

PREDAVANJE BR. 5

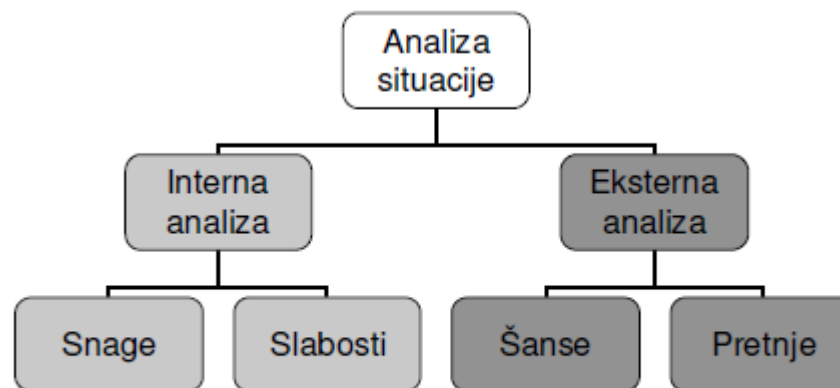
- **Profesor:** Vesna Spasojević Brkić, vspasojevic@mas.bg.ac.rs , kabinet 419
- **Asistent:** Martina Perišić, mperisic@mas.bg.ac.rs , kabinet 404



FAZE I METODE PRIKUPLJANJA PODATAKA

1. Oblikovanje i izbor “instrumenata” za prikupljanje podataka o organizaciji
 2. Izbor (i obuka) snimača
 3. Aktivnost prikupljanja podataka
 4. Obrada prikupljenih podataka.
- Metode prikupljanje podataka-
 - glavne (uobičajene) 4 metode:
 - METODA ANALIZE DOKUMENTACIJE
 - METODA PROMATRANJA
 - ANKETNA METODA
 - METODA INTERVJUA

SWOT analiza



SWOT (SSŠP) profil

[SWOT ANALIZA - SNAGE]

- Kadrovi, kompetencije, iskustvo
- Ekonomija obima
- Tržišno liderstvo
- Troškovna prednost
- Finansijski izvori
- Tržišni imidž
- Inovativnost
- Proizvodna fleksibilnost

[SWOT ANALIZA - SLABOSTI]

- Nedostatak menadžerskih veština
- Slab imidž na tržištu
- Nedostatak finansijskih sredstava
- Nedostatak konkurentnosti
- Nekonzistentost strategijskog plana
- Loš kvalitet proizvoda
- Slaba distributivna mreža
- Nezadovoljavajući asortiman proizvoda



[SWOT ANALIZA - ŠANSE]

- Nova tržišta i tržišni segmenti
- Uvođenje novih proizvoda
- Vertikalna integracija
- Rast tržišta i tražnje
- Demografske promene
- Interes inostranih partnera

[SWOT ANALIZA - PRETNJE]

- Ulazak novih konkurenata
- Pojava supstituta
- Malo tržišno učešće
- Restriktivna politika države
- Jaka pregovaračka pozicija kupaca
- Jaka pregovaračka pozicija dobavljača

SWOT ANALIZA - PRIMER

ŠANSE

- zajednička ulaganja sa ino partnerima
- nova tržišta, posebno istočna tržišta
- povećanje tržišnog učešća na postojećem tržištu
- horizontalno povezivanje sa preduzećima za pružanje usluga transporta i špedicije
- motivacija zaposlenih
- organizaciona klima

PRETNJE

- nepovoljna ekonomska situacija u zemlji
- pojava novih konkurenata
- postojanje nelojalne konkurencije
- demografski faktor
- inostrana konkurencija
- pojava supstituta
- restriktivna politika države

SNAGE

- ekonomija obima
- ispunjavanje svih pravnih uslova za proizvodnju kondiktorskih proizvoda
- kvalitetan kadar i dosta mladih radnika
- liderstvo na tržištu
- dobar imidz na tržištu
- kvalitetni proizvodi
- proizvod-usluge zadovoljavaju potrebe tržišta
- mogućnost kontinuirane edukacije kadrova
- dobar odnos sa kupcima i dobavljačima

