



Пројектовање пословних модела у
Индустрији 4.0

Стратегија и стратешко планирање – део 2

проф. др Весна Спасојевић Бркић

PEST АНАЛИЗА И СТРАТЕГИЈА ПРЕДУЗЕЋА



- PEST анализа даје оквир за сагледавање ситуације, а може да се користи и за креирање могућих стратегија.
- PEST анализа се користи за: пословно и стратешко планирање, маркетинг планирање, развој производа и истраживања. Она се бави проучавањем окружења кроз анализу **ПОЛИТИЧКИХ, ЕКОНОМСКИХ, СОЦИО-КУЛТОРОЛОШКИХ И ТЕХНОЛОШКИХ ФАКТОРА**.
- PESTLE анализа представља проширену PEST анализу. Поред основна четири фактора: политичких, економских, социо - културолошких и технолошких она обухвата још и: **ПРАВНЕ ФАКТОРЕ И ФАКТОРЕ ОКРУЖЕЊА (ЕКОЛОШКЕ ФАКТОРЕ)**



Пример PEST анализе

Political

- Xiaomi is a Chinese brand.
- Xiaomi has good support from the Chinese political system.

XIAOMI

Economic

- Xiaomi offers quality at a price that is easy on the pockets of budget-conscious customers.
- Unlike Apple and Samsung, Xiaomi offers the same as a pocket-friendly price.

P	E
T	S

Technological

- Xiaomi offers gadgets with the latest technology.
- Now Phones capable of operating the fifth generation of mobile communication.

Social

- More and more customers are switching to smartphones.
- Customers in western nations have a notion of any product labeled 'Made in China' is substandard.



Пример PESTLE анализе



Toyota



P Political

- A global company
- Political stability
- Free trade agreements
- Eco-friendly products

E Economics

- The automobile industry has been seeing stark competition in recent years.
- Developing countries are rapidly growing.
- The world economy is growing at a fast rate compared to the pre-pandemic situation.

S Sociological

- Toyota had to recall vehicles due to faulty fuel pumps.
- The market is changing rapidly, and customers are more preferring eco-friendly cars to existing ones. Electric and hybrid vehicles are much more in demand right now.

T Technological

- Toyota was the first to introduce hydrogen cars in the market with its research and development motive.
- It has always accepted the latest trends in automobile technology which has aided the brand to stay on the top list of the global market.

E Ecological

- The most challenging environmental issue right now is lowering the carbon footprint.
- It also believes in a recycle-based sustainable society and thus optimizes its operations accordingly.

L Legal

- When Toyota recalled its vehicles with faulty mechanisms, some outraged customers filed a case against the company. It resulted in heavily costing the brand.
- An Indian company filed a lawsuit against the manufacturing giant.



Пример PESTLE анализе

PESTLE Analysis of Apple Inc.					
P	E	S	T	L	E
Political	Economic	Social	Technological	Legal	Environmental
<ul style="list-style-type: none">* Apple has enough cash balance* Trade relation between USA & China* Trade relation between China & Taiwan	<ul style="list-style-type: none">* Purchasing power of audience in a country* Exchange rate* Unemployment rate* Inflation rate	<ul style="list-style-type: none">* Local culture* Local traditions* Demographic conditions* Social life style	<ul style="list-style-type: none">* Key features of competitors* Most formidable competitors* Planned features to be launched* Any new technological advancement	<ul style="list-style-type: none">* Entry into financial services can have legal issues* Health & safety issues* Products standard	<ul style="list-style-type: none">* Carbon emission* Energy efficiency* Climate condition



Квантитативна PEST/PESTLE анализа

- Како би се квантификовала PEST/PESTLE анализа, оцењујемо све факторе појединачно и то у две категорије:
 - Снага деловања (од -5 до 5)
 - Значај за предузеће (од 1 до 5)
- Оцену сваког фактора представља производ снаге деловања и значаја за предузеће.
- Након тога потребно је израчунати оцену сваке групе фактора и тада се добија која од група је најзначајнија. Ова оцена представља суму свих појединачних фактора.
- На крају сабирамо оцене свих група фактора и добијамо коначну оцену PEST/PESTLE анализе.

