

PRIORITIZACIJA I SELEKCIJA STRATEGIJA PRIMENOM SWOT-AHP METODOLOGIJE DO USPEŠNO SPROVEDENOG BIZNISA

Momir Popović, Tanja Brjazović, Milena Abrašević, Aleksandra Radojević
Univerzitet u Beogradu, Tehnički fakultet u Boru, Odsek za inženjerski menadžment
Bor, Srbija

Izvod

Zbog postojanja jaza na tržištu u vidu nedostatka poslovnog savetnika u Istočnoj Srbiji, planirano je osnivanje privrednog društva koje će pružati usluge poslovnog savetovanja. Kako bi se osnovalo preduzeće potrebno je izvršiti situacionu analizu, koja pomaže da se preduzeće pozicionira na potencijalnom tržištu. Cilj ovog rada jeste identifikovanje svih faktora koji su relevantni za osnivanje konsultantske kuće. Strategijski menadžment uključuje detaljnu situacionu analizu, identifikaciju i definisanje cilja, određivanje strategije, proces realizacije definisane strategije, kao i kontrolu realizacije i dobijenih rezultata. U radu su zajedničkom primenom SWOT analize, alata za identifikovanje uticajnih faktora i definisanja strategija, i AHP metoda za prioritizaciju odabranih strategija, doveli do izbora najboljih strategija. Nakon sprovedene analize može se zaključiti da ukoliko se proces strategijskog menadžmenta bude ispravno primenjivao da započeti posao može biti ekonomski isplativ.

***Ključne reči:** Strategije, SWOT, AHP, Strategijski menadžment*

1. UVOD

Kako novi tržišni uslovi diktiraju pravila i stvaraju dinamično okruženje, tako organizacije stalno moraju da se prilagođavaju njima. Novi trend je poslovno savetovanje kako malih i srednjih preduzeća, tako i velikih kompanija. Misija jedne konsultantske kuće jeste pružanje kvalitetne, praktične i prilagođene usluge poslovnog savetovanja i edukacije, koja može da pomogne organizacijama da na adekvatan način odgovore tržišnim uslovima. Neke od usluga savetovanja mogu biti iz oblasti finansija, administrativnih, opšte-pravnih poslova i marketinga, a sve to uz rešavanje problema iz svakodnevnog poslovanja. Neprestano zalaganje da se ispune očekivanja svih stejkholdera, kako klijenata, tako i svih zaposlenih, je težnja svake organizacije. Zbog nedostatka adekvatne organizacije koja se bavi poslovnim savetovanjem u Istočnoj Srbiji, odlučeno je da se sprovede situaciona analiza koja treba da ukaže da li je moguće osnovati jednu takvu organizaciju u Boru. Glavni cilj jeste da pruži sveobuhvatna slika razvoja jedne poslovne ideje kroz primenu SWOT-AHP modela i utvrđivanja svih činjenica potrebnih za pokretanje biznisa.

