



UCG

Univerzitet Crne Gore



MENADŽMENT GRADJEVINSKE FIRME

IV dio

Prof. dr Miloš Knežević, dipl.ing.građ.
(tekst slajdova Prof. dr Živojin Prašević)

Studijska 2016/17.





IV-SITUACIONA ANALIZA FIRME-SWOT I PEST





SITUACIONA ANALIZA FIRME

Situaciona analiza firme ili kompanije je djelatnost u okviru strategijskog menadžmenta u kojoj se analiziraju sledeći problemi i izvode odgovarajući zaključci za dalje poslovanje firme: Kako se sprovodi u djelo postojeća strategija i koji su problemi i rezultati njenog sprovođenja i da li je treba korigovati i mijenjati

Koje su snage ili moći, slabosti, šanse i prijetnje ili prepreke kompanije da ostvari strateške ciljeve;

Kakva je konkurentska sposobnost kompanije u odnosu na troškove;

Koliko je snažna (jaka) konkurentska sposobnost kompanije;

Sa kojim se strateškim problemima kompanija suočava.



SITUACIONA ANALIZA FIRME

Na osnovu sučeljavanja interne snage i slabosti organizacije sa eksternim šansama i prijetnjama, top menadžment organizacije (re)definiše viziju, misiju i ciljeve i formuliše strategijske opcije kako za nivo organizacije kao cjeline, tako i za njene poslovne organizacione jedinice ili podsisteme.

Thompson i Strickland, SWOT analizu uključuju u Situacionu analizu kompanije. Oni daju u okviru SWOT analize najvažnija pitanja na koja treba dati odgovore u okviru procjene snaga, slabosti, šansi i prijetnji kompanije.

SWOT analiza je upotrebljivo sredstvo za brzi pregled strategijske situacije firme i ona je važna za strategijsko usaglašavanje internih sposobnosti kompanije (snage i slabosti) i eksternih (spoljašnjih) okolnosti koje se odnose na šanse i prijetnje (opasnosti).



SITUACIONA ANALIZA FIRME

Da bi se proučili ovi problemi i dali odgovori na ova pitanja u okviru situacione analize se rade:

SWOT i PEST analiza,

Strateška analiza troškova i

Procjena konkurentske moći kompanije.

Kompanija se analizira u odnosu na rivale (konkurente) na tržištu i na posebne grupe kupaca proizvoda i korisnika usluga.



SWOT ANALIZA-DEFINICIJA

SWOT analiza, odnosno njen metodološki okvir, danas se najčešće upotrebljava kao tehnika u strategijskom planiranju i strategijskom menadžmentu.

Naziv SWOT ili TOWS je akronim izveden iz početnih slova riječi engleskog jezika: *Strengths* (snage), *Weaknesses* (slabosti), *Opportunities* (šanse, pogodnosti) i *Treats* (prijetnje).

To je kvalitativna analitička metoda kojom se gradacijom elemenata u okviru četiri polja, koja se odnose na snage, slabosti, šanse i prijetnje procjenjuju jake i slabe strane, pogodnosti i problemi u dugoročnom poslovanju nekog preduzeća ili organizacije.





INTERNI I EKSTERNI FAKTORI

Interni (unutrašnji) faktori su **snage i slabosti** i oni zavise isključivo od situacije u organizaciji ili firmi, njene organizacione strukture, menadžmenta, finansijskog stanja, personala (zaposlenog osoblja), raspoložive tehnologije i opreme, ciljeva organizacije i drugih internih okolnosti. Organizacija može posjedovati sposobnosti ili snage za ostvarenje jednih ciljeva, ali i slabosti za ostvarenje drugih ciljeva.

Eksterni (spoljašnji) faktori su **šanse (pogodnosti)** i **prijetnje** i potiču iz užeg i šireg okruženja i firma ne može na njih uticati, nego im se mora prilagođavati i preduzimati odgovarajuće mjere da umanjuje ili eliminiše njihov uticaj. U ove faktore spadaju makroekonomska politika države, tehnološke promjene i razvoj, zakonodavstvo, kulturne, društvene i političke promjene, tržište, položaj privredne grane kojoj firma pripada i sl.