SLABOSTI

- slaba koordinacija među poslovnim funkcijama
- nepostojanje dugoročnih izvora finansiranja
- visoka diverzifikacija proizvoda
- nejasno definisani ciljevi

SWOT ANALIZA PRIMER ŠPEDITERSKE KOMPANIJE

PREDNOSTI (SNAGA):

- Visok kvalitet usluga
- Upotreba savremenih tehnoloških rešenja
- Razvijena mreža na domaćem tržištu
- Sposoban i kvalitetan stručni kadar i veoma razvijen timski rad
- Uska saradnja sa visoko stručnim institucijama i udruženjima

NEDOSTACI (SLABOSTI):

- Nerazvijena mreža na međunarodnom tržištu
- Veća cena usluga u odnosu na konkurente
- Slabija organizaciona prilagođenost povećanom obimu posla
- Nedovoljna posvećenost organizaciji železničkog i rečnog saobraćaja

ŠANSE (PRILIKE):

- Relativno nizak nivo pretnje od strane domaćih konkurenata
- Nove potrebe kupaca i razvoj novih tehnologija
- Poboljšanje i olakšanje carinskih propisa
- Povoljni porezi za zapošljavanje mladog obrazovnog kadra

OPASNOSTI (PRETNJE):

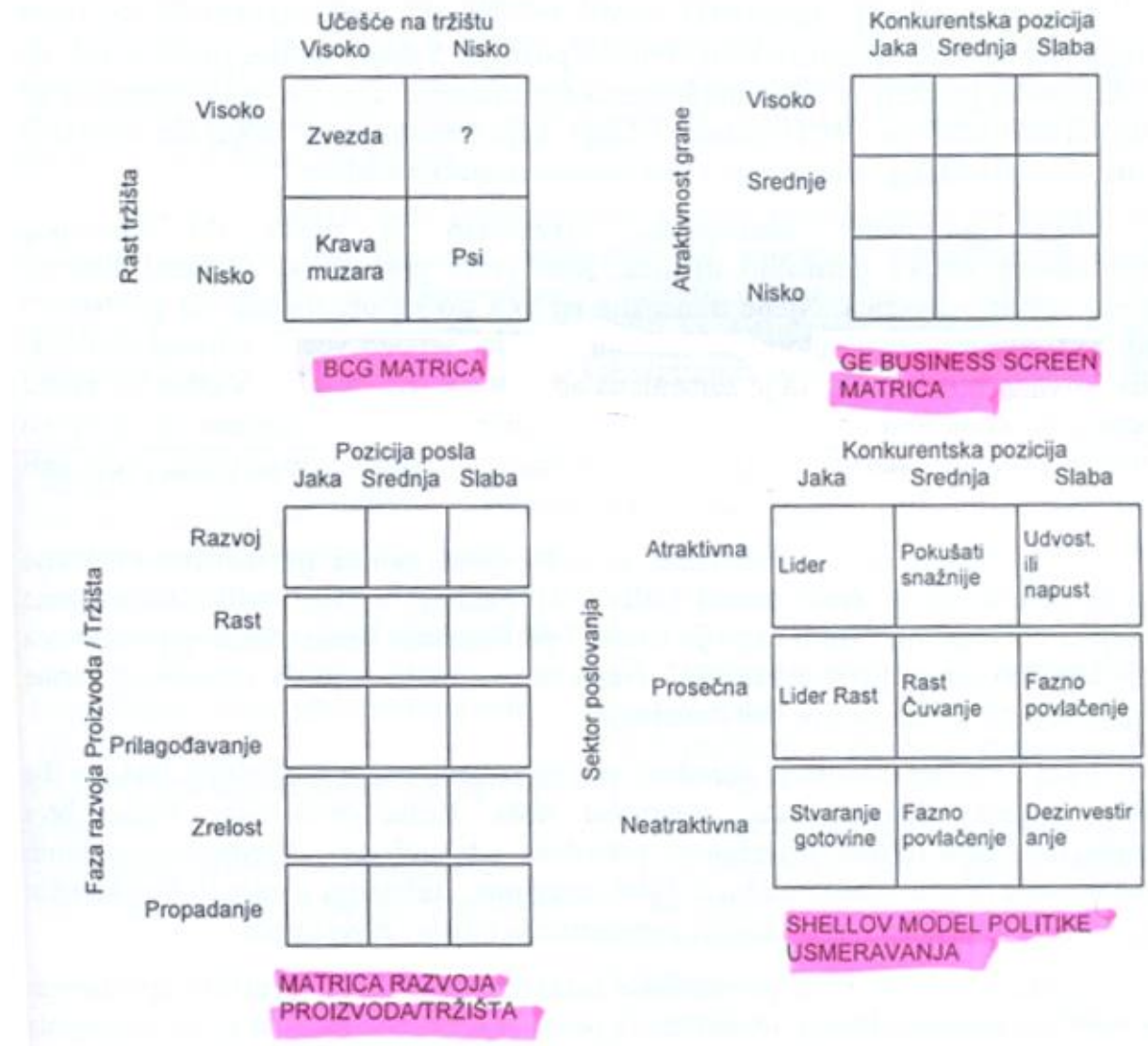
- Pojava iskusnih stranih kompanija u saradnji sa domaćim konkurentima
- Zahtevi korisnika
- Nejasna uloga i jačina političkih i drugih vantržišnih uticaja
- Negativne posledice ulaska zemlje u EU