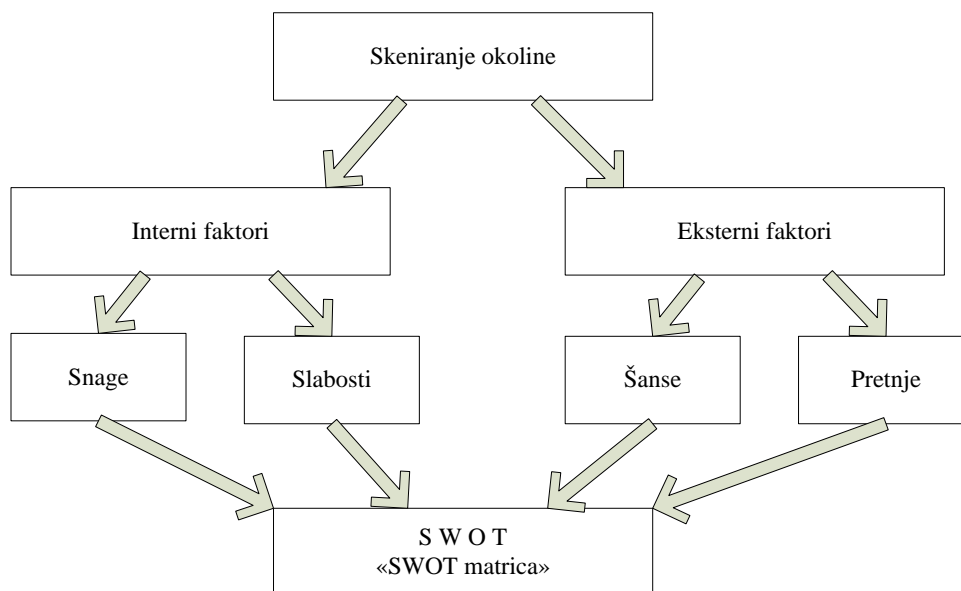
2. METODOLOGIJA

Metodologija koja korišćena u ovom radu jeste situaciona analiza koja uključuje SWOT analizu sa svojim internim i eksternim faktorima. Nakon sprovedene SWOT analize sastavljena TOWS matrica daje sliku svih strategija koje se mogu primeniti u konkretnom slučaju, gde su definisani kriterijumi i podkriterijumi SWOT analize i pomoću koje se sastavljaju strategije koje se dalje uzimaju u razmatranje. AHP metodologijom izvršeno je rangiranje strategija po značajnostima, a same ocene daje tim upoznat sa načinom ocenjivama i kompletnom metodologijom. Značajnosti su određivane pomoću programa Expert Choice i prikazane kroz rad.

2.1. SWOT analiza

Prvi korak u izradi situacione analize jeste definisanje snaga, slabosti, mogućnosti (šansi) i pretnji, odnosno sprovođenje SWOT analize koja predstavlja najčešće korišćeni alat koji ispituje unutrašnje faktore kompanije (snage i slabosti) zajedno sa spoljašnjim faktorima (mogućnostima i pretnjama) okoline na tržištu. SWOT analiza daje osnovni pregled u kome se vrši situaciona analiza [1].

Do SWOT matrice dolazi se preko skeniranja okoline koja nam daje informacije internim i eksternim kriterijumima (snagama, slabostima, šansama i pretnjam), dok je daljom analizom potrebno definisati podkriterijume unutar svakog kriterijuma kao što je prikazano na Slici 1.



Slika 1. SWOT matrica [1]

Iz definisane SWOT matrice vidi se u snagama preduzeća postoje četiri podkriterijuma (jedinствено pružanje usluga, dobra organizaciona struktura, lokacija, stručan kadar), u slabostima postoje tri podkriterijuma (nedostatak prevoznog sredstva, nepostojanje pravnika u preduzeću, nedostatak iskustva u ovoj oblasti), u šansama ima definisana dva podkriterijuma (monopol, mogućnost proširenja), a u pretnjama postoje takođe dva podkriterijuma (konkurencija, promena zakona, procedura i uređivačke politike).

Tabela 1. SWOT matrica konsultantske kuće

Snage S (Strengths) S1. Jedinstveno pružanje usluga S2. Dobra organizaciona struktura S3. Lokacija S4. Stručan kadar	Slabosti W (Weaknesses) W1. Nedostatak prevoznog sredstva W2. Nepostojanje pravnika u preduzeću W3. Nedostatak iskustva u ovoj oblasti
Šanse O (Opportunities) O1. Monopol O2. Mogućnost proširenja	Pretnje T (Threats) T1. Konkurencija T2. Promena zakona, procedura i uređivačke politike

2.2. Generisanje strategija (TOWS matrica)

TOWS matrica zapravo predstavlja spajanje eksternih mogućnosti i pretnji sa unutrašnjim slabostima, a pogotovo snagama. Ovi faktori po sebi nisu novi, ali ono što je novo jeste sistematično identifikovanje odnosa između ovih faktora i na osnovu njih formiranje odgovarajućih strategija [5]. Na osnovu dobijene SWOT analize, proizilazi TOWS matrica koja je prikazana u Tabeli 2. U TOWS matrici kojoj su definisani kriterijumi i podkriterijumi SWOT analize, kao i generisane strategije. [2]

