

Analiza internog okruženja

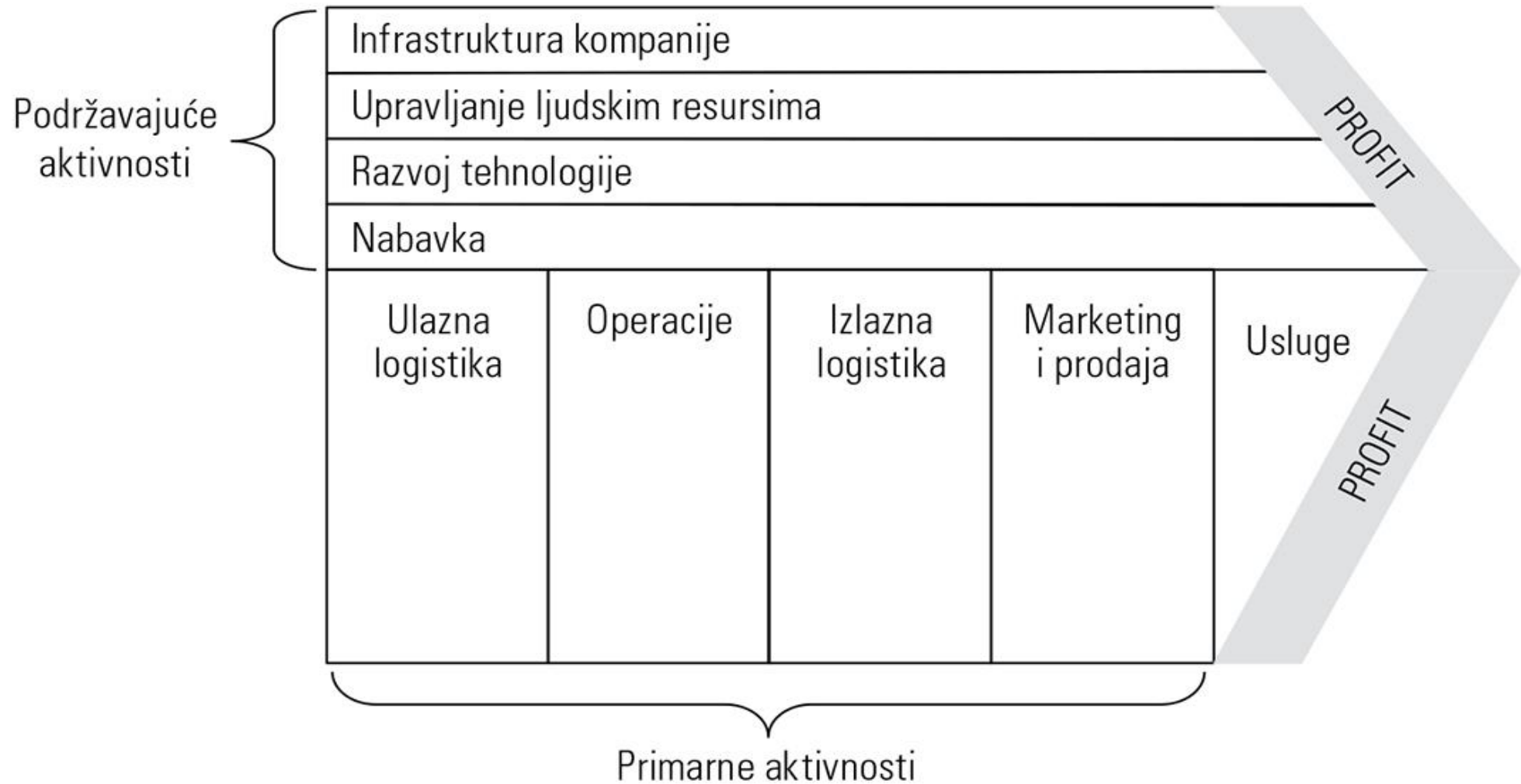


Analiza lanca vrednosti

- **Polazna premisa:** Kupci žele da im roba i usluge koje kupe ili nabave neku vrstu vrednosti.
- Vrednost predstavlja iznos koji su kupci spremni da odvoje da bi platili ono što im jedna firma nudi.
- **Vrednost proizvoda proističe iz tri opšte kategorije:**
 1. Proizvod je jedinstven i drugačiji
 2. Proizvod je jeftin
 3. Proizvod brzo i efikasno zadovoljava potrebe određene grupe potrošača.