SWOT- NEDOSTACI

SWOT analiza je samo jedna od metoda za kategorizaciju firmi ili organizacija u širem smislu riječi, i ona može imati i nekih svojih slabosti.

Ona može uticati na firmu da pravi spiskove faktora, umjesto da razmišlja šta je stvarno značajno za postizanje ciljeva. To se dešava kada se spiskovi faktora prave nekritički, bez utvrđivanja prioriteta ciljeva i stepena značajnosti uticaja pojedinih faktora. U takvim slučajevima se može dogoditi da se slabim šansama pokušava uspostaviti ravnoteža jakim prijetnjama, odnosno da se slabim šansama zbog nepoznavanja situacije suprostavljaju jake prijetnje u ostvarivanju ciljeva. Ovo se može shvatiti i kao nastojanje da se cilj za čije ostvarenje postoje male šanse pokušava ostvariti u veoma nepovoljnim okolnostima.

Ovo se dešava često kada se propusti da se određeni cilj ili ciljevi ostvare u vrijeme kadu su postojale veće šanse a manje prepreke ili smetnje, pa se on pokušava ostvariti kasnije kada je situacija obrnuta tako da su šanse postale male a prepreke velike.

Faktori SWOT analize se tokom vremena stalno mijenjaju po značaju i uticaju na ostvarivanje ciljeva, što se mora uzimati u obzir prilikom formulisanja strategije i njene realizacije.





Kvalitetan menadžment na svim nivoima

Zadovoljavajuća koordinacija između
nivoa menadžmenta i zaposlenih.

Kvalitetno stručno osoblje i kvalifikovana
radna snaga za izvršavanje radnih
procesa.

Dobra opremljenost i primjena modernih
tehnologija i metoda rada.

Dobro finansijsko stanje firme.

Dobar marketing firme.

Poštovanje ugovorenih rokova, visok
kvalitet izvedenih objekata i zadovoljstvo
investitora, odnosno kupaca.

Dobri međuljudski odnosi između
zaposlenih.

Visok kvalitet izvedenih objekata



**SWOT ANALIZA - INTERNI FAKTORI –
SNAGE (*Strengths*)**



Nejasna strategijska uputstva i njihovo nerazumijevanje od zaposlenih.

Nedostatak upravljačke vještine i talenta.

Neažurnost u naplati izvršenih poslova.

Ranjivost na konkurentske pritiske.

Nepoklanjanje pažnje i niska ulaganja u istraživanja i razvoj.

Fluktuacija kvalitetne radne snage i stručnih kadrova.

Nesposobnost da se finansiraju i preduzimaju neophodne izmjene u strategiji.

Nedovoljno iskustvo, reference, tradicija i ugled.

Loša pozicija na tržištu

SWOT ANALIZA - INTERNI FAKTORI – SLABOSTI (*Weaknesses*)





Porast investiranja na domaćem i stranom tržištu.

Ulazak na nova tržišta u zemlji i inostranstvu.

Porast tražnje za izgradnjom novih objekata.

Povoljna makroekonomska politika i stabilnost cijena.

Dobri uslovi za snabdijevanje materijalom i opremom.

Stimulativna zakonska regulativa.

Dobra snabdjevenost materijalima i ostalim resursima.



**SWOT ANALIZA - EKSTERNI FAKTORI –
ŠANSE (*Opportunities*)**



SWOT ANALIZA - EKSTERNI FAKTORI - PRIJETNJE (*Treats*)



Smanjenje investiranja na domaćem i
stranom tržištu.

Spor tržišni rast i jaka tržišna
konkurencija. Smanjenje tražnje za
izgradnjom novih objekata.

Ekonomska kriza.



Nepovoljna makroekonomska politika.
Nestabilnost cijena i inflacija.

Teškoće u snabdijevanju materijalima i
ostalim resursima.



