

Прегледни рад

УДК: 005.21 ; 005.51:005.33

## Окружење и методе анализе спољашњег окружења у процесу стратегијског менаџмента

Јасмина Лукић<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup> Универзитет у Крагујевцу, Факултет за хотелијерство и туризам у Врњачкој Бањи

**Сажетак:** За адекватно доношење стратегијских одлука предузећа једна од кључних ствари јесте анализа окружења. Менаџери отпочињу процес дефинисања стратегије анализом спољашњег и унутрашњег окружења. Спољашње окружење је по много чему специфичан сегмент окружења пословања предузећа. Може бити опште и конкурентско. На ово окружење предузеће нема утицаја, већ само трпи последице стања у том окружењу, настоји да му се прилагоди или да евентуално таква стања искористи. Циљ рада је да укаже на значај спољашњег окружења приликом доношења стратегијских одлука као и на методе које се могу користити приликом ове анализе. За анализу општег окружења најчешће се користе PEST и SWOT анализа, а за анализу конкурентског, један од алата је и модел „пет фактора“.

**Кључне речи:** опште окружење, конкурентско окружење, PEST анализа, SWOT анализа, метод „пет фактора“

**JEL класификација:** M20, Q56

## Environment and methods of analysis external environment in the process of strategic management

**Abstract:** Environment analysis is one of the key things for adequate strategic decision making. Managers start the process of defining a strategy by analyzing the external and internal environment. The external environment is a very specific segment of a company's environment. A company does not have any influence on this type of environment, but only suffers the consequences caused by such a state. It either tries to adapt to it or perhaps to use such a situation to its advantage. This paper aims to highlight the importance of external environment when making strategic decisions and to point out the methods that can be used in this analysis. PEST and SWOT analysis are commonly used for the analysis of general environment, whereas the model of "five factors" is one of the tools used for analysis of competition environment.

**Keywords:** general environment, competitive environment, PEST analysis, SWOT analysis, the "five factors"

**JEL classification:** M20, Q56

---

\* [jasmina.lukic@kg.ac.rs](mailto:jasmina.lukic@kg.ac.rs)

## 1. Увод

Предузећа се оснивају, функционишу, расту, развијају се и обустављају своје пословање у одређеном окружењу. Суштину пословања предузећа чини обављање економских функција, због чега је оно превасходно и основано, преко којих она остварују раст и развој, а самим тим и напредак целокупног друштва, јер се ефекти његовог функционисања директно одражавају на целокупно окружење (Милачић, 2011). Предузеће прикупља инпуте из окружења, обрађује их у унутрашњем окружењу и на крају, пласира резултате свог рада (аутпута) у то исто окружење. Дакле, предузеће сарађује са добављачима и купцима, који се налазе у окружењу.

Предузеће анализира своје окружење и његове компоненте како би се предвиделе промене које могу наступити у наредном периоду, као и да би се детектовале оне које се већ дешавају. Промене у окружењу можемо поделити на стабилне, умерено динамичне, турбулентне и турбулентне са растућим трендом промена (Modern, 2007). Менаџмент предузећа би, управо у овим променама, требало да види шансу тј. да искористи промене или да се њима успешно прилагоди. Успешно скенирање окружења упозорава организације на кључне трендове и догађаје пре него што промене добију препознатљив облик и пре него што их конкуренти примете (Dess и сар., 2007).