- **Analiza lanca vrednosti** predstavlja sistematski način ispitivanja svih funkcionalnih aktivnosti jedne organizacije i merenje načina stvaranja vrednosti za kupce.
- Svaka od aktivnosti koji obavljaju članovi organizacije stvara promenljive nivoe vrednosti za kupce i promenljive nivoe organizacionih troškova.
- **Cilj:** Stvaranje vrednosti za kupce
 - *Koliko su kupci spremni da plate za stvorenu vrednost- nadmašiti troškove stvaranja te vrednosti?*
 - *Da li je i koliko organizacija sposobna da svojim radnim aktivnostima stvori vrednost za kupce?*
 - *Koje su snage i slabosti koje organizacija poseduje u tim oblastima?*

Porterov model analize lanca vrednosti



Primarne aktivnosti

Primarne aktivnosti su one koje stvaraju vrednost za kupce.

U primarne aktivnosti spadaju:

- 1. *Ulazna logistika***- organizacione rutine i procesi vezani za donošenje resursa u preduzeće
- 2. *Operacije***- prerada resursa u robu ili usluge organizacije
- 3. *Izlazna logistika***- fizička distribucija kupcima
- 4. *Marketing i prodaja***- plasiranje robe i usluga na tržište
- 5. *Usluge***- usluživanje kupaca

Primarna aktivnost- **Ulazna logistika**

- *Postoji li sistem kontrole materijala?*
- *Koja vrsta sistema kontrole zaliha postoji?*
- *Kako se rukuje sirovinama i kako se one skladište?*
- *Koliko se efikasno rukuje sirovinama i koliko se efikasno one skladište?*



Primarna aktivnost- **Ulazna logistika**

- Lokacija kapaciteta distribucije da bi se smanjilo vreme isporuke.
- Odličan sistem kontrole materijala i zaliha.
- Sistemi koji smanjuju vreme potrebno za slanje narudžbina dobavljačima.
- Raspored i uređenje magacina kojim bi se povećala efikasnost operisanja ulaznim materijalom.

Primarna aktivnost- Operacije

- *Koliko je produktivna naša oprema i poređenju sa opremom naših konkurenata?*
- *Koji se tip rasporeda pogona koristi? Koliko je on efikasan?*
- *Da li su sistemi za kontrolu proizvodnje podešeni da kontrolišu kvalitet i smanje troškove? Koliko su efikasni i efektivni u tome?*
- *Koristimo li odgovarajući nivo automatizacije u našim proizvodnim procesima?*

Primarna aktivnost- Operacije

- Efikasne operacije u proizvodnji, da bi se maksimalno smanjili troškovi.
- Odgovarajući nivo automatizacije u proizvodnji.
- Sistemi kontrole kvaliteta proizvodnje, da bi se smanjili troškovi i povećao kvalitet.
- Efikasan raspored pogona i dizajn radnog procesa.

Primarna aktivnost- **Izlazna logistika**

- *Da li se gotovi proizvodi na vreme dostavljaju kupcima?*
- *Da li se gotovi proizvodi efikasno dostavljaju kupcima?*
- *Da li se gotovi proizvodi efikasno skladište?*

Primarna aktivnost- **Izlazna logistika**

- Efektivna isporuka da bi se obezbedila brza isporuka i maksimalno smanjila oštećenja.
- Efikasni procesi skladištenja finalizovane robe.
- Isporuka robe u velikim količinama, da bi se maksimalno smanjili troškovi transporta.
- Kvalitetna oprema za rukovanje materijalom, kako bi se ubrzalo manipulisanje naručenom robom.