Metoda portfolija

relativno tržišno učešće = ukupni obim prodaje preduzeća / ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta

rast tržišta = ((ukupna prodaja na tržištu u periodu t+1) - (ukupna prodaja na tržištu u periodu t)) / ukupna prodaja na tržištu u periodu t



Prikaz 4 metode portfolija –BCG, GE, Matrica razvoja i Shellov model



BCG model portfolija

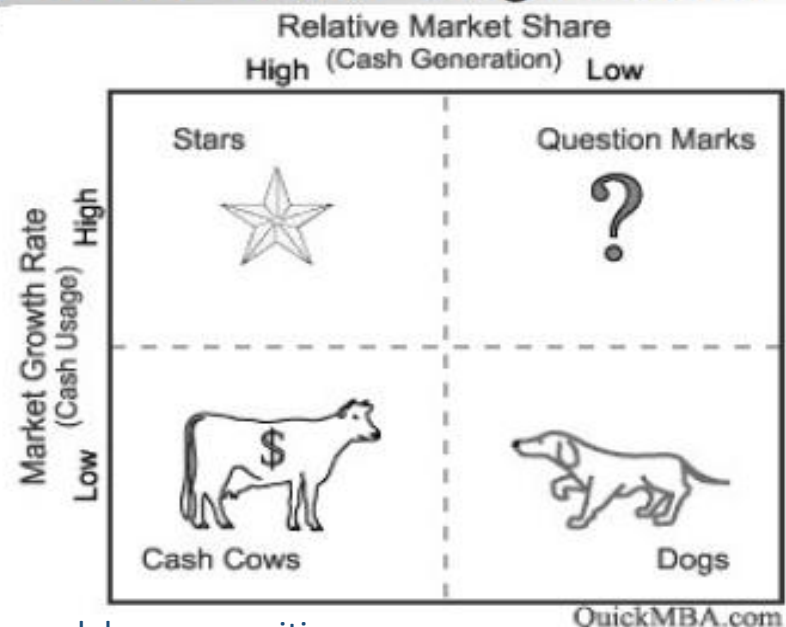
- U GE modelu su moguće četiri različite strateške pozicije date u četiri kvadranta matrice:
- Proizvodi koji pripadaju I kvadrantu (gornji levi) označavaju se kao zvezde (stars - *). To su proizvodi sa visokim tržišni učešćem, visokom stopom rasta i predstavljaju nosioce razvoja.
- Proizvodi u II kvadrantu (gornji desni) označavaju se kao upitnici (question marks - ?). Ovi proizvodi imaju nisko učešće na tržištu koje je sa visokom stopom rasta. To su proizvodi koji traže investiranje u razvoj.
- Proizvodi u III (donjem levom) kvadrantu su stvaraoci gotovine - krave muzare (cash cows - \$). Ovi proizvodi imaju visoko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima.
- Proizvodi u IV (donjem desnom) kvadrantu se označavaju kao psi (dogs - X). Ovi proizvodi imaju nisko tržišno učešće na sporo rastućim tržištima.
- Preduzeće bi trebalo da eliminiše proizvode "dogs", i da finansijska sredstva koja obezbeđuju proizvodi iz III kvadranta usmeri ka najperspektivnijim "upitnicima", da bi oni došli u stratešku poziciju "zvezda", koje obezbeđuju dugoročnu rentabilnost.