Uticaj nepovoljnih i katastrofalnih
prirodnih pojava: zemljotresa,
poplava, požara i sl.



V-PEST ANALIZA



PEST analiza se odnosi na proučavanje i analizu spoljašnjeg makrookruženja u kojem firma djeluje ili namerava da djeluje.

PEST se odnosi na **p**olitičku, **e**konomsku, **s**ocijalnu i **t**ehnološku analizu i ovaj naziv je sačinjen od prvih (boldovanih) slova ovih reči.

Ovi faktori utiču na nivoe ponude i potražnje proizvoda ili usluga koje firma proizvodi ili pruža, na troškove i resurse, kao i na ostalne bitne okolnosti koje utiču na ukupni poslovni rezultat firme.

Često se ovim faktorim dodaju faktori koji se odnose na legislativu (zakonodavstvo), environment (okruženje), pa se onda govori o još potpunijoj **PESTEL** analizi.

Ako se uzimaju u obzir još i ekološki faktori onda je naziv ove analize **PESTEEL**, a ako se uzimaju u obzir socijalni, tehnološki, environmentalni, ekološki i regulatorni (zakonski) faktori onda se koristi naziv **SREER** analiza.



Politički faktori

Tip društveno-političkog sistema zemlje.

Politička stabilnost zemlje u kojoj se delatnost obavlja (izvode radovi).

Rizik od vojne intervencije, pobune i rata.

Dobra i usluge koje vlasti zemlje u kojoj se aktivnost obavlja posebno favorizuju i koji su značajni za tu zemlju, kao i one koji nijesu favorizovani.





Ekonomski faktori

Tip ekonomskog sistema,

Makroekonomska politika zemlje,

Intervencije vlade i njen uticaj na slobodno tržište,

Komparativne ekonomske prednosti zemlje,

Valutna razmjena i stabilnost domaće valute,

Efikasnost finansijskog tržišta i bankarski sistem,

Kvalitet infrastrukture,

Troškovi rada i resursa i uslovi za njihovo snabdijevanje,

Nivoi stručnosti i obučenosti radne snage,

Faze poslovnih ciklusa (prosperitet, recesija, oporavak),

Intenzitet ekonomskog rasta,

Stopa nezaposlenosti,

Radna sedmica (nedjelja),

Stopa inflacije,

Interna kamatna stopa.





Ekonomski faktori

Ekonomski faktori utiču na poslovni uspjeh firme, tj. njenu profitabilnost. Ako je potražnja dobara ili usluga velika, a troškovi kapitala niski, onda se firmi isplati da investira u datu zemlju, jer može očekivati da posao bude profitabilan.

U suprotnim okolnostima, profitabilnost će biti mala.

Ekonomski uslovi u velikoj mjeri zavise od političke situacije i ekonomske politike vlade zemlje.

Kao važeća valuta za realizaciju investicionih projekata i nabavku dobara i usluga najčešće se koristi američki dolar, ali se mogu koristiti i druge valute kao euro, britanska funta, švajcarski franak, japanski jen i druge valute.



SOCIAL

Socijalni faktori

Demografske faktore stanovništva(prosječna starost, rasa i pol, veličina porodica),

Stil života,

Populacione promjene,

Obrazovanje, kultura i tradicija,

Navike ljudi,

Imigracija i emigracija stanovništva,

Zdravlje stanovništva,

Standard života,

Kultura i uslovi stanovanja,

Sklonost ka radu i određenim vrstama zanimanja,

Aktivnosti ljudi u slobodnom vremenu,

Zanimanje, visina zarade i kupovna moć.





Socijalni faktori



Socio-kulturno okruženje obuhvata zahtjeve, navike i ukuse ljudi i varira u zavisnosti od običaja, tradicije, vjeroispovesti, nivoa obrazovanja i utiče na šanse i prijetnje kompanije prema SWOT analizi.

Mnogi proizvodi mogu u početku biti atraktivni, a kasnije se tržište njima zasiti i opada tražnja za njima.

Ovo se može odnositi i na stambene i poslovne objekte. Firma mora uzimati u obzir demografske promene u strukturi populacije.