Tabela 2. TOWS matrica

TOWS matrica	<u>Snage S (Strengths)</u> S1. Jedinstveno pružanje usluga S2. Dobra organizaciona struktura S3. Lokacija S4. Stručan kadar	<u>Slabosti W (Weaknesses)</u> W1. Nedostatak prevoznog sredstva W2. Nemamo pravnika u preduzeću W3. Nedostatak iskustva u ovoj oblasti
<u>Šanse O (Opportunities)</u> O1. Monopol O2. Mogućnost proširenja	SO strategija SO ₁ – Neutralna strategija	WO strategija WO ₁ – Strategija proširenja kapaciteta
<u>Pretnje T (Threats)</u> T1. Konkurencija T2. Promena zakona, procedura i uređivačke politike	ST strategija ST ₁ – Fokusiranje na diferenciranje	WT strategija WT ₁ – Strategija održivosti

Na osnovu međusobnog odnosa subfaktora S-O, W-O, S-T, W-T generisane su četiri vrste strategije (SO, ST, WO, WT) na osnovu odnosa subfaktora u okviru svakog SWOT faktora.

Pojedine grupe generisanih strategija imaju sledeće značenje [2]:

- SO: „Maxi-Maxi“ strategija – Kako upotrebiti snage da bi se maksimizirale i iskoristile šanse – strategija napada.
- ST: „Maxi-Mini“ strategija – Kako koristi snage da bi se minimizirale stvarne i potencijalne pretnje – defanzivna strategija.

- WO: „Mini-Maxi“ strategija – Kako minimizirati slabosti da bi se iskoristile šanse – jačanje snaga za strategiju napada.
- WT: „Mini-Mini“ strategija – Kako minimizirati slabosti da bi se izbegle pretnje – krajnje odbrambena strategija.

Strategije koje su formirane na osnovu sledećeg objašnjenja su:

- **Prva strategija:** Neutralna strategija [maximax – S1,O3 (jedinstveno pružanje usluga - monopol)].
- **Druga strategija:** Fokusiranje na diferenciranje [maximin - S1,T1 (jedinstveno pružanje usluga –moguća konkurencija)].
- **Treća strategija:** Strategija održivosti [minimin - W5,T1 (Nedostatak iskustva u ovoj delatnosti - konkurencija (moguća))].
- **Četvrta strategija:** Strategija proširenja kapaciteta [minimaks – W4,O3 (Nemamo pravnika u preduzeću – mogućnost proširenja kapaciteta)].

2.3. AHP metoda

AHP metod je predložio Saaty za oblikovanje subjektivnih procesa odlučivanja baziranih na više kriterijuma u hijerarhijskoj strukturi [3]. Saaty je konstatovao da je najkreativniji zadatak u odlučivanju biranje faktora koji su važni za određenu odluku. U AHP-u donosilac odluke strukturira izabrane faktore hijerarhijski, prema opadajućem redosledu od sveukupnog cilja do kriterijuma, subkriterijuma i alternativa na uzastopnim nivoima. Ovaj model je takođe pogodan za determinisanje relativnih težina kriterijuma u odgovarajućoj hijerarhijskoj strukturi. [3]

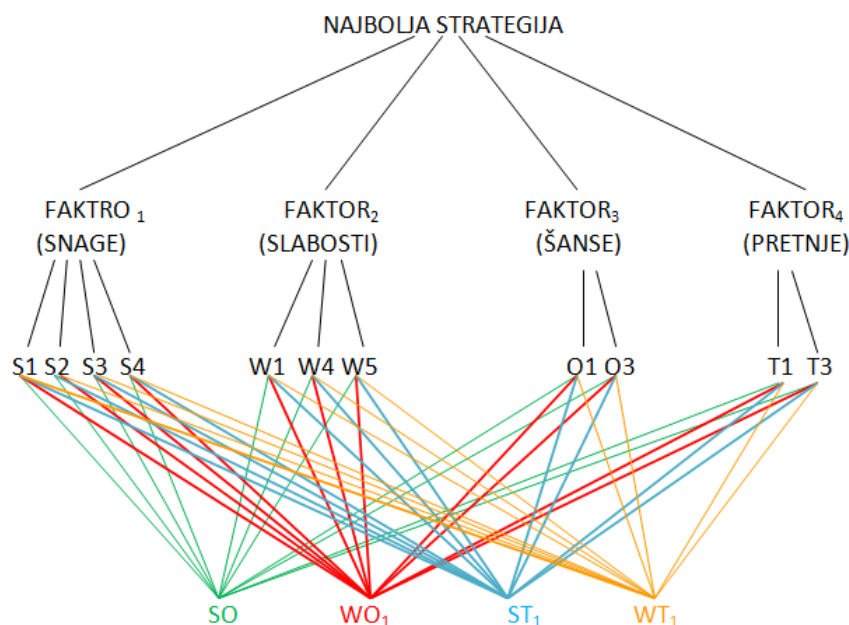
Ovaj vid metodologije određuje kardinalnu preferenciju alternativa u odnosu na cilj. Preferencije se određuju na osnovu skupa kriterijuma i podkriterijuma. Tako posmatran, AHP metod ima četiri faze. Te faze su:

- strukturiranje problema,
- prikupljanje podataka,
- ocenjivanje relativnih težina, i
- određivanje rešenja problema, odnosno određivanje strategija.

Prvu fazu, strukturiranje problema, čini rastavljanje kompleksnog problema odlučivanja na niz hijerarhija, gde svaki nivo predstavlja manji broj upravljivih atributa. Oni se potom rastavljaju u drugi skup elemenata koji odgovara sledećem nivou, itd.

Na Slici 2 prikazana je hijerarhijska struktura višekriterijumskog modela koji se sastoji iz četiri nivoa:

1. Cilj odlučivanja (Izbor optimalne strategije),
2. Kriterijumi (SWOT grupe - kriterijumi),
3. Podkriterijumi (SWOT faktori – podkriterijumi),
4. Alternative (Generisane strategije).



Slika 2. Struktura hijerarhijskog modela za prioritizaciju strategija na osnovu TOWS matrice

Druga faza AHP metode obično obuhvata prikupljanje podataka, međutim, do podataka u ovom modelu smo došli prilikom definisanja internih i eksternih faktora SWOT analize. Zbog prehodno navedenog razloga, odmah se pristupa evaluaciji na svim nivoima celokupne hijerarhije, što čini treću fazu. Ocenjivanje podataka se vrši dodeljivanjem težina primenom Satty-eve skale, koja je data u Tabeli 3.

Tabela 3. Satty-eva skala [4]

SKALA	OBJAŠNJENJE RANGIRANJA
9	Apsolutno najznačajnije/ najpoželjnije
8	Veoma snažna ka apsolutno najznačajnijem
7	Veoma snažno ka veoma značajnom/ poželjnom
6	Snažno ka veoma snažnom
5	Snažnije više značajno/ poželjno
4	Slabije ka više snažnijem
3	Slabije više značajno/ poželjno
2	Podjednako ka slabije višem
1	Podjednako značajno/ poželjno
0,5	Podjednako ka slabije manjem
0,33	Slabije manje značajno/ poželjno
0,25	Slabije ka snažno manjem
0,20	Snažno manje značajno/ poželjno
0,17	Snažno manje ka veoma snažno manjem
0,14	Izuzetno snažno manje značajno/ poželjno
0,13	Veoma snažno ka apsolutno manjem
0,11	Apsolutno najmanje značajno/ poželjno

Dodeljivanjem ocena na osnovu skale koja je navedena u Tabeli 3, pristupa se određivanju značaja kriterijuma i podkriterijuma primenom AHP metodologije, koju vrši tim, čime se dolazi do grupnog odlučivanja. Ovim grupnim odlučivanjem, tim ocenjuje kriterijume i podkriterijume, pri čemu se uzima srednja vrednost za svaki, i na osnovu konačnog ranga donosi se odluka. Tim je na osnovu upoređivanja parova kriterijuma i podkriterijuma ocenio njihov značaj što je prikazano u Tabelama 4-9, kao i konzistentnost za svaku grupu.