Квантитативни пример PEST анализе



Фактор	Снага деловања (-5 до +5)	Значај за предузеће (1 до 5)	Укупна оцена
Политичко-правна димензија			
Повећање пореза	-3	3	-9
Нови прописи еколошке заштите	-1	2	-2
Субвенције владе	3	4	12
Укупна оцена	-1	9	1
Економска димензија			
Јачање конкуренције	-3	5	-15
Пад каматне стопе	4	3	12
Пораст дохотка становника	2	2	4
Укупна оцена	3	10	1
Социо-културна димензија			
Пораст броја становника	4	2	8
Нови трендови међу младима	-2	4	-8
Пораст степена образовања	2	2	4
Укупна оцена	4	8	4
Техничко-технолошка димензија			
Нова открића	3	4	12
Нове ICT технологије	4	4	16
Штете компјутерских вируса	-2	3	-6
Укупна оцена	5	11	22



ТЕОРИЈА ИГАРА И СТРАТЕГИЈА ПРЕДУЗЕЋА

- **Теорија игара** представља математичку теорију која се бави рационалним одлучивањем у конфликтним или делимично конфликтним условима, када међусобна условљеност акција два или више учесника детерминише све индивидуалне резултате.
- Помоћу теорије игара решавају се проблеми:
 - развоја и организације предузећа (стратегијско инвестирање, производни план, маркетиншке комбинације),
 - транспортни и производни проблеми,
 - ценовна политика,
 - конкурентске тржишне структуре и ситуације,
 - билатерални преговори, итд.



ТЕОРИЈА ИГАРА И СТРАТЕГИЈА ПРЕДУЗЕЋА

Теорија игара пружа могућност предузећу да предвиди поједине стратегијске потезе партнера (коопераната) и/или конкурената и на тај начин своје стратегијско понашање прилагоди условима постојећих ризика и неизвесности.

Постоје различите врсте игара, при чему се при класификацији обично узимају следећи критеријуми:

- број играча (учесника),
- игра са два лица,
- игра са три лица, итд.
- број стратегија,
- карактер функције плаћања,
- коначна игра (сваком од играча у игри стоји на располагању коначан број стратегија) и
- бесконачна игра (број стратегија играча није ограничен).



ТЕОРИЈА ИГАРА И СТРАТЕГИЈА ПРЕДУЗЕЋА

- Игра је уређена четворка $G = (P, v_0, P_0, S)$, чије су компоненте дефинисане на следећи начин:
 - P - коначан скуп чији су елементи позиције игре,
 - $v_0 \in P$ - почетна позиција,
 - $P_0 \subseteq P$ - скуп завршних позиција игре,
 - S - пресликавање $S : P \rightarrow 2^P$, где је 2^P партитивни скуп скупа P .
- Критеријуми, који се користе за избор оптималне стратегије могу бити многобројни:
 - мин мах/мах мин критеријум (Wald-ов; песимистички);
 - мах мах/мин мин критеријум (оптимистички);
 - Hurwitz-ов критеријум (метод оптимизма-песимизма);
 - Laplace-ов критеријум (принцип недовољног разлога);
 - Savage-ов критеријум; (метод минимах кајања);
 - Критеријум очекиване вредности;
 - Бернулијев критеријум итд.



Матричне игре

- Матричне игре су стратешке игре два играча са супротним интересима. Игра се завршава одређеним исходом, који се изражава добицима или оценама. После сваког одигравања - избора по једне стратегије од стране сваког играча, врши се обрачун и плаћање, на основу матрице плаћања. Играч који губи плаћа играчу који добија износ који је одређен правилима игре.

Алтернативе играча А	Алтернативе играча В					
	b_1	b_2	...	b_j	...	b_n
a_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
a_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2j}	...	a_{2n}
⋮
a_i	a_{i1}	a_{i2}	...	a_{ij}	...	a_{in}
⋮
a_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mj}	...	a_{mn}

Табеларни приказ матричне игре

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ \cdots & \cdots & \cdots & \cdots \\ a_{m1} & a_{m2} & \cdots & a_{mn} \end{bmatrix} = [a_{ij}]$$

Матрица плаћања

- Претпоставке које морају бити испуњене да би се ситуација могла посматрати као матрична игра:
 - Игра мора бити игра нулте суме са коначним бројем стратегија;
 - У њој морају учествовати 2 играча.
 - Играчи истовремено повлаче своје потезе, не знајући потез другог играча (нормална форма);
 - Концепт рационалног понашања играча (сваки појединац тежи да максимизира своју добит).