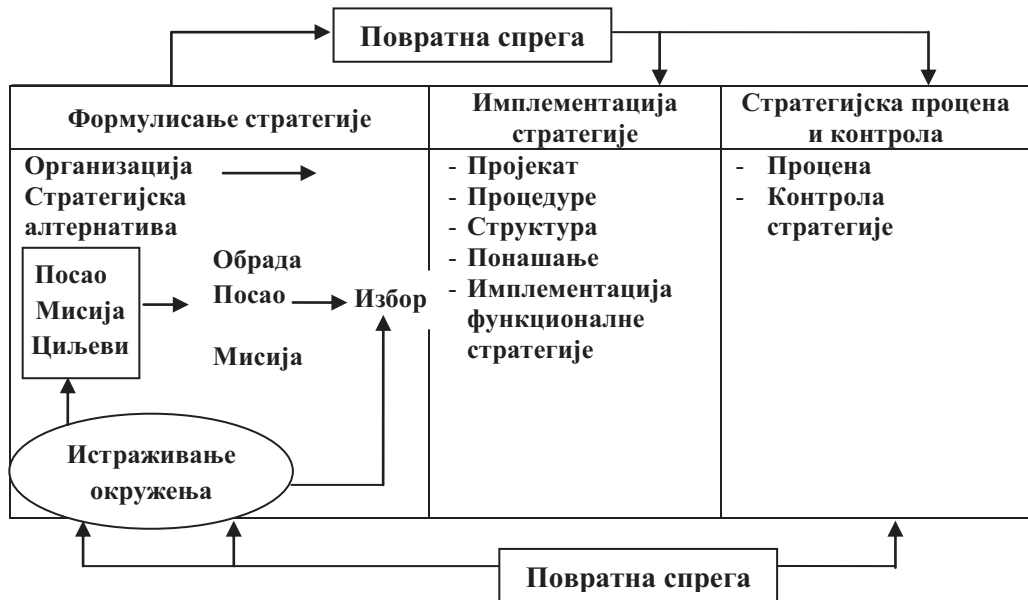
Дакле, добављачи, купци, промене, конкуренти представљају главне учеснике спољашњег окружења у коме једно предузеће послује. Кроз њихову анализу и анализу осталих елемената окружења, менаџери уочавају снаге и слабости у унутрашњем окружењу, као и шансе и опасности у спољашњем окружењу. Резултати овакве анализе умногоме опредељују акције и поступке менаџера.

## 2. Окружење у коме предузеће послује

Као што је у уводу поменуто, анализа окружења је врло битна приликом дефинисања стратегије. Циљ анализе окружења јесте мониторинг и анализа технолошких трендова, иновација и догађаја, на које предузеће не може да утиче, а који могу утицати на потенцијалну ефикасност и ефективност његове стратегије (Јовановић и Маринковић, 2003).

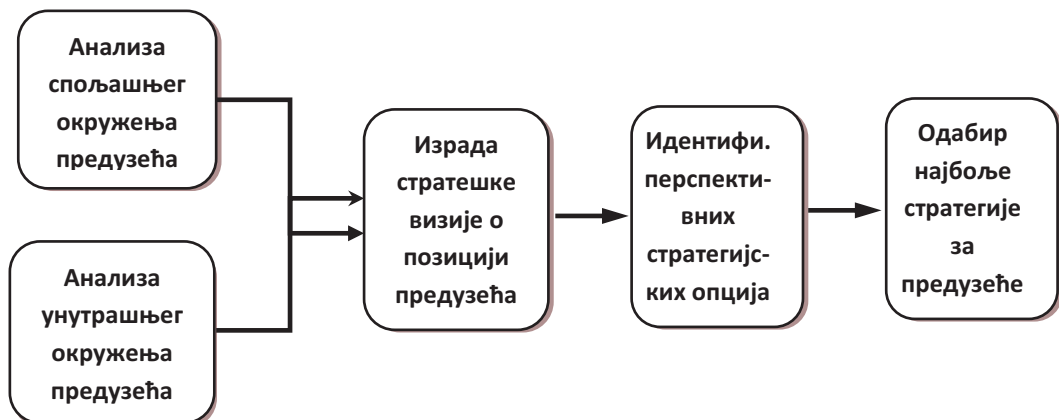
Процес стратегијског менаџмента је врло комплексан и сложен и састоји се из *формулисања стратегије, имплементације стратегије и стратегијске процене и контроле.*

Слика 1: Место технике анализе окружења у процесу стратегијског менаџмента



На слици бр. 2. детаљније је приказан однос између анализе окружења и формулисања стратегије, као једне од три фазе процеса стратегијског менаџмента. Менаџери отпочињу процес дефинисања стратегије анализом спољашњег и унутрашњег окружења. Након тога се процењује место предузећа у окружењу, где се предузеће налази у односу на конкуренте у грани, у односу на ранији период пословања. Затим се анализирају могуће стратегијске опције и на крају се одабира најбоља од њих.