Firma mora prilagođavati svoju poslovnu strategiju prema socijalnim trendovima.



Tehnološke inovacije i otkrića i mogućnosti njihove primjene,

Istraživanja i razvoj u odgovarajućoj djelatnosti (u ovom slučaju to je uglavnom građevinarstvo),

Nabavka mehanizacije i opreme,

Automatizacija proizvodnje,

Komunikacije,

Unapređenje i razvoj proizvodnje,

Primjena informacionih tehnologija i Interneta,

Transportni uslovi i mogućnosti,

Odstranjenje i reciklaža otpada i dr.



Tehnološki faktori





Tehnološki faktori



Primjena pojedinih tehnoloških sredstava i mogućnosti nekada može biti uslovljena ipolitikom vlade.

Tehnološki prodori i unapređenja mogu uticati na razvoj novih proizvoda i usluga i predstavljati prijetnju postojećim organizacijama koje te proizvode i usluge nijesu razvile.

Nove tehnologije zahtijevaju ulaganja u obučavanje postojećeg i prijem novog osoblja za njihovu uspješnu primjenu.

Tehnološke promjene i skokvi zahtijevaju dodatne troškove, ali one vode ka inovacijama u proizvodnji i poslovanju.





Legalni i pravni faktori

Pravna regulativa za sklapanje ugovora i drugih zakonskih dokumenata koji se odnose na obavljanje poslova, odnosno realizaciju projekata,

Privredni zakoni i tarife,

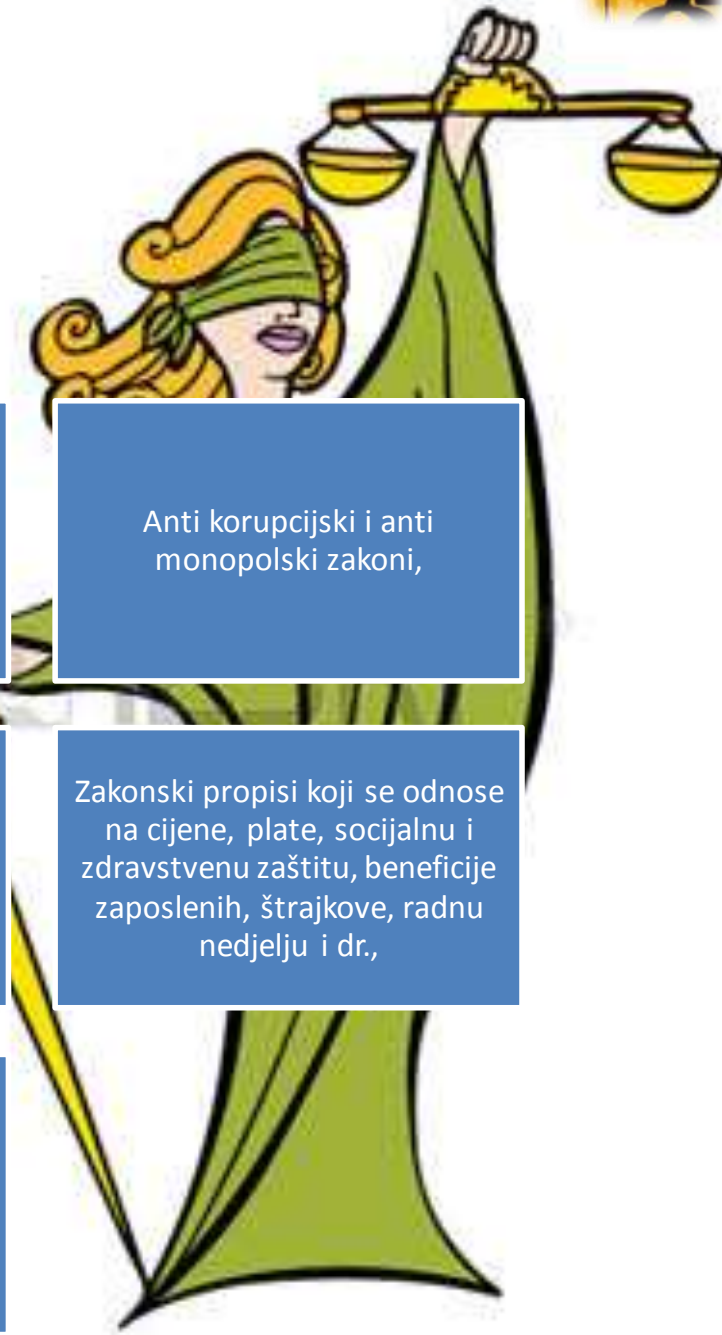
Anti korupcijski i anti monopolski zakoni,