Tabela 4. Upoređivanje parova SWOT grupa

SWOT grupa	S	W	O	T	Značaj SWOT faktora
Snage (S)	1	6	1/3	4	0.297
Slabosti (W)		1	1/7	1/4	0.048
Šanse (O)			1	4	0.532
Pretnje (T)				1	0.124
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.09					

Tabela 5. Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma – SNAGE

Snage – Strengths (S)	S1	S2	S3	S4	Lokalne težine
S1. Jedinstveno prižanje usluga	1	5	2	4	0.482
S2. Dobra organizaciona struktura		1	1/4	1/4	0.066
S3. Lokacija			1	3	0.301
S4. Stručni kadar				1	0.152
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.07					

Tabela 6. Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma – SLABOSTI

Slabosti – Weaknesses (W)	W1	W2	W3	Lokalne težine
W1. Nedostatak prevoznog sredstva	1	1/3	1/2	0.157
W2. Nedostatak pravnika u preduzeću		1	3	0.594
W3. Nedostatak isustva u ovoj delatnosti			1	0.249
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.05				

Tabela 7. Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma – ŠANSE

Šanse – Opportunities (O)	O1	O2	Lokalne težine
O1. Monopol	1	4	0.800
O2. Mogućnost proširenja		1	0.200
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.00			

Tabela 8. Upoređivanje parova SWOT podkriterijuma – PRETNJE

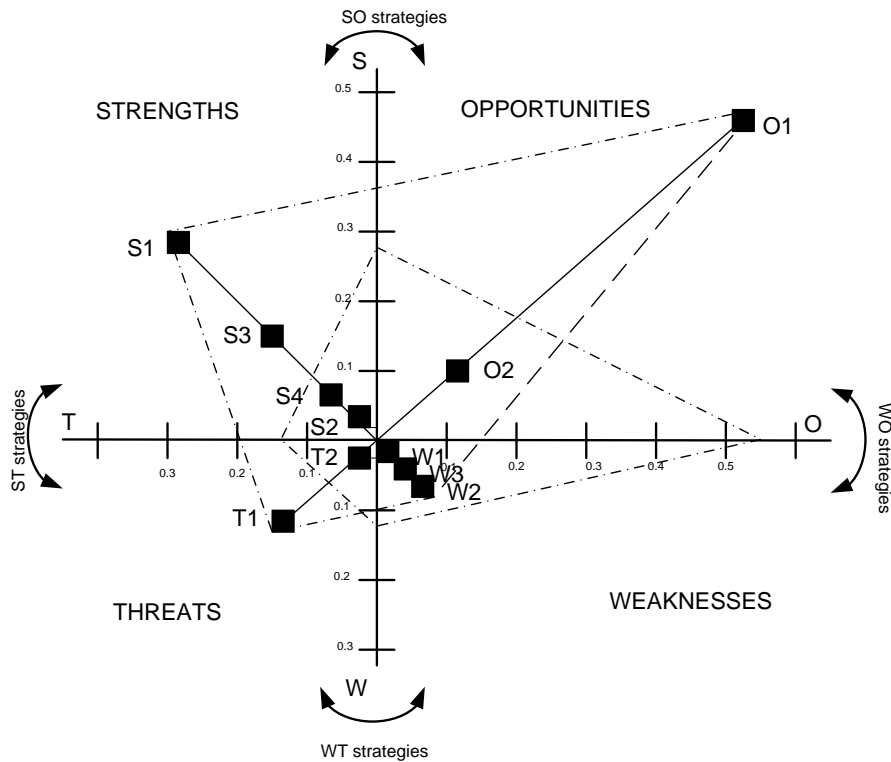
Pretnje – Threats (T)	T1	T2	Lokalne težine
T1. Konkurencija (moguća)	1	5	0.833
T2. Promena zakona i procedura i uređivačke politike		1	0.167
Stepen konzistentnosti u odnosu na cilj: CR=0.00			

Međusobnim množenjem dobijenih težinskih faktora iz predhodnih koraka, dobija se globalni značaj SWOT podkriterijuma, što je predstavljeno u Tabeli 9.

Tabela 9. Značajnost kriterijuma i podkriterijuma SWOT analize, odrađeni AHP metodologijom

SWOT grupe - kriterijumi	Značaj SWOT faktora	SWOT podkriterijumi	Lokalna značajnost SWOT podkriterijuma	Globalna značajnost SWOT podkriterijuma
Snage (S)	0.297	S1. Jedinstveno pružanje usluga S2. Dobra organizaciona struktura S3. Lokacija S4. Stručni kadar	0.482 0.066 0.301 0.152	0.143 0.020 0.089 0.045
Slabosti (W)	0.048	W1. Nedostatak prevoznog sredstva W2. Nedostatak pravnika u preduzeću W3. Nedostatak iskustva u ovoj delatnosti	0.157 0.594 0.249	0.008 0.029 0.012
Šanse (O)	0.532	O1. Monopol O2. Mogućnost proširenja	0.800 0.200	0.426 0.106
Pretnje (T)	0.124	T1. Konkurencija (moguća) T2. Promena zakona i procedura i uređivačke politike	0.833 0.167	0.103 0.021

Na Slici 3 grafički je prikazana situaciona analiza SWOT rezultata na osnovu podataka iz Tabele 9.



