

Analiza okoline

Doc.dr. Sabina Šehić-Kršlak

Definicija i determinate savremenog poslovnog oruženja

- Okolina preduzeća se tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put preduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva.
- Današnje preduzeće ima karakteristike otvorenoga dinamičkog sistema– podložno utjecajima iz okoline - interakcija.
- Obostrani utjecaj.
- Kad utjecaj okoline postane dominantan u odnosu prema utjecaju preduzeća na tu okolinu, tada preduzeće zapada u krizu iz koje teško može izići.
- Treba neprestano nadzirati okolinu (prijetnje i prilike) koje proizlaze iz vanjske okoline, te internu okolinu.

Svrha i zadatak analize okoline

- temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh preduzeća.
- analiza okoline mora prije svega ustanoviti prilike i prijetnje u eksternoj okolini te snage i slabosti u internoj okolini.
- u tu je svrhu razvijena i SWOT analiza.

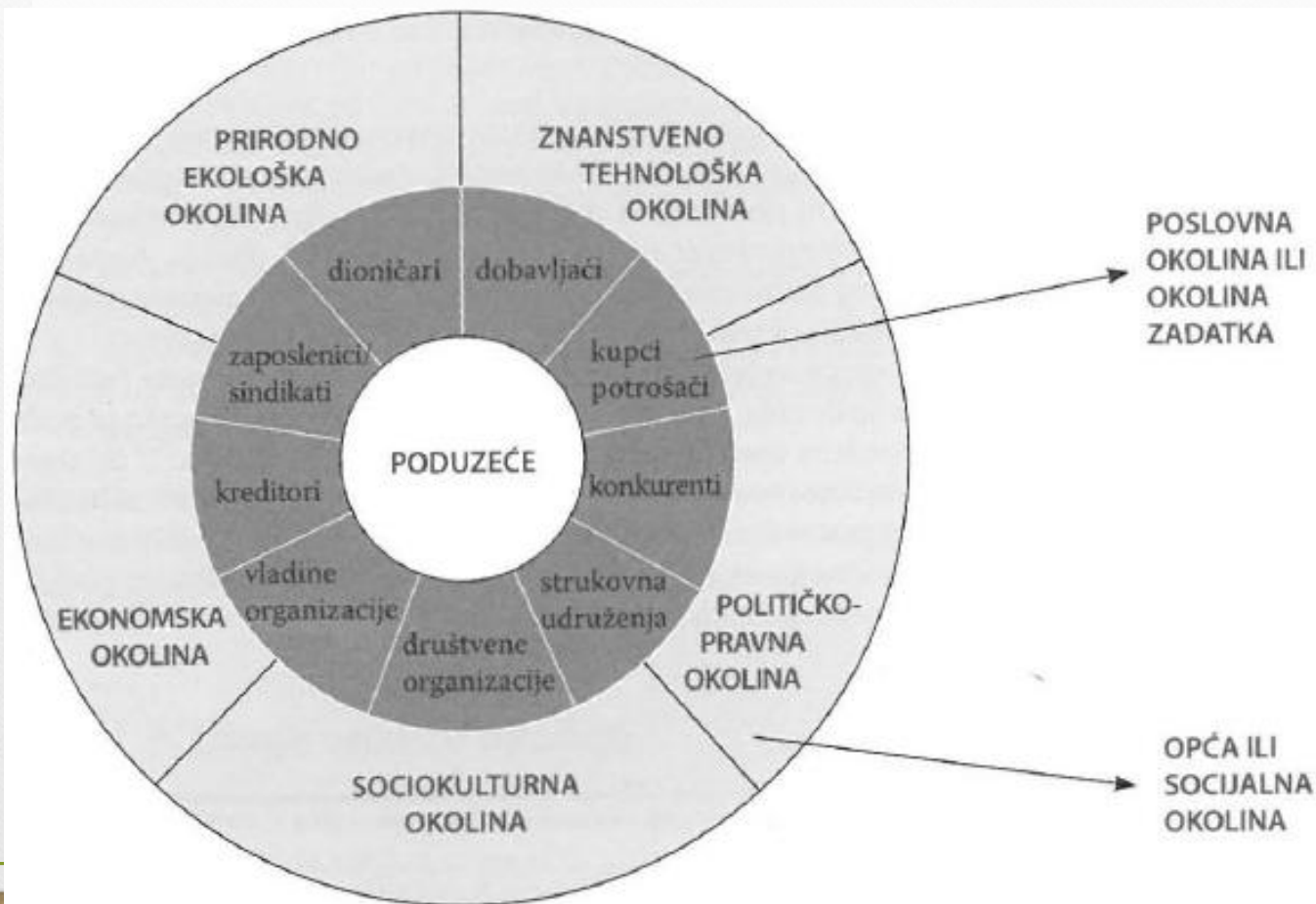
Analiza okoline treba

- detektirati vanjske prilike i prijetnje;
- detektirati unutarnje snage i slabosti;
- povezati ih putem SWOT;
- osigurati podlogu za formuliranje strategija.

