укупних резултата **одредити оптималну стратегију предузећа**.



# Квалитативни пример SWOT (TOWS) анализе

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



# Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

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



# Квантитативни пример SWOT (TOWS) анализе

		(S) Снаге			(W) Слабости			
		S1	S2	S3	W1	W2	W3	
		Квалитетни производи/услуге	Одлична технологија	Висока компетентност запослених	Слаб менаџмент	Неразвијен маркетинг	Лоша радна клима и ниска мотивација	
(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	S2	S3	W1	W2	W3	
		Квалитетни производи/услуге	Одлична технологија	Висока компетентност запослених	Слаб менаџмент	Неразвијен маркетинг	Лоша радна клима и ниска мотивација	
(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.



# ЗАДАТАК ЗА ВЕЖБУ

- Изаберите једно предузеће (замишљено) и урадите SWOT анализу. Потребно је да наведете по 3 снаге, 3 слабости, 3 прилике и 3 претње. Сваки од ових фактора оцењујте као експерти, према снази деловања (значају) и тежини који тај фактор има за пословање предузећа.
- На основу тога израдите квантитативну TOWS анализу, повезујући факторе како бисте добили могуће SO, ST, WO и WT стратегије. Након завршетка задатка, потребно је усмено објаснити поступак анализе и навести која стратегија је, према вашим резултатима, најповољнија за изабрано предузеће.



# Уравнотежена карта циљева



# Уравнотежена карта циљева – Balanced Scorecard (BSC)

Шта је уравнотежена карта циљева?

- То је систем стратешког планирања и управљања.
- Организације га користе за:
  - ✓ Комуницирање у вези са оним што желе да остваре
  - ✓ Усклађивање свакодневног посла који сви раде са стратегијом предузећа
  - ✓ Одређивање приоритета пројеката, производа и услуга
  - ✓ Мерење и праћење напретка ка стратешким циљевима



# Уравнотежена карта циљева – Balanced Scorecard (BSC)

- Уравнотежене карте циљева су првобитно развили др Роберт Каплан и др Дејвид Нортон са Универзитета Харвард, као оквир за мерење организационог учинка.
- Традиционално, компаније су користиле само краткорочне финансијске перформансе као меру успеха. „Уравнотежена карта циљева“ је додала додатне нефинансијске стратешке мере, како би се боље фокусирала на дугорочни успех.
- Систем је еволуирао током година и сада се сматра потпуно интегрисаним системом стратешког управљања.



# Уравнотежена карта циљева – Balanced Scorecard (BSC)

- Назив „Balanced Scorecard“ потиче од идеје да се поред традиционалних финансијских мера посматрају и **стратешке** мере како би се добио „уравнотеженији резултат“ у погледу **учинка**.
- Кључна предност коришћења ове методе је то што организацијама даје начин да „повезу тачке“ између различитих компоненти стратешког планирања и управљања, што значи да ће постојати видљива веза између пројеката и програма на којима људи раде, мера које се користе за праћење успеха (КПИ), стратешких циљева организације које покушава да оствари, као и мисије, визије и стратегије организације.

# Компоненте Уравнотежених карти циљева

Шта организација  
Жели да постигне?

Мерљиви показатељ  
успешности циља



Који је план акције  
за остварење циља?

Бројчана вредност  
жељеног КПИ-ја



# Перспективе Уравнотежених карти циљева



# Уравнотежена карта циљева – пример



## ФИНАНСИЈСКА ПЕРСПЕКТИВА

	Циљеви	КПИ	Таргети	Иницијативе
Финансије	Смањити трошкове	Просечни трошкови по произведеној јединици производа [Н] - новчана јединица]	10 Н]	Успоставити буџете, увести Економичну производњу (Lean Manufacturing)
	Повећати профит компаније	Профитна маржа [Н]	200 000 Н]	Смањити трошкове и увећати продају
	Повећати приход од продаје	Приход остварен од продајних налога [Н]	300 000 Н]	Смањити време потребно да се допре до потенцијалног купца



# Уравнотежена карта циљева – пример

## ПЕРСПЕКТИВА - КЛИЈЕНТИ

	Циљеви	КПИ	Таргети	Иницијативе
Клијенти	Производити производе високог квалитета	Број повраћених производа због жалби и рекламација (нпр. на месечном нивоу)	10	Преиспитати захтеве купаца по питању спецификација производа
	Бити први избор купцима у односу на конкуренцију	Удео на тржишту [%]	45%	Успоставити и развијати односе са купцима
	Задржати купце	Расипање купаца [%]	10%	Уочити 5 најбтенијих разлога зашто купци одлазе и пронаћи начине да се они задрже



# Уравнотежена карта циљева – пример

## ПЕРСПЕКТИВА - ИНТЕРНИ ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ

	Циљеви	КПИ	Таргети	Иницијативе
Интерни пословни процеси	Унапредити ефикасност процеса	Просечан број корака у производном процесу	12	Успоставити буџете, увести Економичну производњу (Lean Manufacturing)
	Успоставити сигурно и безбедно радно окружење	Број несрећа повезаних са производним процесом	0	Захтевати обуку из области сигурности (заштите на раду)
	Бити водећа компанија у иновацијама	Број нових произведених производа	5	Заказивати Brainstorming састанке барем једном недељно



# Уравнотежена карта циљева – пример

## ПЕРСПЕКТИВА - УЧЕЊЕ И РАЗВОЈ

	Циљevi	КПИ	Таргети	Иницијативе
Учење и развој	Обезбедити обуку за лидерство	Процент лидера који се изјашњавају да добију ефективну обуку [%]	70%	Одржавати обуке за ефективне састанке, доношење одлука и овлашћења и одговорности
	Остварити унакрсно (међусобно) учење запослених	Процент обучених запослених у одређеним областима [%]	55%	Креирање упутстава (туторијала) који помажу запосленима да схвате своја нова задужења
	Омогућити професионални развој	Процент запослених укључених у програм учења на послу [%]	50%	Увести нови програм обуке за запослене



# ЗАДАТАК ЗА ВЕЖБУ

Надовезујући се на претходно изабрано предузеће и резултате SWOT/TOWS анализе, потребно је да израдите уравнотежену карту циљева. Дефинишите по 1-2 примера циљева за сваку перспективу: финансијску, перспективу купаца, интерне пословне процесе и учење и развој.

За сваки дефинисани циљ потребно је навести: иницијативу, КПИ – кључни показатељ успешности, и таргет. Након израде задатка, потребно је усмено објаснити како су циљеви повезани са стратегијом предузећа.



Питања?