Portfolio BCG matrica – ciljevi i upravljanje

- **ZVEZDA** – format ili robna grupa koja donosi dosta ali traži velika ulaganja
 - Cilj: imati uvek jednu zvezdu u portfoliju
 - Upravljanje: ulaganje (hipermarketi)
- **Muzara** – format ili robna grupa gde je učešće visoko, ali tržište stagnira
 - Cilj: produžiti cash prilive
 - Upravljanje: održavanje, podsticaj lojalnosti,
 - **Opasno**: ugasiti pre vremena

[PORTFOLIO - Bcg matrica]



- **PROBLEMATIČNA DECA** – format ili robna grupa koja donosi malo ali ima perspektivu i ne sme se lako zanemariti
 - Cilj: prevesti u zvezde
 - Upravljanje: procena isplativosti i ulaganje (e commerce)
- **PSI** – format ili robna grupa gde je učešće nisko a i tržište stagnira – treba “izaći iz biznisa”
 - Cilj: što pre izaći iz biznisa
 - Upravljanje: proceniti da li je reč o muži ili napuštanju biznisa,
 - **Opasno**: ugasiti prekasno, kada se već nagomilaju gubici

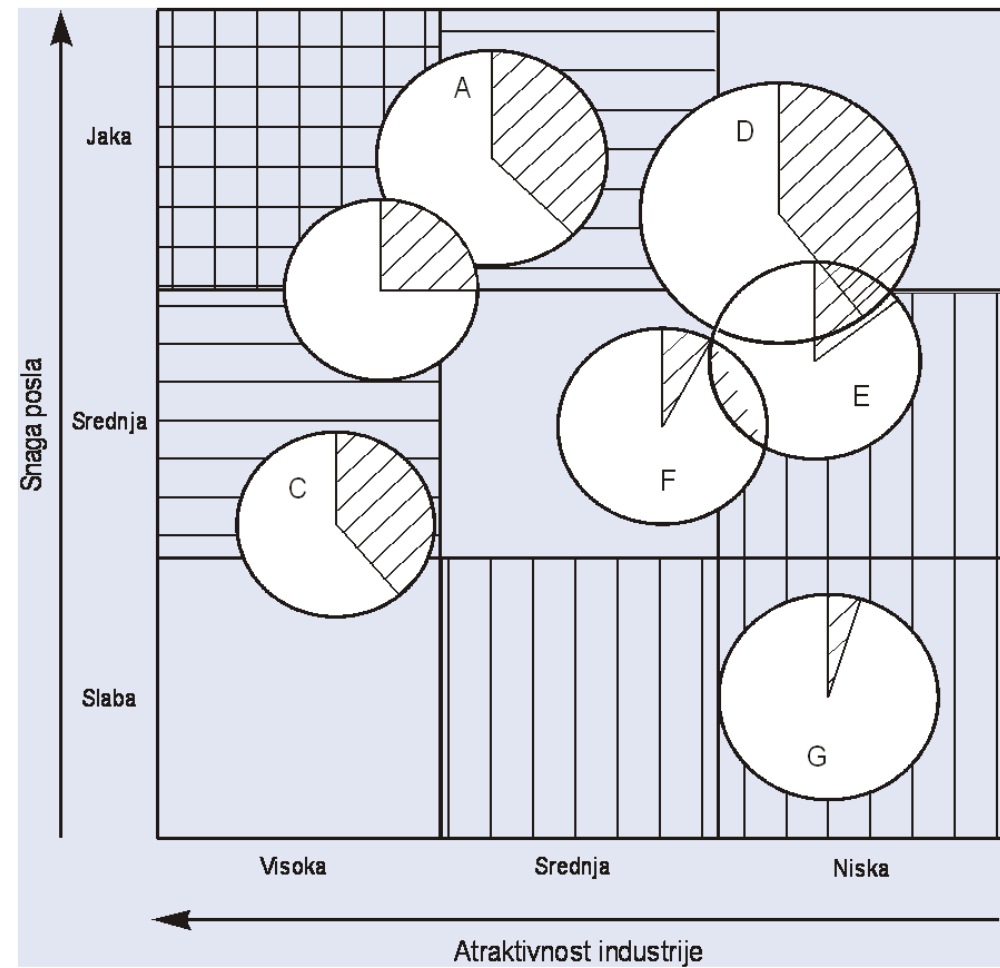


Mc Kinsey/ General Electric (GE) matrica

PORTFOLIO KONCEPT:

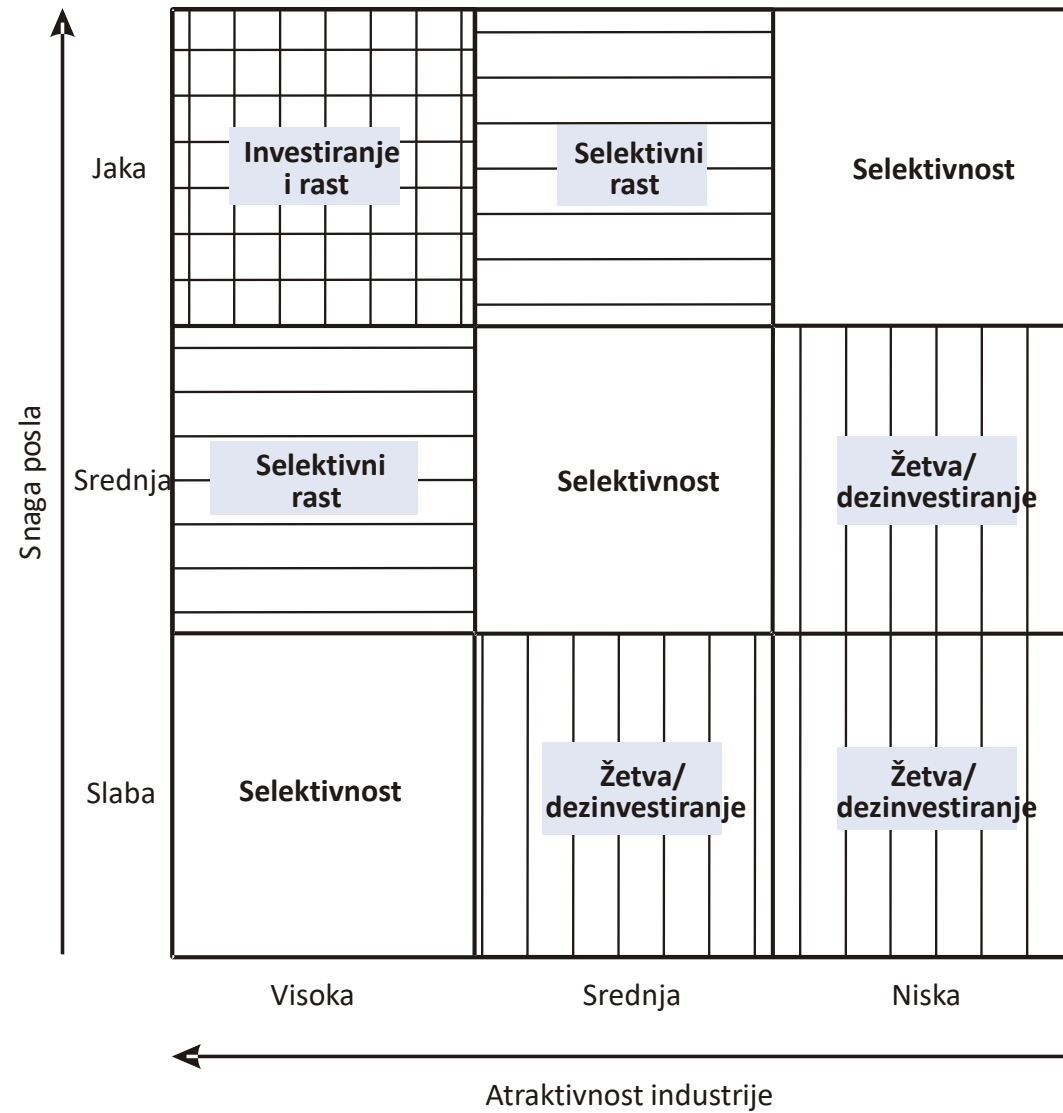
Portfolio model McKinsey/General Electric – matrica atraktivnost industrije/snaga posla