Uloge analize okoline – trojaka uloga

- 1. Uloga orijentirana politici.** Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi, i to tako da se vrhovni menadžment stalno drži informiranim o glavnim trendovima koji izvire iz okoline.
- 2. Uloga integrirajućega strateškog planiranja.** Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću djelovanja vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera svjesnih pitanja koja potječu iz okoline poduzeća.
- 3. Uloga orijentirana funkcijski.** Glavna svrha je unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija okoline koje se odnose na efektivne performanse specifičnih organizacijskih funkcija.

Struktura okoline – konceptualizacija



Opća ili socijalna okolina

- onaj dio eksterne okoline koji je daleko od preduzeća (što ga se često i naziva udaljena okolina);
- preduzeće na nju teško može utjecati.
- ona se u izvjesnom smislu može tretirati kao objektivno dana;
- prezentirana je putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline
 - prirodno-ekološka;
 - naučno-tehnološka;
 - ekonomska;
 - političko- pravna;
 - Sociokulturna;

Poslovna okolina ili okolina zadatka (mikrookolina)

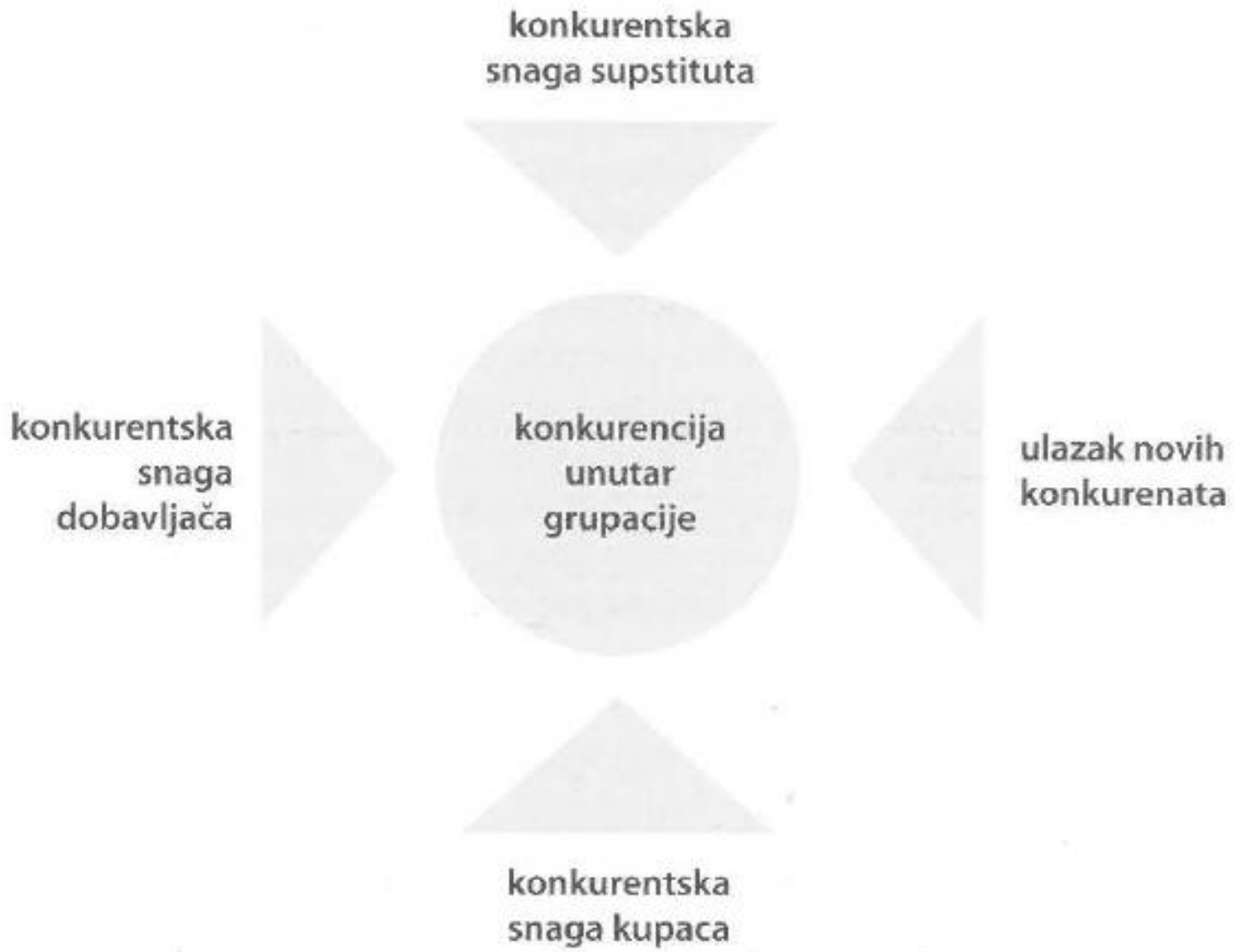
- čine je akteri u neposrednoj okolini preduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje.
- poslovna okolina je u "neposrednoj" blizini preduzeća.
- preduzeća su više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru i o kojoj imaju puno više informacija i saznanja.
- Zato je menadžmentu znatno "lakše" operirati s poslovnom negoli s općom okolinom.