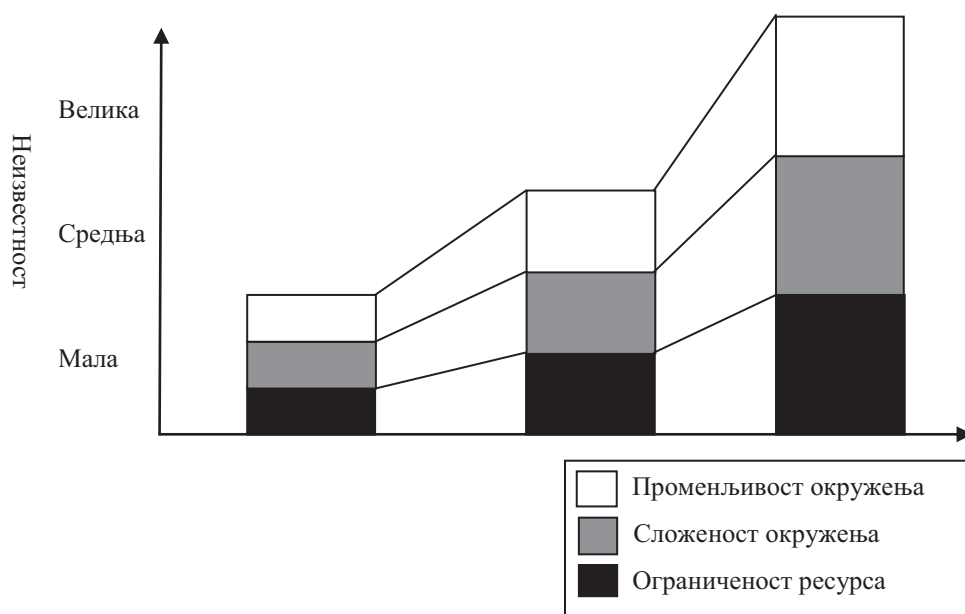
Слика 2: Однос између анализе окружења и формулисања стратегије



Извор: (Thompson и сар., 2008)

Неизвесност, сложеност, променљивост и ограниченост ресурса представљају четири битне карактеристике окружења (Williams, 2010). Неизвесност се може дефинисати као немогућност тачног и прецизног предвиђања свих промена које се могу десити у окружењу. Сложеност обухвата бројност и степен утицаја свих фактора из окружења, који утичу на пословање организације. Променљивост као карактеристика окружења, представља интензитет којим се промене дешавају у окружењу. Степен комплексности свих фактора из окружења, који делују на пословање предузећа, чини да то окружење буде сложено. Ограниченост ресурса је битна карактеристика окружења, јер ако су средства ограничена и недоступна, предузеће и поред добре идеје, неће остварити успех због тога што такву идеју не може да реализује. Однос између ове четири битне карактеристике окружења приказан је на слици бр. 3.

Слика 3: Однос између променљивости, сложености, неизвесности окружења и ограничености ресурса



Извор: (Williams, 2010)

Окружење, као битан сегмент пословања предузећа, обухвата велики број компоненти, што указује на једну сложену, свеобухватну и комплексну анализу у циљу избегавања претњи и искоришћавања шанси. Обзиром на карактер окружења, исти можемо поделити на три сегмента. Многи аутори окружење деле на *унутрашње (интерно)* и *спољашње (екстерно)*, које се може поделити на *опште* и *конкурентско (специфично)*.

Слика 4: Опште, конкурентско и интерно окружење



Извор: (Jeyarathmm, 2008)

### 3. Опште окружење

Као што се може приметити са слике 4, најопштија подела општег окружења је на: *економско, политичко-правно, социо-културно и технолошко*. Неки, пак, аутори у факторе општег окружења, поред наведених, укључују још и: демографске факторе, индустријске секторе, тржиште, тржишне сегменте, предузетничко окружење и однос према ризику, животну средину (Modern, 2007).

У *економске услове* спадају инфлација, каматна стопа, промене у расположивом доходу, флукуације на тржишту и фаза привредног циклуса, у коме се привреда тренутно налази (Robbins & Coulter, 2005).

*Технолошки фактори* су битни за пословање једног предузећа зато што промена савремене технологије омогућава усавршавање постојећих производа/услуга или производњу потпуно нових.

*Социо-културни фактори* представљају друштвене факторе који произилазе из ставова, вредности и обичаја, који у таквом окружењу делују (Ђуричин и сар., 2012).