Матрична игра нулте суме

$$C = \begin{vmatrix} c_{11} & c_{12} \dots & c_{1n} \\ c_{21} & c_{22} \dots & c_{2n} \\ \dots & \dots & \dots \\ c_{m1} & c_{m2} \dots & c_{mn} \end{vmatrix}$$

$$c_{ij} = C(a_i, b_j)$$

Матрица C се назива матрицом плаћања, а њен елемент c_{ij} представља добитак I односно губитак II играча када играч I бира стратегију a_i , а играч II b_j ;

Нормална форма игре два играча са нултом сумом је тројка (A, B, C) где је:

- 1) $A = \{a_i\}$ непразан скуп стратегија I играча;
- 2) $B = \{b_j\}$ непразан скуп стратегија II играча;
- 3) C је функција дефинисана на Декартовом производу $A \times B$ тако да је $c_{ij} = C(a_i, b_j)$ реалан број;

доња граница вредности игре: $\alpha = \max \min c_{ij}$

горња граница вредности игре: $\beta = \min \max c_{ij}$

увек је

$$\alpha \leq \beta$$



Просте и мешовите матричне игре

- Просте матричне игре су игре са чистом стратегијом и имају седласту тачку, а мешовите немају.
- Уколико неки елемент c_{ij} матрице плаћања C има особине:
 - 1) c_{ij} минималан елемент у реду i матрице C
 - 2) c_{ij} максималан елемент у колони j матрице C

тада кажемо да је c_{ij} *седласта тачка* матрице плаћања.

Формално:

$$c_{ij^*} \leq c_{i^*j} \leq c_{ij}$$

У седластој тачки важи:

$$\max_i \min_j c_{ij} = \min_j \max_i c_{ij} = c_{i^*j^*}$$

- У мешовитој игри играчи имају на располагању m алтернатива (стратегија) и сваку од њих одабирају са одређеном вероватноћом

$$p_1, p_2, \dots, p_m$$

$$p_i \geq 0, i = 1, 2, \dots, m$$

$$\sum_{i=1}^m p_i = 1$$

$$\begin{array}{ccc} & & \min_j a_{ij} \\ & & -4 \\ & & 2 \\ & & -2 \\ \max_i a_{ij} & 8 & 4 & 2 \end{array}$$

$$\max_i \min_j a_{ij} = a_{23} = \min_j \max_i a_{ij} = a_{23} = 2,$$



Пример примене Теорије игара на стратегијски проблем

Међународна компанија жели да отвори представништво у Србији, у Београду. За отварање представништва, требају јој додатна финансијска средства, па се она одлучила на подизање кредита. Има могућност подизања кредита у еурима, америчким доларима и динарима. Пондерисане вредности које резултују из каматних стопе на кредите подигнуте у наведеним валутама, у условима инфлације, стабилног тржишта и дефлације, дате су у табели. Приликом подизања кредита компанију занима која јој је могућност, односно стратегија најбоља у оптималном смислу, у случајевима инфлације, дефлације и стабилног стања који се могу појавити у Србији као последица тренутне ситуације.

Оптимална је стратегија са максималном вредношћу, јер су вероватноће једнаке.

	Дефлација	Стабилно	Инфлација
€	3	2	-1
Дин	2	1	-3
\$	1	3	-2

$$\max_i [1/n \cdot a_{i1} + 1/n \cdot a_{i2} + \dots + 1/n \cdot a_{in}]$$

$$A_1 = 1/3 \cdot 3 + 1/3 \cdot 2 + 1/3 \cdot (-1) = 4/3 = 1,33$$

$$A_2 = 1/3 \cdot 2 + 1/3 \cdot 1 + 1/3 \cdot (-3) = 0$$

$$A_3 = 1/3 \cdot 1 + 1/3 \cdot 3 + 1/3 \cdot (-2) = 2/3 = 0,67$$

→ Optimalna strategija je A_1 → kredit u €

Слика 4. Матрица исплате у случају стратегијског проблема



ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ НА ПОСЛОВНОМ НИВОУ

- Стратегија која наглашава ниво предузећа као целине зове се корпоративна (глобална, главна) стратегија, јер она обезбеђује главне стратешке правце на корпоративном нивоу организације.
- Постоје четири врсте главних стратегија:
 - Стратегије раста
 - Стратегије стабилизације
 - Дефанзивне (штедљиве) стратегије
 - Портфолио (портфељни) модели стратегија.