Industrijska okolina

- onaj segment eksterne okoline koji obuhvata skupinu istorodnih preduzeća.
- radi se o neposrednim konkurentima čija pojedinačna snaga ovisi o pet konkurentskih sila (snaga).

Dva temeljna pitanja u kontekstu okoline

- kako okolina utječe na preduzeće?
- kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz preduzeću pripadajuće okoline?
 - "strateškim odgovaranjem; odnosno izborom odgovarajuće strategije;
 - "organizacijskom promjenom", odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture.



Interna okolina

- Još se naziva i "okolinom poduzeća" jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju preduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem preduzeća.
- tu se može govoriti o snagama i slabostima kao posebnim obilježjima interne okoline, odnosno samog preduzeća.
- Postavlja se pitanje što su potencijalne snage i slabosti?

Ključne snage preduzeća – u praksi

- jasna strateška vizija,
- konzistentna poslovna strategija,
- obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra,
- adekvatna organizacijska strukturiranost,
- odlično poznavanje okoline, a posebno tržišta,
- visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost,
- kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluge,
- jak konkurentski položaj,
- raspoloživost finansijskih sredstava,
- razrađenost sistema stimulatavnog nagrađivanja,
- izgrađenost organizacijske kulture.

Moguće slabosti, najčešće u praksi

- nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije,
- nedostatak stručnoga kadra odnosno neodgovarajuća kadrovska ekipiranost,
- neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima preduzeća,
- neodgovarajuća tehnološka opremljenost preduzeća,
- neadekvatnost proizvodnog asortimana ili dijapazona usluga,
- nezavidan konkurentski položaj,
- nedostatak finansijskih sredstava,
- neizgrađenost organizacijske kulture.

Resursni pristup – 6 skupina resursa

- ljudski resursi,
- fizički resursi,
- finansijski resursi,
- organizacijska struktura,
- menadžerska struktura,
- sposobnosti preduzeća.

Metode i tehnike analize okoline – opće

- skeniranje opće ili socijalne okoline,
- izrada ETOP profila,
- analiza i procjena ranjivosti,
- analiza i procjena tehnologije,

Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline

- analitički postupak u kojem se ključne dimenzije opće okoline podvrgavaju analizi, a radi se o:
 - analizi prirodne ili fizičke okoline,
 - analizi naučno-tehnološke okoline,
 - analizi socijalno-kulturne okoline,
 - analizi demografske okoline,
 - analizi ekonomske okoline,
 - analizi političko-pravne okoline.