Primarna aktivnost- Marketing i prodaja

- *Da li se istraživanje tržišta efektivno koristi da bi se identifikovali segmenti potrošačkog tela i njihove potrebe?*
- *Da li je unapređenje prodaje i oglašavanje (propaganda) inovativno?*
- *Da li je izvršena procena (evaluacija) alternativnih kanala distribucije?*
- *Koliko je kompletna prodajna sila? Da li je njen nivo motivisanosti na najvišem mogućem nivou?*
- *Da li naša organizacija za naše kupce predstavlja oličenje kvaliteta? Da li našu organizaciju prati dobar glas?*
- *Koliko su kupci lojalni našem brendu? Treba li poboljšati lojalnost naših kupaca prema brendu?*
- *Da li držimo dominantnu poziciju na različitim tržišnim segmentima koje pokrivamo?*

Primarna aktivnost- Marketing i prodaja

- Veoma motivisana i kompetentna prodajna snaga.
- Inovativni pristupi promocijama i oglašavanju.
- Odabir najpodesnijih kanala distribucije.
- Pravilna identifikacija potrošačkih segmenata i potreba.
- Efektivne strategije cen.a

Primarna aktivnost- **Usluga kupcima**

- *Koliko nam uspeva da mišljenje, stavove i preferencije naših kupaca iskoristimo u svrhe poboljšanja naših proizvoda?*
- *Koliko brzo i efektivno reagujemo na prigovore i žalbe koje nam upućuju klijenti?*
- *Da li je naša politika izdavanja garancija odgovarajuća?*
- *Koliko efektivno obučavamo zaposlene kada je reč o edukaciji kupaca i pružanju usluga kupcima?*
- *Koliko dobro zamenjujemo rezervne delove i pružamo usluge popravke i servisiranje?*

Primarna aktivnost- **Usluga kupcima**

- Efektivna upotreba procedura za dobijanje povratnih informacija od klijenata i delanje u skladu sa informacijom.
- Brz odgovor na potrebe i urgentne zahteve klijenata.
- Sposobnost opremanja rezervnim elementima u skladu sa zahtevom.
- Efektivno upravljanje delovima i opremom inventara.
- Kvalitet personala iz sektora usluga i njihova stalna obuka.
- Odgovarajuća politika izdavanja garancija.

Sekundarne aktivnosti

- Sekundarne aktivnosti predstavljaju aktivnosti podrške u lancu vrednosti.
- **U sekundarne aktivnosti spadaju:**
 1. Infrastruktura firme
 2. Menadžment ljudskih resursa
 3. Tehnološki razvoj
 4. Nabavka

Sekundarna aktivnost- **Infrastruktura** **firme**

- *Da li je naša organizacija u stanju da utvrdi koje su njene potencijalne šanse i opasnosti u eksternom okruženju?*
- *Da li naš sistem strategijskog planiranja olakšava i podstiče ostvarivanje organizacionih ciljeva?*
- *Da li su aktivnosti lanca vrednosti koordinisane i integrisane u celoj organizaciji?*
- *Možemo li da dobijemo povoljne fondove za kapitalne troškove i obrtni kapital?*
- *Da li naš informacioni sistem podržava donošenje strategijskih i operativnih odluka?*
- *Imamo li dobar odnos sa našim stejkholderima, uključujući i kreatore javnih politika i interesne grupe?*
- *Imamo li dobar javni imidž odgovornog korporativnog člana društva?*

Sekundarna aktivnost- **Infrastruktura** **firme**

- Efektivni sistemi planiranja da bi se ispunili opšti ciljevi i zadaci.
- Sposobnost top menadžmenta da anticipira i reaguje na glavne trendove okruženja i događaje.
- Sposobnost dobijanja povoljnih fondova za kapitalne troškove i obrtni kapital.
- Odlični odnosi sa različitim stejkholderima.
- Sposobnost koordiniranja i integrisanja aktivnosti duž celog lanca vrednosti.
- Dobar pregled zaposlenih i organizacije, da bi se usadila organizaciona kultura, reputacija i vrednosti.