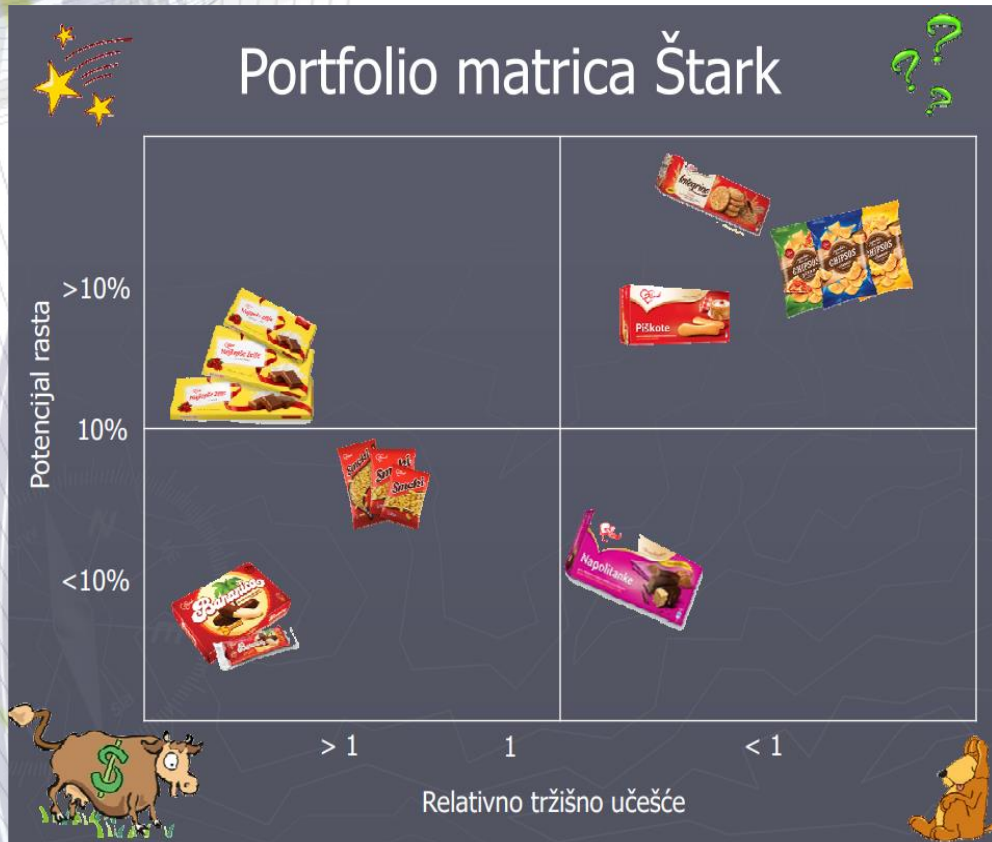
- 1) **Стратегије раста** су главне стратегије које укључују раст организације посматране по неком параметру, као што су:
- **Концентрација** која се фокусира на ефекте раста појединчног производа или услуге. Она је могућа путем фокуса на развој тржишта (контрола већег дела или експанзијом на ново тржиште), развој производа (унапређење основног производа или услуге) и/или хоризонталну интеграцију (интегрисање једног или више сличних послова који већ постоје, а у циљу њиховог повећања).
 - **Вертикална интеграција** пружа ефекте раста кроз самосталну производњу улазног материјала који је до тада набављан од спољних добављача или кроз замену продајних улога (нпр. елеминиција дистрибутера) развојем властите продајне мреже.
 - **Диверсификација** омогућава ефекте раста кроз ширење пословања на нова подручја.
- 2) **Стратегије стабилизације** обезбедјују одржање **статус-кво** или раст на методичан, али успорен начин.
- Неки од разлога за усвајање ове стратегије су: избегавање ризика или опасности агресивног раста; омогућавање опоравка после периода убрзаног раста; омогућавање организацији да одржи тренутни тржишни удео; могућност да се догоде саме по себи.



- 3) **Дефанзивне (штедиљиве) стратегије** се базирају на жељи или потреби за редукцијом операција у организацији кроз **смањење трошкова**, као што су елиминисање трошкова који нису есенцијални, замрзавање плата, стагнација и/или повлачење са дела тржишта, продаја земљишта и некретнина, опреме или самог пословања у целини.
- 4) **Портфолио (портфељни) модели стратегија** врши **расподелу ризика на различите стратегијске пословне целине** како би се осигурао релативно трајни опстанак и развој сваке од тих целина, као и предузећа у целини.

Пословни портфолио посматра предузеће као скуп послова или пројеката од којих сваки може имати своју властиту конкурентску пословну стратегију. Овај модел је карактеристичан за предузећа која имају више различитих послова, а који нису међусобно повезани.

- **BCG (Бостонска консалтинг група) матрица** за анализу удела на тржишту и раста тржишта за производе предузећа.