*Политичко-правна компонента* општег окружења обухвата Законе, прописе и судске одлуке, који регулишу и контролишу понашање предузећа (Williams, 2010). Измена законодавства може позитивно, али и негативно да се одрази на пословање предузећа.

Дакле, све су ово фактори на које само предузеће нема утицаја, већ мора да им се прилагођава и користи.

Свака од три компоненте окружења може да се анализира одређеним методама. Једна од њих, за оцену општег окружења, је *ПЕСТ анализа*. Суштина ове методе огледа се у дефинисању листе питања која се односе на сегменте окружења у коме предузеће послује. Одговори на ова питања служе као полазна основа за дефинисање утицаја сваког од сегмента окружења на предузеће. Назив ове методе представља акроним од енглеске речи Political, Economic, Sociocultural, Tehnological (Ђуричин и сар., 2012).

Једна од најшире коришћених метода за анализу, како интерног тако и екстерног окружења, је *SWOT анализа*. Суштина SWOT анализе представља истовремено сагледавање снага и слабости које се налазе у интерном окружењу, као и шанси и опасности, које се налазе у спољашњем окружењу. Снага је нешто у чему је предузеће успешно или неко својство које појачава његову конкурентност. Снага коју поседује предузеће, може бити (Thompson и сар., 2008):

- вештина или јако стручно знање;
- вредна материјална имовина;
- вредни људски ресурси;
- вредна организациона имовина;
- вредна нематеријална имовина;
- својство које предузећу омогућава конкурентску предност на тржишту (нпр. супериоран производ, веће тржишно учешће, шира производна линија);
- конкурентски вредни савези;

Слабости су активности које организација не обавља добро или ресурси који су јој потребни, али их не поседује (Robbins & Coulter, 2005). Шансе у окружењу представљају догађаје које предузеће може искористити у циљу повећавања профитабилности, а опасности су сви они догађаји у спољашњем окружењу које предузеће треба избећи, како се не би негативно одразили на пословање. SWOT метода пружа информације како би се дефинисао општи оквир за разумевање окружења у коме предузеће послује (Subba, 2010). Дакле, SWOT анализа обједињује анализу спољашњег и унутрашњег окружења па представља методу која се користи и у анализи екстерног и у анализи интерног окружења.

Слика 5: Однос екстерног и интерног окружења при доношењу одлука



Извор: (Robbins & Coulter, 2005)

Ова метода обухвата *три корака*: идентификација опште пословне ситуације предузећа, закључци који се на бази идентификације изводе и превођење закључака у стратешке акције, што се може и графички приказати.

Слика 6: SWOT анализа – идентификација, закључци и превођење у стратешке акције



Извор: (Thompson и сар., 2008)

На основу реченог, може се закључити да је најважнији задатак SWOT анализе сагледавање положаја предузећа у окружењу, и на бази тога дефинисање стратегије која ће омогућити коришћење снага и шанси, а избегавање слабости и опасности.

С обзиром да се и ПЕСТ и SWOT анализа користе приликом истраживања спољашњег окружења, ваљало би нагласити неке разлике између њих. ПЕСТ анализом се најчешће мери тржиште, док SWOT анализа мери пословну јединицу, фактори ПЕСТ анализе су углавном екстерни, док код SWOT анализе користи и интерне и екстерне факторе. Спровођење ПЕСТ анализе треба да се одвија пре спровођења SWOT анализе (Радновић и Илић, 2010).