Slika 3. Situaciona analiza težinskog odnosa SWOT kriterijuma i sveukupne značajnosti SWOT podkriterijuma na osnovu AHP procedure

Dobijeni rezultati ukazuju na veličinu uticaja SWOT kriterijuma u opadajućem nizu:

$$O \rightarrow S \rightarrow T \rightarrow W$$

Vrednosti sveukupne značajnosti SWOT podkriterijuma sa najvećim značajem u okviru jednog faktora, takođe je u opadajućem nizu:

$$O1 \rightarrow S1 \rightarrow T1 \rightarrow W2$$

U narednom koraku ove analize, procenjuje se težina uticaja SWOT podkriterijuma sa definisanim strategijama u TOWS matrici (Tabela 2.), određuje se prioritizacija predložene strategije u kontekstu svih pojedinačnih međusobnih odnosa SWOT kriterijuma, uključujući drugačije strateško rešenje.

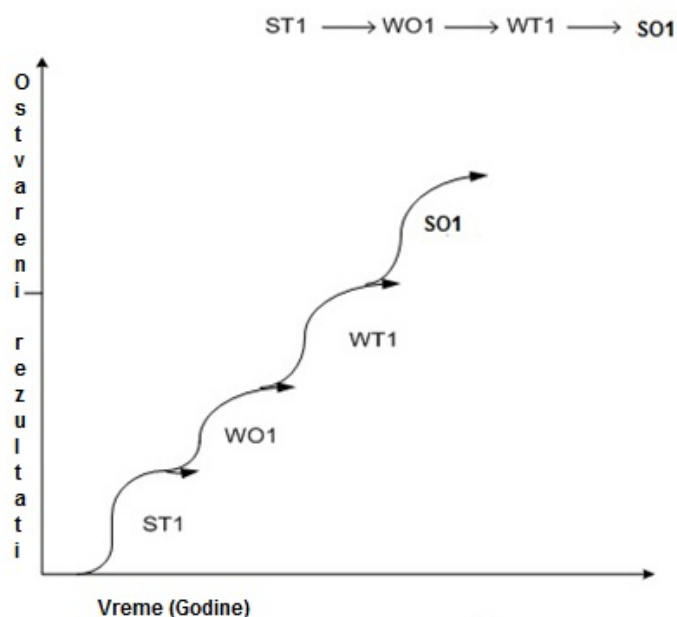
U poslednjem koraku izračunava se ukupni prioritet razmatranih strategija, a dobijeni rezultati su prikazani u sledećoj matrici:

$$W_{\text{alternatives}} = \begin{bmatrix} SO1 \\ WO1 \\ ST1 \\ WT1 \end{bmatrix} = W_3 \times W_{\text{SWOT}_{\text{sub-factors}} (\text{global})} = \begin{bmatrix} 0.104 \\ 0.361 \\ 0.417 \\ 0.120 \end{bmatrix}$$

Dobijeni rezultati definišu prioritizaciju predloženih alternativnih strategija u sledećem opadajućem nizu: ST1 → WO1 → WT1 → SO1.

- ST1 - Fokusiranje na diferenciranje;
- WO1 - Strategija proširenja kapaciteta;
- WT1 - Strategija održivosti;
- SO1 - Neutralna strategija.

Na osnovu veličine dobijenih normalizovanih težina moguće je definisati skup strategija implementacije, kao što je prikazano na Slici 4.



Slika 4. Kriva životnog ciklusa strategija

Prema utvrđenom modelu za prioritizaciju predloženih alternativnih strategija, prioritet u aplikaciji ima strategija ST1 – koja je fokusirana na diferenciranje.