Стратегијска позиција производа/услуге на BCG матрици се одређује на основу два параметра: релативног тржишног учешћа (RTU), и тржишне стопе/потенцијала раста (TSR).

$$\text{Relativno tržišno učešće (RTU)} = \frac{\text{Ukupni obim prodaje preduzeća}}{\text{Ukupni obim prodaje vodećeg konkurenta}}$$

$$\text{Tržišna stopa rasta (TSR)} = \frac{\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t+1 - \text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t}{\text{Ukupna prodaja na tržištu u periodu } t}$$

Пример BCG матрице

ФОРМУЛИСАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ НА ПОСЛОВНОМ НИВОУ



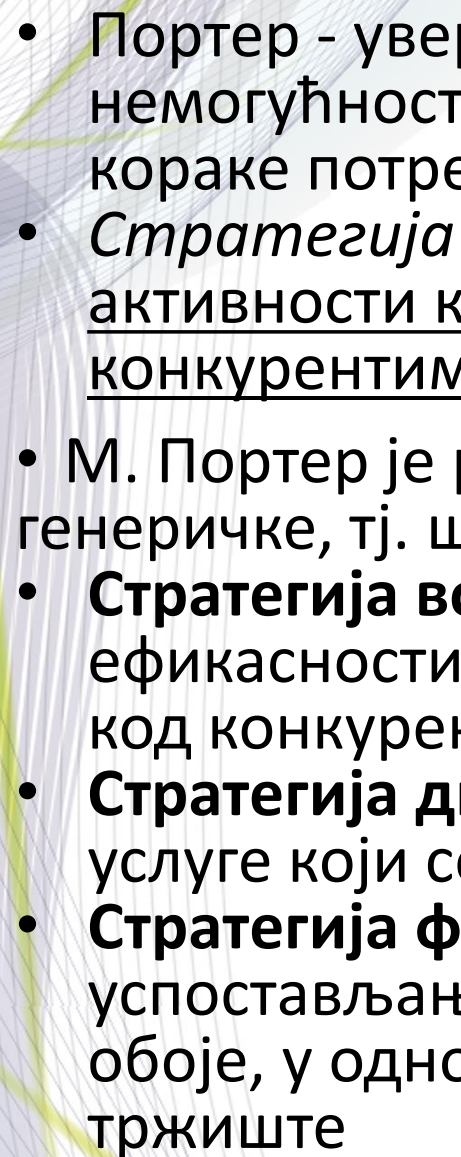

- **Пословна стратегија**

- усмерена на ниво пословних јединица или стратегијских пословних јединица (СПЈ).

- карактеристична за мултидивизионална предузећа која имају више пословних програма.

- треба да одговори на питање, како конкурисати на сваком од тржишта које је предузеће одабрало.

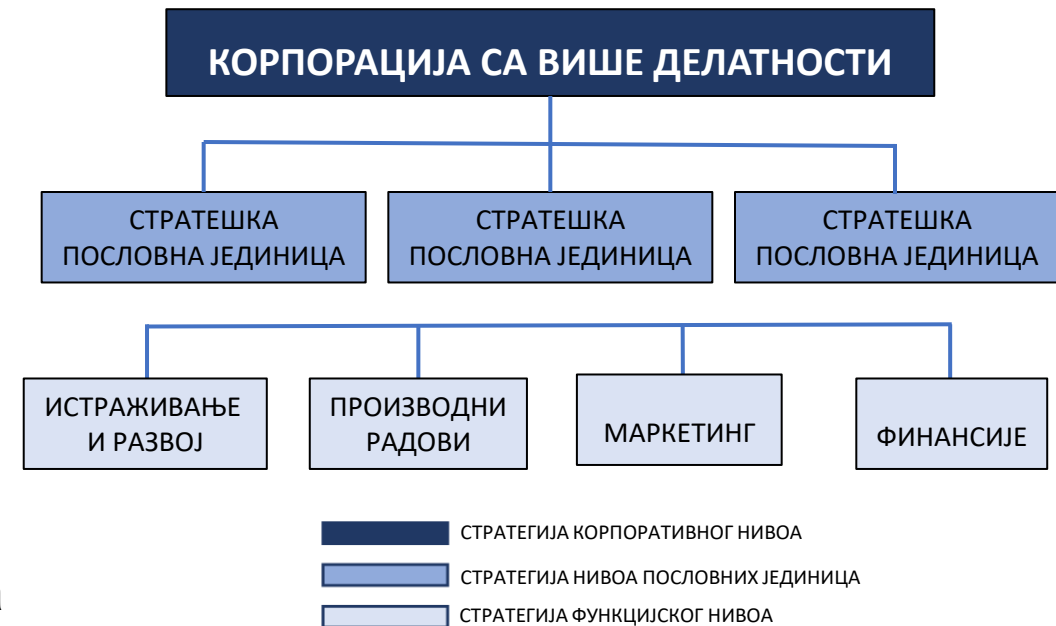
- У ту сврху користе се различити модели међу којима су најпознатији *Портеров модел генеричких стратегија* и *Модел животног циклуса производа*.