Zakonski propise u odnosu na cijene,

Zakoni u vezi sa zaštitom zdravlja i sigurnošću na radu,

Zakonski propisi koji se odnose na cijene, plate, socijalnu i zdravstvenu zaštitu, beneficije zaposlenih, štrajkove, radnu nedjelju i dr.,

Zakonski i tehnički propisi koji se odnose na izvođenje i kvalitet radova i usluga, njihovu klasifikaciju, postupke ispitivanja i provjere kvaliteta i druge aktivnosti u proizvodnji.





Legalni i pravni faktori

Ovi faktori su veoma važni i zavise od društveno-političkog i pravnog sistema zemlje. Oni utiču na način poslovanja firme, njene troškove, proizvode i usluge.

U građevinarstvu, odnosno u realizaciji građevinskih projekata zaknskom regulativom se određuje način učešća na licitacijama i ugovaranje realizacije projekata, kao i na cio tok te realizacije.

Za realizaciju velikih projekata na međunarodnom tržištu se primjenjuje posebna regulative za tendeske procedure (licitacije), ugovaranje i tok realizacije projekata, koju su propisale međunarodne institucije, kao što je na primer *Internacionalna federacija inženjera konsultanata - FIDIC*, britanska *Institucija građevinskih inženjera - ICE* i druge.

Pored toga, pojedine međunarodne finansijske institucije, kao što je na primer *Evropska banka za rekonstrukciju i razvoj EBRD*, propisiju svoje uslove i procedure za ugovaranje i realizaciju investicionih projekata koje one finansiraju.



Ekološki i faktori zaštite životne sredine

Zaštita voda

Zaštita vazduha

Klimu i klimatske promene

Mjere i sredstva za zaštitu životne sredine tokom izvođenja svih radova na izgradnji i kasnije tokom korišćenja objekta

Zakonski propisi koji se odnose na ekološke faktore i zaštitu životne sredine

Ovi faktori se u većini zemalja, naročito razvijenih, veoma strogo tretiraju kako u pogledu zakonske regulative, tako i u pogledu njene primjene u praksi. Pored toga i građani se često samoinicijativno organizuju i sprečavaju pojedine pokušaje izgradnje koja bi mogli da zagade životnu sredinu i naruši zdravlje ljudi i biljnog i životinjskog svijeta.

Menadžment firme, investitori, projektanti i izvođači radova moraju veoma ozbiljno uzimati u obzir ove faktore i preduzimati odgovarajuće mjere, projektovati i ugrađivati sredstva i objekte zaštite. Ovo zahtijeva dodatne troškove.



PEST ANALIZA-ZAKLJUČAK

Iz ovog prikaza se može zaključiti da se **PEST** ili **PESTL** analizu treba sprovoditi naročito kada firma ili kompanija želi da nastupi na inostranom tržištu, tako da treba uraditi kopletnu i objektivnu analizu na bazi pouzdanih i kompletnih informacija.

Na osnovu ove analize, kao i odgovarajuće **SWOT** analize treba procijeniti sopstvene snage i slabosti kao i šanse i prijetnje odnosno prepreke za ostvarenje poslovnog uspeha.

PEST analiza se može takoće zajedno sa **SWOT** analizom raditi i za poslovne poduhvate ili projekte i na domaćem tržištu.

PEST Analysis





PITANJA ?