Izrada ETOP profila

- *analiza profila prilika i prijetnji* ili ETOP analiza (eng. Environment, Treath and Oportunity Profile), najčešće se koristi u programiranju razvoja preduzeća.
- njome se koriste menadžerske grupe u procesu strateškog predviđanja.
- u određenom je smislu modifikacija prethodne analize.
- to je koncept koji je prvenstveno usmjeren na utvrđivanje pozicije preduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilika i prijetnji.
- cilj je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.
- *Izrada*: dvije matrice - matrica prilika i matrica prijetnji, koje se, prema potrebi, mogu integrirati u treću - jedinstvenu

VJEROJATNOST USPJEHA →

VJEROJATNOST DOGAĐAJA →



a) matrica prilika



b) matrica prijetnji

RAZINA PRIJETNJI →



c) matrica prilika i prijetnji



- A - idealna pozicija*
- B - sumnjiva pozicija*
- C - zrela pozicija*
- D - teška pozicija*

OKOLINE:
- primjer

1. prirodna ili fizička
2. ekonomska
3. naučno-tehnološka
4. političko-pravna
5. socijalno-kulturna
6. demografska

Analiza i procjena ranjivosti

- pomaže u otkrivanju sljedećih aspekata:
 - podupirućih elemenata o kojima ovisi preduzeće,
 - sila koje mogu razoriti podupiruće elemente,
 - prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost preduzeća,
 - sposobnosti preduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Analiza i procjena tehnologije

- temelji se na postupku procjene tehnologije koji ima dva osnovna koraka:
 1. skeniranje ili oštro motrenje tehnologije i
 2. procjenu tehnologije
- za svaku stratešku poslovnu jedinicu treba utvrditi:
 - koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovi upotrijebljene odnosno primijenjene tehnologije, tj. tehnologije koju upotrebljava izabrano preduzeće,
 - koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju upotrebljavaju konkurenti,
 - koje se prilike i prijetnje mogu očekivati s obzirom na pojavu novih tehnologija odnosno "tehnologija na vidiku".

Položaj tehnologije

VISOKA

Važnost tehnologije

A

B

C

D

NISKA

VISOK (vodeći)

NIZAK (oponašajući)



Metode i tehnike analize okoline – poslovne

1. skeniranje poslovne okoline,
2. analiza konkurencije,
3. stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za preduzeće, analiza sudionika preduzeća).

Skeniranje poslovne okoline

- najprije se sve dimenzije poslovne okoline važne za preduzeće svrstavaju u posebnu tablicu, a potom se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija,
- potom je potrebno ustanoviti je li nešto prilika ili prijetnja,
- potom u nastavku analize treba ocijeniti elemente poslovne okoline preduzeća.

Skeniranje poslovnine okoline - primjer

Akteri poslovne okoline	Utjecaj	Važnost	Ponder
1. dobavljači	+5	6	+30
2. kupci/korisnici usluga	- 6	4	-24
3. konkurenti	- 4	6	-24
4. dioničari	+6	5	+30
5. zaposlenici	+6	6	+36
6. sindikati	+2	5	+10
7. kreditori	-4	7	-28
8. vladine (državne) organizacije	+6	4	+24
9. društvene organizacije (zajednice)	+4	4	+16
10. strukovna udruženja	+4	4	+16
Ukupno:			+86

Analiza konkurencije

- U tu se svrhu mogu primijeniti dva postupka, i to:
 - skeniranja konkurencije i
 - analiza strukture konkurencije.
- Metoda analize strukture konkurencije svodi se na analizu:
 - potencijalna stopa rasta,
 - prijetnja ulaska novih preduzeća,
 - intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,
 - pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta,
 - ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima,
 - pregovaračka snaga kupaca,
 - pregovaračka snaga dobavljača ,
 - stepen tehnološke ovisnosti,
 - postotak primjene inovacija,
 - razina sposobnosti menadžmenta.

Stakeholder analiza (analiza sudionika preduzeća)