3. ZAKLJUČAK

Na tržištu borsko-zaječarskog okruga uočen je jaz na tržištu (*engl.* gap in the market) u smislu da ne postoji privredno društvo koje pruža usluge računovodstvenog, knjigovodstvenog i revizorskog poslovanja kao i poreskog savetovanja. Nakon sprovedene opsežne analize definisane su strategije i odrađena prioritizacija putem AHP metode.

Prema utvrđenom modelu za određivanje prioriteta predloženih alternativnih strategija, prioritet primene ima strategija ST1 – diferenciranje (Slika 4). Ovom strategijom se

vodimo od samog početka poslovanja. Nakon diferenciranja potrebno je voditi se strategijom proširivanja kapaciteta WO1, što podrazumeva otvaranje novih poslovnih objekata na teritorijama drugih gradova Timočke krajine, a samim tim i angažovanjem većeg broja radnika (pre svega pravnika koji će obavljati pravne poslove). Ova strategija kreće da se primenjuje od treće godine poslovanja. Zatim sledi strategija održivosti WT1, pod njom podrazumevamo opstanak na tržištu ukoliko dođe do pojave konkurenta (ili više konkurenata) sa istom ili sličnom delatnošću kao što je naša. Strategija na koju se treba fokusirati na kraju jeste neutralna strategija SO1. Ukoliko dođe do promena na tržištu analiza se mora sprovesti od početka.

SWOT analiza je korisno sredstvo koje omogućava razumevanje tržišnih uslova i omogućava razumevanje pozicije u kojoj se preduzeće nalazi, u konkretnom slučaju da li je dobro započeti poslovanje ili ne. Takođe, analiza daje informacije u kom smeru bi preduzeće trebalo dalje da se razvija. S obzirom da SWOT analiza ne uključuje informacije o značajnosti pojedinih kriterijuma, potrebno je kombinovati SWOT sa AHP metodom. Ovaj spoj SWOT analize i metode višekriterijumskog odlučivanja daje podršku u procesu donošenja odluka, ali i pruža dobar alat menadžerima prilikom strateškog upravljanja.

Na kraju, treba napomenuti da je situaciona analiza sprovedena u ovom radu ilustruje mogućnost korišćenja kombinacije SWOT-AHP za donošenje odluka da li je povoljno ući u određeni poduhvat ili ne, kao i izbor odgovarajućih strategija i njihovo terminiranje ukoliko se planirano poslovanje započne.

PRIORITIZING AND SELECTING STRATEGIES BY USING SWOT-AHP METHODOLOGY TO SUCCESSFULLY CONDUCT BUSINESS

Momir Popović, Tanja Brjazović, Milena Abrašević, Aleksandra Radojević

*University of Belgrade, Technical Faculty in Bor, Engineering Management Department
Bor, Serbia*

Abstract

Due to the existence of a market gap in the form of a lack of business advisors in the Eastern part of Serbia, it is planned to establish a company that will provide a business advisory service. In order to establish an enterprise, a situational analysis is needed to help the company position itself in the potential market. The goal of this paper is to identify all the factors that are relevant to the establishment of a consulting firm. Strategic management includes detailed situational analysis, identification and goal definition, strategy determination, the process of realization of a defined strategy, control of realization and obtained results. In the paper, using the SWOT analysis, as a tool for identifying influencing factors and defining strategies, and the AHP method to prioritize the selected strategies, led to the selection of the best strategies. After conducting the analysis, it can be concluded that if the strategic management process is properly applied to start the business, it can be profitable.

Keywords: *Strategies, SWOT, AHP, Strategic management*

LITERATURA / REFFERENCES

- [1] Görener, A., Toker , K., Uluçay, K. (2012). Application of Combined SWOT and AHP: A Case Study for a Manufacturing Firm, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1525-1534.
- [2] Milošević, I. (2017). *Praktikum iz strategijskog menadžmenta*, Tehnički fakultet u Bor, Bor.
- [3] Saaty, T.L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchial structures. *Journal of Mathematical Psychology*.
- [4] Mitevska, N. (2005). *Teorija odlučivanja sa primerima*, Tehnički fakultet u Boru, Bor.
- [5] Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix - A tool for situational analysis. *Long range planning* , 15(2), 54-66