- 
- 
- Портер - уверен да неуспех стратегија многих предузећа произлази из немогућности да се стратегија наступа **рашчлани** на појединачне кораке потребне да би се остварила конкурентска предност.
 - *Стратегија није више само општа визија, већ одређен систем активности које предузеће усвоји у поређењу са својим конкурентима.*
 - М. Портер је развио **три стратегије** на пословном нивоу које су генеричке, тј. широко су примењиве на разне ситуације.
 - **Стратегија вођства трошкова** укључује повећање организационе ефикасности како би укупни трошкови производње били нижи него код конкурената.
 - **Стратегија диференцирања** укључује покушај развоја производа или услуге који се виде као јединствени у индустрији.
 - **Стратегија фокусирања** подразумева специјализацију успостављањем позиције на подручју трошкова, диференцирања, или обоје, у односу на специфичне делове, сегменте или чак целокупно тржиште

Формулисање стратегије на нивоу функција



- Функцијске стратегије су усмерене на одређене функције у предузећу.
- 1) **Стратегија маркетинга:** сегментација тржишта, позиционирање производа, маркетинг микс, канали дистрибуције, продајна промоција, политика цена.
 - 2) **Финансијска стратегија:** структура капитала, аквизиција капитала, алокација капитала, политика дивиденди, управљање активом.
 - 3) **Стратегија производње:** унапређење продуктивности, планирање производње, локација постројења, контрола квалитета.
 - 4) **Стратегија истраживања и развоја:** развој производа, развој производње, развој организације, технолошко прогнозирање, патенти и лиценце.
 - 5) **Стратегија људских потенцијала:** квалитет перформанси, политика регрутовања, развој и промоција кадрова, политика компензација.



Контекст функцијске стратегије

СТУДИЈА СЛУЧАЈА 1: Робин Худ



- Робин Худ је побуњеник, одметник, из Шервудске шуме која се налази у близини града Нотингема у Енглеској. Његови највећи непријатељ је шериф Нотингема. Робин Худ од својих непријатеља узима новац и даје га сиротињи или га враћа уколико им је претходно под неким изговором узет.
- Све бројнија дружина успешно је постављала и остваривала своје циљеве (већи број чланова и освајање нових шума као територија), међутим све већа бројност чланства превазилазила је капацитете у храни коју су шуме нудиле. Трошкови хране почели су да црпе финансијске резерве дружине баш у тренутку када су и приходи били у опадању. Путници који су имали шта да изгубе избегавали су шуму у широком луку. Путовање дужим путем било је скупо и незгодно за путнике, али је било боље него да им све што имају буде одузето.
- Робин је био убеђен да је дошло време да Весела дружина уведе фиксни порез на пролаз кроз шуму уместо да заплењује робу путницима. Његови заменици су се оштро противили тој идеји. Они су били поносни на мото веселе дружине: "Опљачкати богате и дати сиромашнима". Сељаци и грађани, сматрали су они су наши највећи савезници.
- Међутим, шериф је искористио своје политичке везе да добије подршку и ојача своју позицију. Имао је моћне пријатеље на двору, а био је у милости регента принца Џона. Принц Џон је био непостојан и зао, и опседнут својом непопуларношћу у народу. Такође је живео у непрестаном страху од барона који су му прво дали регенство (власт), да би затим оспоравали његово право на престо. Неки од ових барона покренули су акцију прикупљања откупа којом би се краљ Ричард Лавље Срце ослободио из тамнице у Аустрији. Робин је позван да се прикључи овој завери, а за узврат ће добити амнестију. Хајдуковање по шуми је једна ствар, а дворска завера нешто сасвим друго. Принц Џон је имао своје шпијуне свуда. Ако план пропадне одмазда ће бити немилосрдна и брза.
- ПИТАЊА ЗА ДИСКУСИЈУ И ОБРАДУ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА:
 - Дефинисати мисију постојања Робин Худ дружине?
 - Дефинисати визију Робин Худ дружине?
 - Који су стратегијски циљеви Робин Худ дружине?
 - Направити SWOT анализу Робин Худ дружине. Приказати TOWC матрицу.