#### 4. Конкурентско окружење

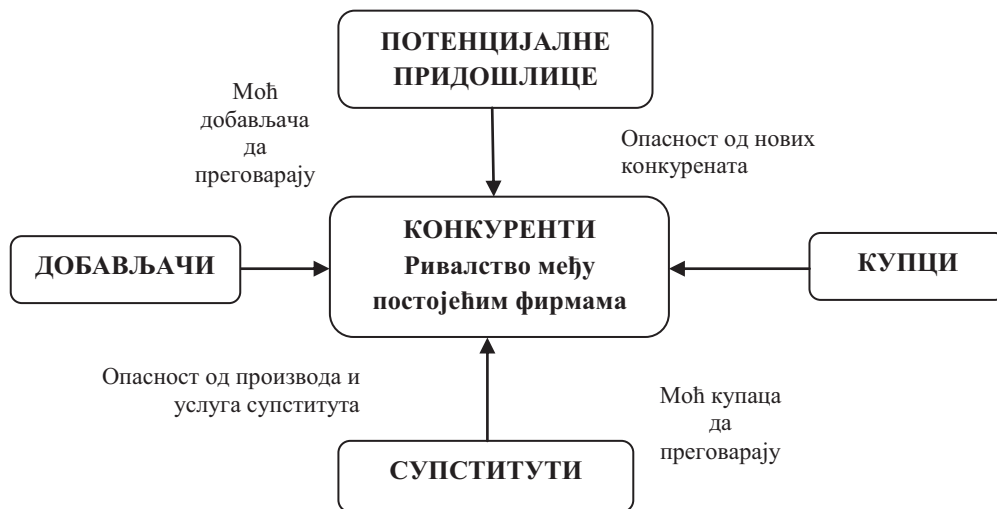
Колико ће предузеће пословати стабилно и успешно, захтева анализу и друге компоненте екстерног окружења, *конкурентског или специфичног окружења*. Њега чине добављачи, купци и конкуренти. Од тога колико успешно менаџмент предузећа предвиди акције ових група учесника у конкурентској трци, зависи и њихов успех. Исто као и опште окружење, конкурентско окружење обухвата спољашње снаге које утичу на процес доношења менаџерских одлука и акција. С обзиром да је у питању сегмент спољашњег окружења, на њега предузеће не може да делује. Да би смањили неизвесност, менаџерима једино остаје да што прецизније предвиде акције елемената конкурентског окружења.

За анализу овог сегмента окружења, најчешће коришћен модел је тзв. *модел „5 фактора“* које је развио М. Портер. Дакле, пет фактора који делују из спољашњег окружења на пословање предузећа, су (Ђуричин и сар., 2013):

- интензитет конкуренције у грани,
- моћ добављача,
- моћ купаца,
- могућност уласка и
- притисак супститута.

Наведених пет фактора могу се и графички представити.

Слика 7: „5 фактора“ који делују из спољашњег окружења на пословање предузећа



Извор: (Dess и сар., 2007)

*Интензитет конкуренције у грани најчешће се испољава кроз висину цена, понуде нових производа/услуга. Наиме, конкуренти у грани настоје да искористе повољне прилике које им се пружају на тржишту. Тиме мењају позицију свих конкурената у грани. Коришћењем уочених прилика, цене конкурената опадају, што последично делује и на смањивање просечне стопе профита. Ако је интензитет конкуренције у привредној грани већи, теже је предузећима да остваре изнадпросечне профите. Са повећавањем интензитета и броја конкурената у грани, профит у грани опада.*

*Добављачи су снабдевачи предузећа потребним материјалима, сировинама и полупроизводима. Како добављач остварује утицај на предузеће? Ако је добављач, са којим предузеће сарађује, лидер у својој грани, моћ добављача биће већа. Ако предузеће има већу моћ, добављач може повећати цене сировина, погоршати услове продаје, што може неповољно утицати на предузеће. Иста ситуација је и у случају када је добављач монополиста на тржишту. И супротно, купац тј. предузеће може бити „моћније“ од добављача и самим тим је у позицији да диктира услове куповине сировина. Преговарачка моћ добављача је јача када (Thompson и сар., 2008):*

- постоји несташица потребних инпута;
- добављач има диференцирани инпут који утиче на квалитет производа;
- је мали број добављача који снабдевају предузећа одређеним инпутом;
- добављач прети да произведе производ предузећа и тако постане конкурент предузећу;

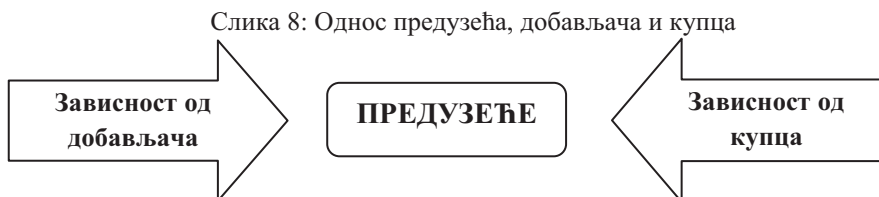
*Преговарачка моћ добављача је слабија када (Thompson и сар., 2008):*