- Rešenje slabosti BCG
- Snaga posla i atraktivnost industrije određuju se na osnovu većeg broja faktora
- 9 polja
- Centar kruga: numerički izražena ocena pozicije
- Površina kruga: veličina kruga
- Zatemnjeni deo kruga: tržišno učešće



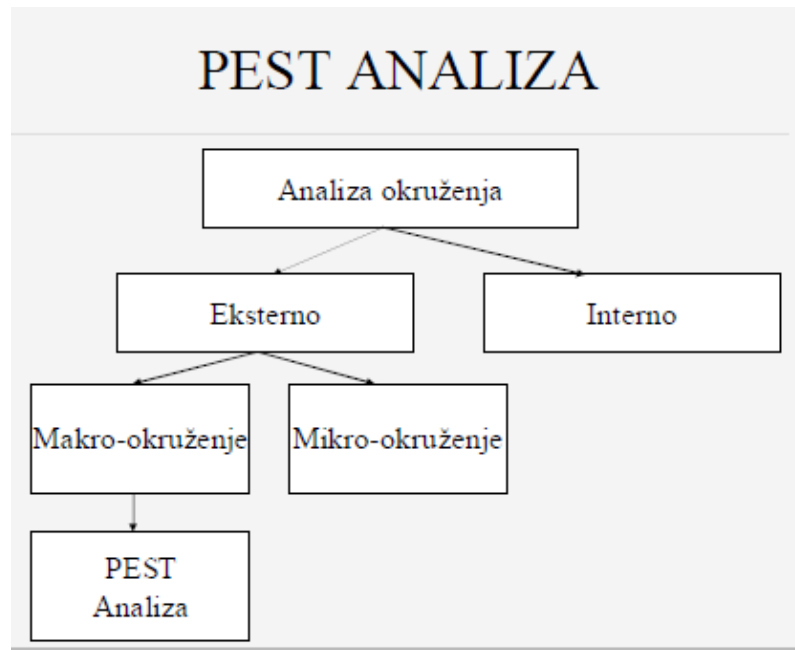


Polja Mc Kinsey/ General Electric matrice



PEST analiza

- Pojedinačno, ali integralno se analiziraju četiri komponente okruženja
 - Političko-zakonodavna
 - Ekonomska
 - Socio-kulturna
 - Tehnološka



1. Koji faktori okruženja utiču na organizaciju?
2. Koji je od ovih faktora najvažniji u današnje vreme i u nekoliko sledećih godina?

Političko-zakonodavni faktori

Monopolsko zakonodavstvo
Zakoni o zaštiti okoline
Poreska politika
Regulativa vezana za međunarodnu razmenu
Zakon o zapošljavanju
Stabilnost vlade

Socio-kulturni faktori

Demografija
Raspodela prihoda
Socijalna kretanja
Promene životnog stila
Odnos prema radu i zapošljavanju
Potrošački faktori
Nivo obrazovanja

Ekonomske faktori

Poslovni krugovi
Trendovi bruto nacionalnog dohotka
Kamatne stope
Snabdevanje novcem
Inflacija
Nezaposlenost
Raspoloživi prihodi
Dostupnost energije i cena

Tehnološki faktori

Državna ulaganja u istraživanje
Državni i industrijski fokus tehnoloških faktora
Nova otkrića
Brzina tehnološkog transfera
Stopa zastarelosti