СТУДИЈА СЛУЧАЈА 1: Робин Худ

Мисија

„Опљачкати богате и дати си ромашнима“

Визија

„Победа над Шерифом“

Стратешки циљеви

1. Повећање броја чланова акако би делегирани задаци били извршени по плану.
2. Помоћи баронима који покрећу акцију прикупљања откупа којом би се краљ Ричард Лавље Срце ослободио из тамнице у Аустрији.

Табела – SWOT и TOWS

	Снаге S (енгл. Strengths)	Слабости W (енгл. Weaknesses)
	S1. Повећање броја чланова дружине S2. Обука чланова S3. Истраживачко развојни рад и проток информација S4. Рационално доношење одлука и делегирање задатака	W1. Трошење залиха и повећање трошкова W2. Недостатак просторног капацитета W3. Неадекватан одабир чланова W4. Дисциплина и опрезност
Шансе O (енгл. Opportunities)	SO - Стратегије SO1. Стратегија увођења фиксног пореза на пролаз кроз шуму SO2. Стратегија спровођења корективних мера у складу са захтевима шуме у којој дружина делује	WO - Стратегије WO1. Стратегија освајања нових шума WO2. Стратегија редукованог трошења залиха
Претње T (енгл. Threats)	ST - Стратегије ST1. Стратегија ширења активности дружине ST2. Стратегија контроле активности дружине и контроле снабдевања	WT - Стратегије WT1. Стратегија повлачења и смањења обима активности WT2. Стратегија склапања савеза са баронима



СТУДИЈА СЛУЧАЈА 2: TOMS SHOES

- Компанија “Toms Shoes” шири своје пословнице широм земље и користи метод „1 на 1“. Метод „1 на 1“ подразумева да за један купљени пар ципела један пар ципела буде додељен деци у угроженим подручјима, који себи не могу да приуште ципеле. Једна од најважнијих снага је промоција од уста до уста што је главни показатељ квалитета производа “Toms Shoes” - а. Организовањем приправничких кампус клубова активно се укључује рад заједнице, што са једне стране доприноси едукацији приправника а са друге добру маркентишку репутацију компаније.
- Међутим, кашњење сировина и полупроизвода од стране испоручиоца често може представљати проблем и угрозити процес производње компаније. Дигитални маркетинг који је у данашње време јако популаран и заступљен, компанија слабо користи. Додатни проблем огледа се у дужини испоруке ципела из модела „1 на 1“ који се тренутно мери у месецима и представља проблем на који би компанија требала да буде фокусирана.
- Због све већег проширивања сиромаштва и беде у свету, компанији се отворила могућност за проширивање филантропских активности на више земаља. Угледањем са методом „1 на 1“ донирање ципела, настојаће да се прошири асортиман производа на одећу (Toms Clothes) по истом принципу. Постоји могућност отварања погона у угроженим подручјима где би локално становништво било едуковано и ангажовано. На тај начин би компанија боље управљала залихама а у угроженим подручјима би се смањила стопа незапослености и сиромаштва.
- Медјутим, пред компанију се поставља као проблем политичка ситуација, како у угроженим подручјима, тако и у свету. То доста може утицати на развој пословања у другим земљама. Пословање може угрозити појава сличних активности конкурената са сличним или истим моделом филантропских активности. Све теже је и наћи волонтере. Претњу може изазвати критиковање ЦСР-а на начин пословања, иако је то неосновано, јер компанија функционише по строгим прописаним правилима пословања.
- ПИТАЊА ЗА ДИСКУСИЈУ И ОБРАДУ СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА:
 - Дефинисати мисију и визију компаније Toms Shoes;
 - Дефинисати стратешке и оперативне циљеве компаније Toms Shoes;
 - Формулисати БПЕСТ анализу;
 - Направити ситуациону SWOT анализу компаније Томс Схоес;
 - Генерисати могуће стратегије на основу TOWS матрице.

СТУДИЈА СЛУЧАЈА 2: TOMS SHOES



Мисија

Мисија компаније Томс Схоес јесте да својим континуираним пословањем остваримо профит који ћемо касније усмерити ка филантропским активностима применом методе „један на један“. Једна од намера јесте помоћ, побољшавање и олакшавање живота деце у угроженим подручјима. Сталном куповином квалитетних производа купци ће имати прилику да учествују у овим хуманим акцијама и моћи ће да буду друштвено одговорни.