Sekundarna aktivnost- Menadžent ljudskih resursa

- *Koliko su efektivni naši mehanizmi za regrutovanje, odabir, usmeravanje i obuku zaposlenih?*
- *Da li postoje adekvatne politike za unapređenje zaposlenih i da li se one efektivno sprovode?*
- *Koliko su adekvatni sistemi nagrađivanja za motivaciju i podsticanje zaposlenih?*
- *Da li nam je radno okruženje takvo da je odsustvo s posla u njemu svedeno na minimum i da se u okviru njega reorganizacija vrši u razumnoj meri?*
- *Da li su odnosi između sindikata i organizacija prihvatljivi?*
- *Da li menadžeri i tehničko osoblje aktivno učestvuju u profesionalnim organizacijama?*
- *Da li je nivo motivacije zaposlenih, posvećenosti poslu i zadovoljstva poslom zadovoljavajući?*

Sekundarna aktivnost- **Menadžent** **ljudskih resursa**

- Efektivni mehanizmi zapošljavanja, razvoja i zadržavanja zaposlenih.
- Kvalitetni odnosi sa sindikatima rada.
- Kvalitetno radno okruženje, da bi se maksimalno povećao učinak zaposlenih i smanjilo odsustvovanje s posla.
- Programi nagrađivanja i podsticaja, da bi se motivisali svi zaposleni.

Sekundarna aktivnost- Tehnološki razvoj

- *Koliko su se naše aktivnosti istraživanja i razvoja pokazale uspešnim u inovaciji proizvoda i procesa?*
- *Da li je odnos između zaposlenih u sektoru IR i ostalih odeljenja čvrst i pouzdan?*
- *Da li smo uspeli da ispunimo kritične krajnje rokove za aktivnosti razvoja tehnologije?*
- *Kakav je kvalitet laboratorija i ostalih istraživačkih objekata naše organizacije?*
- *Koliko su stručni i obučeni naši laboratorijski tehničari i naučnici?*
- *Da li naša organizaciona kultura podstiče kreativnost i inovativnost?*

Sekundarna aktivnost- Tehnološki razvoj

- Efektivne aktivnosti istraživanja i razvoja u službi stvaranja inicijativa u vezi sa procesom i proizvodom.
- Pozitivan odnos saradnje između IR i ostalih odeljenja.
- Najmodernija oprema i kapaciteti.
- Kultura koja povećava kreativnost i inovacije.
- Odlična stručna sprema osoblja.
- Sposobnost ispunjavanja kritičnih krajnjih rokova.

Sekundarna aktivnost- **Nabavka**

- *Da li smo razvili alternativne izvore za sticanje potrebnih resursa?*
- *Da li se resursi nabavljaju na vreme? Uz najniže moguće troškove? Sa prihvatljivim nivoom kvaliteta?*
- *Koliko su efikasne i efektivne naše procedure za nabavku resursa za koje je utrošena velika količina kapitala kao što su pogoni, mašinerija i zgrade?*
- *Da li primenjujemo prave kriterijume kada treba da odlučimo o tome da li ćemo resurse uzeti u zakup ili ih kupiti?*
- *Da li smo uspostavili dobar dugoročni odnos sa pouzdanim dobavljačima?*

Sekundarna aktivnost- **Nabavka**

- Nabavka inputa sirovog materijala, da bi se optimalno iskoristili kvalitet i brzina, a maksimalno smanjili troškovi.
- Razvoj odnosa saradnje sa dobavljačima po modelu svi smo na dobitku (*win-win*)
- Efektivne procedure kupovine prostora za oglašavanje i usluga medija.
- Analiza i odabir smenljivih izvora inputa, da bi se smanjila zavisnost od jednog dobavljača.
- Sposobnost da se naprave pravilne odluke tipa lizing ili kupovina.

Odnosi između aktivnosti unutar lanca vrednosti i na svim nivoima organizacije

- Postoje dva nivoa odnosa koji se moraju uočiti:
 1. Međusobni odnosi između aktivnosti unutar firme
 2. Odnosi između aktivnosti unutar firme i drugih organizacija