Postupak PEST analize



1. Izaberite subjekt analize (organizaciju koju dobro poznajete)
2. Napravite tablicu za ocenjivanje okoline
3. Unutar svake kategorije identifikujte koji su činioci bitni za poslovanje analizirane organizacije (ograničite se na maksimalno 5)
4. Ocenite snagu pojedinog činioca na subjekt analize (organizaciju). Koristite sledeće ocene: 1: najmanji uticaj; ... 5: najveći uticaj). Ukoliko činioc deluje kao pretnja – ograničava ciljeve organizacije oceni dodajte – (minus); ukoliko činioc deluje kao prilika – unapređuje organizacijske šanse za ostvarenje ciljeva dodajte predznak + (plus).
5. Ocenite značaj delovanja pojedinog činioca na analiziranu organizaciju. Koliko je uticaj tog činioc važan za organizaciju? Koristite ocene od 0 do 10 (0 beznačajno; 10 izuzetno značajno).
6. Pomnožite ocene snage uticaja i značaja činioca vodeći računa o predznaku umnoška.
7. Ukupna ocena delovanja okoline za pojedinu dimenziju dobija se zbrajanjem ocena svih činioca .
8. Zbrojite ocene za sve četiri dimenzije.

Maksimalno negativni učinak segmenta okoline: -250

Maksimalno pozitivni učinak: +250

Pozitivan predznak govori o podsticajnim uslovima okoline. Veći rezultat govori o većoj povoljnosti.

Negativan rezultat govori o destimulirajućem uticaju okoline.



