

Poduzetničke strategije

Situacijska analiza

Slavica Singer

Sunčica Oberman Peterka

Situacijska teorija – contingency theory

- Organizacija i djelovanje poduzeća ovise o prirodi okoline u kojoj poduzeće djeluje
- Poduzeća čija unutarnja organizacija bolje služi zahtjevima okoline postižu bolje rezultate

Sadržaj situacijske analize

- ocjena postignutih rezultata (ocjena misije, vizije, ciljeva, strategije i politika poduzeća)
- skaniranje okoline
- dijagnosticiranje snage i slabosti poduzeća

Primjena situacijske analize

- zahtijeva poznavanje:
 - **sistemske pristupa** – fokusira se na procjenu razine sinergije i entropije
 - Sinergija: efekti koji nastaju zbog interakcije i ne postoje na razini podsistema
 - Entropija: mjera za nered u sistemu
 - **multivarijantne analize** – interakcije između brojnih varijabli
 - **metoda predviđanja** – procjena dinamičnosti ključnih varijabli

Definicije

- Misija poduzeća
 - definicija temeljnog razloga postojanja poduzeća
- Vizija
 - Izjava o tome što želimo postati. Artikuliranje željene idealne budućnosti za poduzeće; uzbudljiv, organizacijski san koji obvezuje – rasteže imaginaciju i motivira ljude da provjeravaju nove mogućnosti.
- Ciljevi
 - stanja kojima poduzeće teži svojim ponašanjem
- Kultura / filozofija
 - Sistem vrijednosti i vjerovanja na kojima počiva poslovanje poduzeća
- Situacijska analiza utvrđuje vitalnost vizije, misije i ciljeva s obzirom na:
 - društvenu odgovornost poduzeća prema okolini
 - efektivno i efikasno korištenje potencijala poduzeća

Ocjena ostvarenja misije, vizije, ciljeva, strategije i politika 1

- Misija poduzeća
 - definicija temeljnog razloga postojanja poduzeća
"Inovativno rješavati neriješive probleme." 3M
 - polazište za utvrđivanje vizije, ciljeva, strategije i politika
 - prepoznatljiva svima
- Situacijska analiza:
 - procjena vitalnosti misije s obzirom na društvenu odgovornost poduzeća prema okolini i s obzirom na efektivno i efikasno korištenje potencijala poduzeća

Ocjena ostvarenja misije, vizije, ciljeva, strategije i politika 2

□ Vizija

- Dugoročno predviđanje pozicioniranja poduzeća
"Dovesti čovjeka na mjesec i dovesti ga natrag do kraja desetljeća".
J.F. Kennedy, 1962.

□ Situacijska analiza:

- Usklađenost vizije s misijom
- Usklađenost vizije s prilikama u okolini

Ocjena ostvarenja misije, vizije, ciljeva, strategije i politika 3

□ Ciljevi

- stanja kojima poslovni sistem svojim ponašanjem teži
- imenovani vs. stvarni

□ Situacijska analiza:

- konzistentnost imenovanih ciljeva s vizijom i misijom
- razina presjeka stvarnih i imenovanih ciljeva - efektivnost

Ocjena ostvarenja misije, vizije, ciljeva, strategije i politika 4

□ Strategije

- način postizanja ciljeva

□ Situacijska analiza:

- Prepoznavanje prilika u okolini – efektivnost
- Efikasnost korištenja raspoloživih resursa i kompetencija poduzeća

Ocjena ostvarenja misije, vizije, ciljeva, strategije i politika 5

□ Politike

- principi izbora alternativnih strategija
- Agresivne vs. obrambene
- Radno intenzivne vs. kapitalno intenzivne

□ Situacijska analiza:

- Primjerenost politika s obzirom na konkurenciju i promjene na tržištu
- Primjerenost politika s obzirom na snage i slabosti poduzeća

Skaniiranje okoline 1

- Utvrđivanje ključnih komponenti okoline – Porterov model konkurentskih snaga (kupci, dobavljači, supstituti, konkurencija, potencijalna konkurencija)

□ Kriterij područja:

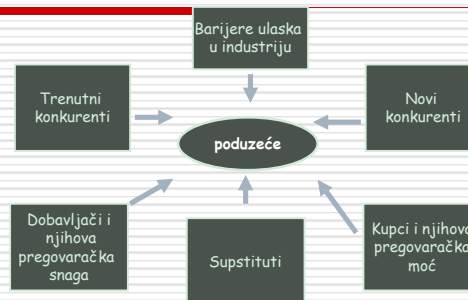
- Opća i posebna okolina

□ Kriterij djelovanja:

- Pasivna i neprijateljska okolina

- Informacijska, spoznajna i akcijska osposobljenost poduzeća – **Business Intelligence**

Porterov model konkurentskih snaga



Skaniranje okoline

2

- **Informacijska osposobljenost** – identifikacija podataka, pretvorba u informacije (vrijednosno obogaćeni podaci, značenjem za poduzeća)
- **Spoznajna osposobljenost** – sposobnost povezivanja problema s raspoloživim informacijama
- **Akcijska osposobljenost** – sposobnost djelovanja na temelju povezivanja prilika i jakosti poduzeća, otklanjanja prijetnji i slabosti, te njihovo pretvaranje u prilike i jakost

SWOT analiza

- Alat za situacijsku analizu poduzeća
- Analiza snaga i slabosti (interna analiza) i prilika i prijetnji (eksterna analiza)

Postupak izvođenja SWOT analize

- identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji
- rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja
- analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima, te prijetnji sa snagama i slabostima
- identifikacija strateških alternativa

SWOT analiza

S (strengths) -Što radite dobro? -Koje prednosti imate? -Jeste li vlasnik nekog patenta? -Image? -Odnosi s kupcima? -Troškovi - ...	W (weaknesses) -Što možete popraviti? -Što radite loše? -Image, loša reputacija? -Visoki troškovi -Nedostatak ključnih kompetencija -Marketing?
O (opportunities) - Nezadovoljena tržišna potreba - Mogućnost ulaska na nova tržišta - Nove tehnologije - Zakonske promjene - ...	T (threats) -Što radi konkurencija? -Supstituti? -Zakonske regulative -Promjena potreba, ukusa potrošača? - ...

Oblikovanje strateških preporuka

	Snage (Strengths)	Slabosti (Weaknesses)
Prilike (Opportunities)	S - O strategije - maksimirati snage da bi se maksimalno iskoristile prilike u okolini	W - O strategije - minimizirati slabosti kako bi se omogućilo iskorištavanje prilika u okolini
Prijetnje (Threats)	S - T strategije - maksimirati snage da bi se minimizirale prijetnje	W - T strategije - minimizirati slabosti i minimizirati prijetnje

Strategije koje se temelje na SWOT analizi

- **resursima vođena strategija**
 - poduzeće definira vlastite temeljne kompetencije, te na osnovu njih traži tržišne prilike gdje se te kompetencija mogu iskoristiti sa ciljem stvaranja novih vrijednosti i konkurentske prednosti
 - Nedostatak - mogućnost "gubljenja" resursa
- **prilikama vođena strategija – poduzetničke strategije**
 - vodi se računa prvenstveno o kupcima i njihovim potrebama
 - Nedostatak - nemogućnost brzog prilagođavanja kompetencija poduzeća različitim zahtjevima tržišta, čak unutar iste djelatnosti.