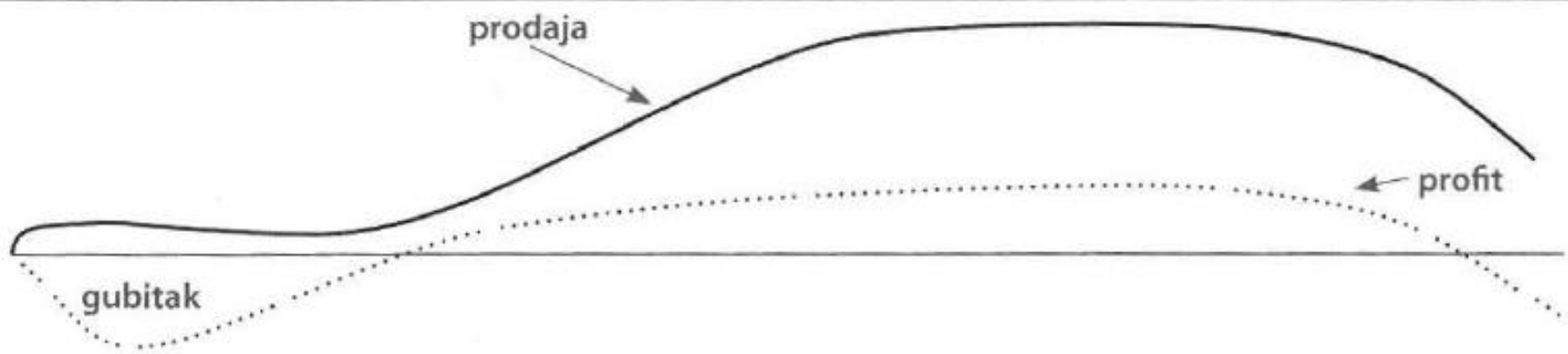
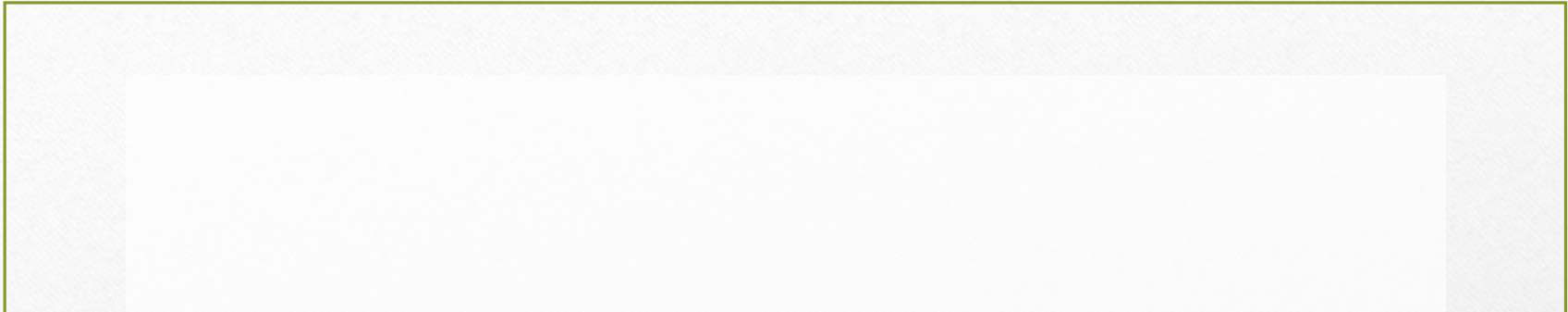
- u prvi plan stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvitak preduzeća,
- započinje uočavanjem i utvrđivanjem subjekata zainteresiranih za preduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih pretpostavki.

Metode i tehnike analize interne okoline

- Izrada profila preduzeća
- Funkcionalna analiza interne okoline
- Analiza lanca vrijednosti
- Analiza resursa

Funkcionalna analiza interne okoline

- temelji se na funkcionalnom pristupu usmjerena je analizi ključnih internih faktora koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike preduzeća:
 - Marketing.
 - Finansije i računovodstvo.
 - Proizvodnja, operacije, tehnika.
 - Kadrovi (osoblje).
 - Menadžment kvalitete.
 - Informacijski sistemi.
 - Organizacija i opći menadžment.