Primer PEST analize

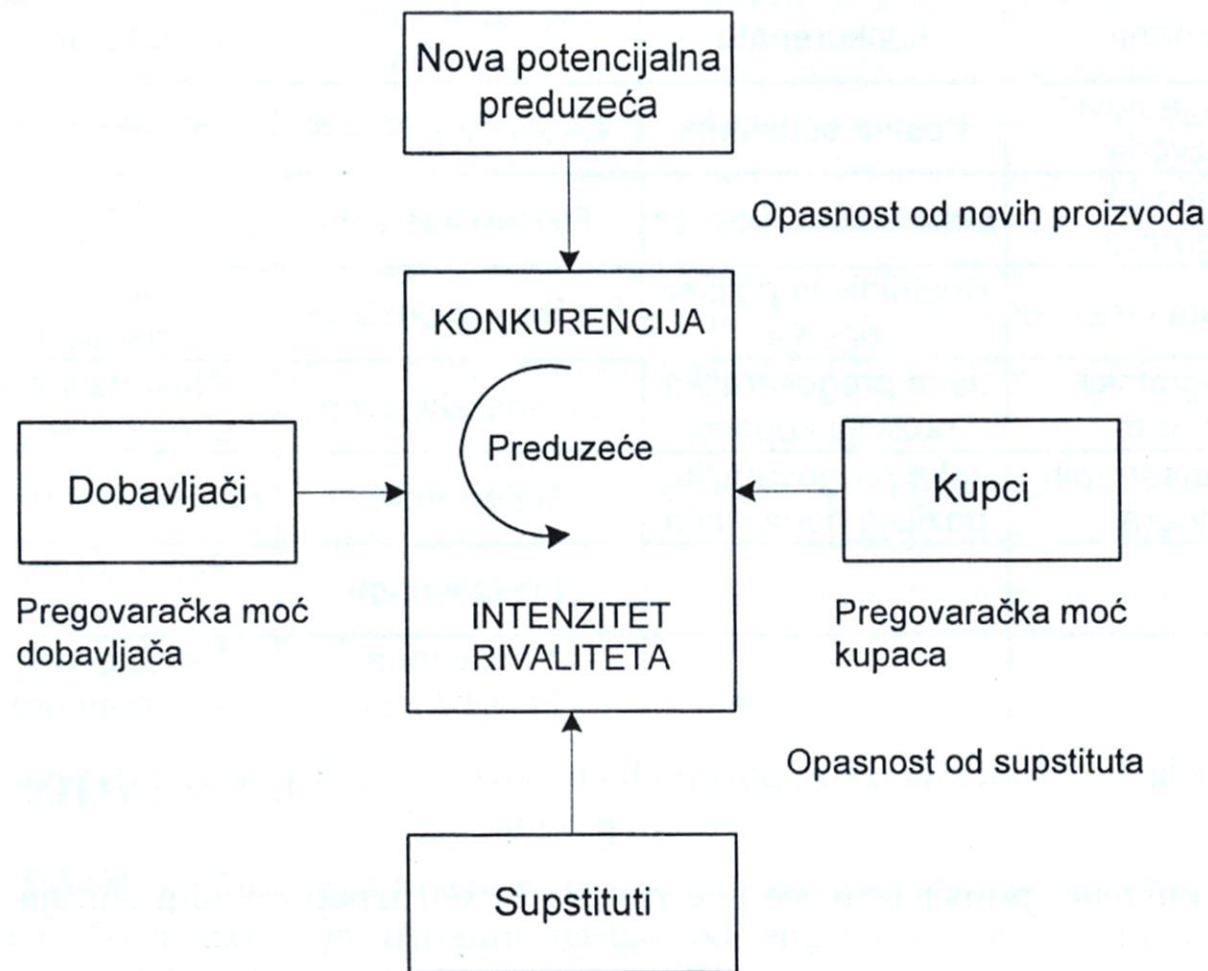
PEST – Građevinsko preduzeće

| | |
|--|--|
| <p><u>Političko-zakonodavni faktori</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Zakoni o zaštiti okoline -ekološki zahtevi• Poreska politika• Neregulisani imovinsko-pravni odnosi – staro vlasništvo• Stabilnost –lokalnih organa uprave• Efikasnost državne administracije• Stavovi vladajućih krugova prema pitanjima individualne stambene gradnje | <p><u>Ekonomski faktori</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Brojnost konkurencije-preduzeća koja se bave istovetnom delatnošću• Evidentan porast bruto nacionalnog dohotka i prosečnih plata stanovništva• Povoljno kretanje na polju kreditne politike kamatnih stopa• Relativno stabilna inflatorna kretanja• Tendencija povećanja broja nezaposlenih i viškova usled procesa vlasničke transformacije |
| <p><u>Socio-kulturološki faktori</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Veliki broj mladih bračnih parova bez rešenog stambenog pitanja• Revitalizacija srednje klase društva i njena ekspanzija• Stvaranje povoljnijeg društvenog i ekonomskog ambijenta za rešavanje stambenih pitanja sopstvenim sredstvima• Tradicionalna orijentacija ka formiranju porodičnog doma• Malograđanske devijacije-težnja ka samoisticanju – pokazati se pred rođacima i prijateljima | <p><u>Tehnološki faktori</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Relativno mala brzina tehnološkog transfera (životni vek od pet do sedam godina)• Zastarelost opreme kod većine konkurentskih preduzeća, a oprema uglavnom amortizovana• Uspostavljanje poslovne saradnje sa naučno-obrazovnom institucijama i praćenje trendova tehnološkog razvoja |



Strukturalna analiza

- Porterov model 5 bazičnih faktora, koji utiču na položaj preduzeća u okruženju:
 1. Mogućnost ulaska – barijere
 2. Stepen konkurencije- broj i snaga konkurenata
 3. Pregovaračka moć kupaca- snažan kupac diktira uslove
 4. Pregovaračka moć dobavljača- kada smo jedan od kupaca
 5. Supstituti-postojanje sličnih proizvoda



Slika 18: Model tržišnih snaga [103]



Postupak:

- 1 Identifikujte nekoliko kritičnih činioca u svakoj grupi konkurentskih sila. Napravite tablicu snaga i činioca.
- 2 Ocenite uticaj tih činioca iz perspektive organizacije – subjekta analize. Označite je li navedeni činioac prisutan(+) ili ne(-)?
- 3 Vrednujte ukupno delovanje činioca na konkurentsku silu (da li se činioca međusobno poništavaju, deluju tako da pojačavaju pritisak sile ili je smanjuju
- 4 Interpretirajte ukupan uticaj svih 5 konkurentskih snaga zajedno. Npr. Pritisak supstituta je nizak ako su odgovori na pitanja pozitivni (+)
- 5 Predložite načine na koje izbeći ranjivost(-) te iskoristiti prilike(+).



Primer

- **Pregovaračka snaga dobavljača (+ 0 -)**
- Dobavljači (materijali, rad, usluge) nude robu koja je široko raspoloživa i nediferencirana.
- Kvaliteta sirovina i materijala ne utiče bitno na gotov proizvod.
- Moguće je lako preći na nove jeftinije dobavljače.
- Naše su narudžbe značajan generator prihoda naših dobavljača.
- Troškovi nabavke nisu značajni deo ukupnih troškova.
- Ukupno snaga dobavljača