Визија

Настојаћемо да скратимо ланац испоруке како би деца у угроженим подручјима благовремено добијала наше производе. Жеља нам је да изградимо постројења у руралним срединама како би становништво добило могућност да и само израђује производе и на тај начин би их обучавали за рад и смањили стопу незапослености. Како би наставили и повећали филантропску свест, а по угледу на Томс наочаре, увешћемо нови програм Томс Clothes, који би се базирао на моделу један на један, где би уз купљен комад одеће, детету била донирана гардероба. Истражићемо тржишта осталих земаља са жељом ширења хуманитарног рада у тим земљама. Друштво може да створи боље сутра предузимањем плаћене акције данас.

Стратешки и оперативни циљеви

У наставку су приказани стратешки циљеви са сетом оперативних циљеве унутар сваког стратешког циља:

СЦ1. Отварање фабрика у угроженим подручјима

- ОЦ1.1. Проналажење пословних објеката и опремања истих
- ОЦ1.2. Едукација становништва у угроженим подручјима
- ОЦ1.3. Запошљавање стручних лица који ће водити и контролисати пословне активности
- ОЦ1.4. Отварање фабрике

СЦ2. Скратити ланац испоруке

- ОЦ2.1. Квалитетније управљање залихама
- ОЦ2.2. Велики број складишта лоцирати у угроженим подручјима где се отварају нове фабрике

СЦ3. По угледу на Томс Схоес, увести у програм Томс Clothes

- ОЦ3.1. Увести исти програм “један на један”
- ОЦ3.2. Промоција – додатни догађај

СЦ4. Ширење хуманитарног рада у осталим земљама

- ОЦ4.1. Истраживање тржишта
- ОЦ4.2. Проналажење волонтера

СТУДИЈА СЛУЧАЈА 2: TOMS SHOES

Фактор	Подфактор
Политички фактори	Правила и процедуре пословања; Закони о заштити животне средине; Прописи о заштити потрошача; Прописи за заштиту података; Поштовање стандарда; Лобирање на тржишту; Ратови и санкције;
Економски фактори	Бруто домаћи производ; Дискрециони доходак потрошача; Пореска фискална политика; Трендови; Тржишна презасићеност; Утицај глобализације; Цена радне снаге; Стопа незапослености;
Социјални фактори	Ставови и потребе становништва; Имиџ, маркетинг и публицитет; Демографија; Етичка питања; Животни стил и навика; Став према друштвеним и културним променама; Став медија; Обавештеност потрошача;
Технолошки фактори	Нове расположиве технологије; Развој технологије и технолошке потребе; Ниво застаревања технике и технологије; Механизми куповине купаца; Истраживање и развој технологије;
Пословни фактори	Технолошка опремљеност и способност конкурената; Услови и захтеви испоручиоца, Заинтересованост и задовољство потрошача; Осетљивост купаца на цене; Формирана цена производа на тржишту.



**BPST
анализа**



СТУДИЈА СЛУЧАЈА 2: TOMS SHOES

Снаге С (енгл. Strengths) S1. Имиџ компаније S2. Приправници и кампус клубови S3. Квалитет производа S4. Квалитет производа „један на један“ S5. Промоција (уста од уста)	Слабости W (енгл. Weaknesses) W1. Проблеми са испоручиоцима W2. Дигитални маркетинг W3. Ланац испоруке
Шансе О (енгл. Opportunities) O1. Проширење филантропских активности на више земаља O2. Проширење производног асортимана O3. Управљање залихама O4. Добијање донација O5. Отварање погона у угроженим подручјима	Претње Т (енгл. Threats) T1. Ратови и немири T2. Појава сличних конкурентских активности (филантропских) T3. Критиковање активности друштвено одговорног пословања

Табела 4. SWOT матрица

	Снаге С (енгл. Strengths) C1. Имиџ компаније C3. Квалитет производа C4. Квалитет производа „један на један“	Слабости W (енгл. Weaknesses) W1. Проблеми са испоручиоцима W2. Дигитални маркетинг W3. Ланац испоруке
Шансе О (енгл. Opportunities) O1. Проширење филантропских активности на више земаља O3. Управљање залихама O5. Отварање погона у угроженим подручјима	SO – Стратегије SO₁. Стратегија освајања нових тржишта	WO - Стратегије WO₁. Стратегија вођства у трошковима WO₂. Стратегија експанзије капацитета
Претње Т (енгл. Threats) T1. Ратови и немири T3. Критиковање активности друштвено одговорног пословања	ST – Стратегије ST₁. Стратегија прогресивног маркетинга	WT - Стратегије WT₁. Стратегија проширивања маркетиншких активности

Табела 5. TOWS матрица