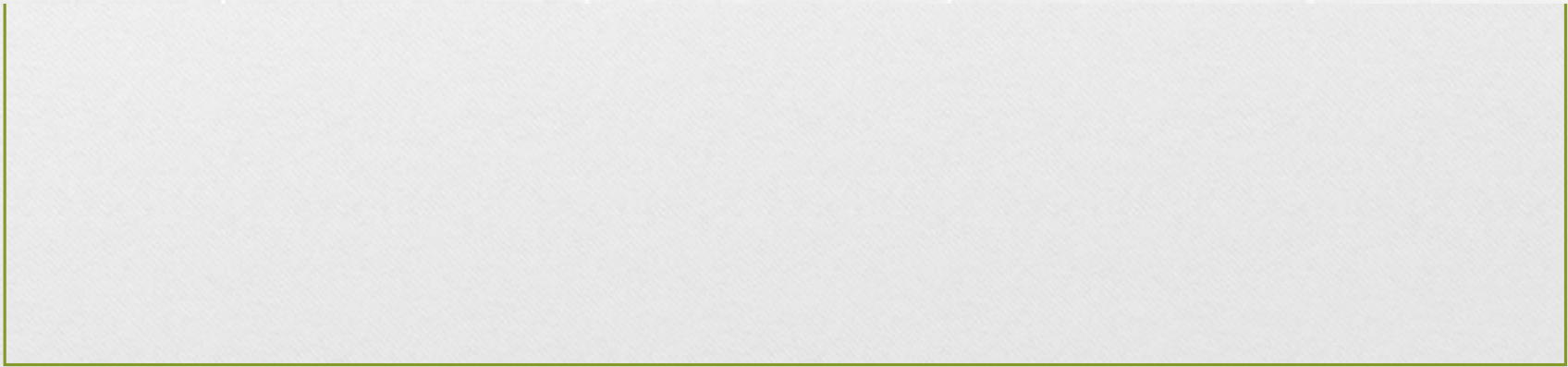
funkcijsko područje

Uvođenje

Rast

Dozrijevanje

Opadanje



analiza

Snage (S)

Slabosti (W)

interni faktori

Prilike (O)

Prijetnje (T)

eksterni faktori

Snage mogu biti:

visoka efikasnost,
kvalitetni proizvodi,
visoka kompetentnost ljudi,
vrijedna oprema,
izvrsnost u organizacijskim procesima,

dobri kontakti s kupcima, dobavljačima i sl.

Prilike mogu biti:

porast potražnje za proizvodima,
pojava novih segmenata kupaca,
trendovi u svijetu, gospodarstvu i sl.,
stimulativne mjere u zakonskoj regulativi vezanoj
za poslovni sustav,
novi tehnološke mogućnosti

Slabosti mogu biti:

niska efikasnost,
nekvalitetni proizvodi,
niska kompetentnost ljudi,
nedostatna oprema i drugi resursi,
loša organizacijska kultura i organizacijski
proces,
nepostojeći ili loši kontakti s kupcima,
dobavljačima, i sl.

Prijetnje mogu biti:

pad potražnje za proizvodima,
pojava novih konkurenata,
povećanje poreza i doprinosa,
visoka razina vladinih mjera i regulative,

prijetnja supstitucijskih proizvoda

SWOT

1. 1

1. 1. 2

Interni faktori	Snage (S)	Slabosti (W)
Eksterni faktori		
Prilike (O)	SO strategije	WO strategije
Prijetnje (T)	ST strategije	WT strategije

Strateške preporuke

1. maksimizirati snage da bi se maksimizirale prilike u okolini,
2. maksimizirati snage da bi se minimizirale prijetnje,
3. minimizirati slabosti u prilikama bogatoj okolini,
4. minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje.

Predviđanje okoline

- U svemu što rade, menadžeri se koriste implicitno ili eksplicitno nekim oblikom predviđanja.
- Predviđanjem se procjenjuje vjerovatnoća i trenutak kad će neki događaj nastupiti i/ili kakav će intenzitet i utjecaj imati na preduzeće.

Predviđanje kao proces i njegove faze

- 1. identifikacija ključnih područja interesa i ciljeva predviđanja:** Što se želi dobiti predviđanjem? Što se želi saznati?
- 2. identifikacija varijabli okoline ili pitanja koja su od ključnog interesa ili od kritičnog utjecaja na preduzeće:** Što signifikantno utječe na utvrđeno područje istraživanja? Kakva je dinamika i odnos među varijablama?
- 3. izbor izvora informacija o tim varijablama,**
- 4. izbor i primjena odgovarajuće tehnike ili metode predviđanja,**
- 5. integriranje rezultata predviđanja u proces strateškog menadžmenta:** Što rezultati predviđanja znače? Koje je aktivnosti potrebno provesti da bi se prilike iskoristile, a prijetnje minimizirale?

Pitanja za ponavljanje – moguća ispitna pitanja

- Navedite determinante savremenog poslovnog okruženja!
- Koja je svrha analize okoline?
- Analiza okoline treba da _____.
- Objasniti mikro okolinu!
- Šta se podrazumjeva pod industrijskom okolinom?
- Objasnite makro okolinu!

Pitanja za ponavljanje – moguća ispitna pitanja

- Navedite neke od ključnih snaga preduzeća u praksi!
- Navedite neke od slabosti preduzeća u praksi!
- Šta uključuje resursni pristup?
- Navedite opće metode analize okoline!
- Objasniti ETOP profil!
- Koja je svrha analize ranjivosti?

Pitanja za ponavljanje- moguća ispitna pitanja

- Objasniti pristup skeniranja okoline!
- Šta podrazumijeva metoda analize konkurencije?
- Koje su metode za analizu interne okoline?
- Kada se koristi metoda predviđanja okoline?
- Navedite faze predviđanja okoline!