- производ који се набавља од добављача може да се набави и од других добављача;



- су трошкови преласка на друге добављаче ниски;
- постоје добри супститути инпуту;
- расположивост залиха расте;
- чланови гране прете интеграцијом у делатност добављача;
- сарадња са продавачима или партнерство са одабраним добављачима пружа атрактивне „win-win“ прилике;

Док добављачи прете да ће повећати трошкове, купци прете да ће смањити приходе. Што је већа моћ купца, већи је удар на профитабилност (Ђуричин и сар., 2012). Дакле, механизам утицаја купца на пословање предузећа, базира се на његовој моћи. Ако предузеће већи део својих прихода зарађује продајом производа само једном купцу, то значи да је његова моћ велика и самим тим може одређивати висину цене и услове куповине и обратно.



Извор: Израда аутора

*Могућност (баријере) уласка* онемогућава улазак нових конкурената у грану. Нови конкуренти имају за циљ да уђу у грану, која остварује изнадпросечну профитабилност. Они улазе у грану у жељи да преузму део гранског колача, повећавајући ниво конкуренције и смањујући перформансе постојећих конкурената. Улазак у грану трајаће све док профитабилност и последњег конкурента не падне на ниво просека у привреди (Ђуричин и сар., 2012).

*Супститути* представљају производе који су слични или исти као и производи гранских конкурената, који задовољавају исте потребе купаца. Супститути ограничавају потенцијални принос у једној одређеној привредној грани, тако што ограничавају ниво цене који произвођачима могу да остваре. Што је атрактивнији индекс цена, то је мања могућност да прави производи из одређене привредне гране остваре профит (Dess и сар., 2007).

Треба напоменути да се у литератури за анализу конкурентског окружења користе још и алати као што су: крива искуства, портфолио концепт и поређење (benchmarking).

## 5. Закључак

Једна од битних категорија, које се анализирају приликом стратешког планирања и одлучивања, јесте спољашње окружење. Ова анализа односи се на посматрање и схватање трендова и праваца промена које се дешавају у ужем и ширем окружењу, у коме предузеће послује. Без разумевања стратешких аспеката окружења предузећа, руководство предузећа ће утврдити стратешки план који није повезан са окружењем, па самим тим нема шансу да изгради конкурентске предности предузећа. Имајући у виду да познавање структуралних карактеристика привредне гране омогућава добар избор стратешких одлука, очигледно је да ова анализа не може да се обави само на основу мишљења, инстинкта, искуства или креативног размишљања. Зато су потребни

одговарајући алати и методе. Најбитније и најчешће коришћене у пракси су PEST, SWOT анализа и модел „пет фактора“.

## Литература

1. Dess, G. Lumpkin, G.T. & Eisner, A.V. (2007). *Strategijski menadžment*. Beograd: Data status.
2. Ђуричин, Д. Јаношевић, С. и Каличанин, Ђ. (2012). *Стратегијски менаџмент*. Београд: Економски факултет Универзитета у Београду.
3. Jeayathmm, M. (2008). *Strategic Management*. Mumbai. IND: Himalaya Publishing House.
4. Јовановић, Л. и Маринковић, Л. (2003). Анализа окружења као главни фактор реструктурирања предузећа. *Стратегијски менаџмент*, 7(4), 17-23.
5. Милачић, Љ. (2011). Предузеће и предузетништво у савременим условима привређивања. *Економски погледи*, 1, 91-99.
6. Modern, T. (2007). *Principles of Strategic Management*. Abingdon, Oxon, GBR: Ashgate Publishing Grope.
7. Радновић, Б. и Илић, М. (2010). PEST и SWOT анализа предузећа „Синтелон“ А.Д. Бачка Паланка у функцији формирања маркетинг стратегије. *Анали Економског Факултета у Суботици*, 24, 255-262.
8. Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data status.
9. Subba, R. P. (2010). *Strategic Management*. Mumbai, IND: Global Media.
10. Thompson, A., Strickland III, A.J. & Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment*. Zagreb: Mate d.o.o..
11. Williams, C. (2010). *Principi menadžmenta*. Beograd: Data status.

Примљено: 01.10.2013. Прихваћено: 08.10.2013.