

UDK: 338.24+355.43
 Pregledni članak
 Primljeno: 5. 4. 1991.

Dr. SONJA TREVEN,
 Ekonomsko-poslovni fakultet Maribor

ANALIZA OKOLINE U FUNKCIJI STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Svaki poslovni sistem koji želi egzistirati i preživjeti u današnjoj promjenljivoj okolini mora stalno spoznavati i koristiti šanse u toj okolini, kao i sprečavati opasnosti iz okoline. Na osnovi te pretpostavke autorica u članku polazi od potrebe strategijskog upravljanja poslovnog sistema i istraživanje nastavlja proučavanjem njegova integralnog dijela — analize okoline. Pri tome se usredotočila naročito na važna pitanja koja bi u vezi s analizom okoline trebali postaviti menadžeri u poslovnom sistemu da bi učvrstili i poboljšali njegov položaj u konkurentnoj okolini.

1. UVOD

Poslovanje poslovnog sistema je u velikoj mjeri povezano s njegovom okolinom, kako u osiguravanju inputa tako i u valorizaciji i stvaranju outputa. Zato uspjeh tog sistema zavisi od vlastite sposobnosti da spozna i iskoristi prilike, odnosno da izbjegne opasnosti iz okoline.

U određivanju i oblikovanju svrhe postojanja i vlastitih ciljeva poslovni sistem kao ekonomska institucija uzima u obzir okolinu, a to znači da pri usmjerenju i izvođenju svoje djelatnosti mora polaziti od vrijednosnih pretpostavki okoline. Svaka neusklađenost između strukture okoline i komponentata poslovnog sistema obično vodi do smanjenja vanjske i unutrašnje efikasnosti, što uzrokuje konfliktna stanja, prijetnje i sankcije okoline. Zato je značajno da poslovni sistem pravovremeno spozna i poduzme mjere pri pojavama disonance s okolinom u smjeru mijenjanja njihovih međusobnih odnosa. A to se može postići samo na osnovi svestranog proučavanja i predviđanja promjena na tržišnim, tehnološkim, društvenim, ekonomskim i drugim područjima okoline.

Da bi poslovni sistem mogao poduzeti akcije kojima bi iskoristio prilike odnosno spriječio opasnosti, mora ih najprije spoznati. Proces njihova spoznavanja počinje s proučavanjem okoline, a nastavlja se stjecanjem informacija o toj okolini i zaključuje se ocjenom njihove važnosti za poslovni sistem. Važne informacije se mogu upotrijebiti kao osnova za oblikovanje pretpostavki o okolini, koje po sadržaju možemo označiti kao "prilike" odnosno "opasnosti". Tek na osnovi spoznatih pretpostavki možemo u poslovnom sistemu oblikovati mjere za izvedbu akcija u smjeru njihova efikasnog korištenja.

Proučavanje odn. analizu okoline treba tretirati kao sastavni dio šireg procesa koji se kontinuirano provodi u svakom tržišno usmjerenom poslovnom sistemu. Riječ je o procesu strategijskog upravljanja koji omogućava brz odaziv poslovnog sistema na promjene u okolini bilo u smjeru njegova prilagođavanja ili utjecanja okolinu. Pravovremeni odaziv poslovnog sistema u današnjem turbulentnom okolišu nužan je za preživljenje i za razvoj odnosnog sistema.

Na osnovi utvrđenih činjenica u članku ćemo polaziti od procesa strategijskog upravljanja, koji kao što smo spomenuli pored ostalih faza uključuje i fazu

analize okoline. U nastavku ćemo se usredotočiti na globalnu analizu okoline, koja svojom izvedbom omogućava određenje za poslovni sistem važnih prilika i opasnosti u njegovoj okolini.

2. PROCES STRATEGIJSKOG UPRAVLJANJA

Pojedini autori vrlo različito definiraju pojam strateškog upravljanja. Najveći doprinos u razvoju koncepta o njegovoj afirmaciji pripisuje se H. I. Ansoffu, koji je nakon dugogodišnjeg rada na strateškom planiranju konstatirao: "Postalo je jasno da strateškim planiranjem ne možemo rješavati probleme s kojima se suočavaju poslovni sistemi danas. Planski sistemi i taktike koje se upotrebljavaju za razmatranje izazova, s kojima se susreću poslovni sistemi zastare još prije završetka."¹ Prema H. I. Ansoffu strateško planiranje koje ima karakter razvojnog planiranja ne rješava probleme turbulentne okoline, pa je zato potrebna mnogo šira zamisao strateškog upravljanja.

H. I. Ansoff definira strateško upravljanje kao trajan proces prilagođavanja poslovnog sistema okolini i njegova utjecanja na okolinu u skladu sa svrhama i ciljevima tog sistema. On strateško upravljanje dakle ne smatra isključivo za proces planiranja, nego i za sistem upravljačke akcije. Njegova bitna karakteristika jest sposobnost oblikovanja strateških planova.²

Strateško upravljanje kao noviji koncept u teoriji upravljanja pretpostavlja spremnost i sposobnost poslovnog sistema da se pravovremeno odazove događanju u okolini. Time se u poslovnom sistemu smanjuje odnosno potpuno odstranjuje otpor prema promjenama u okolini, koji je često uzrokovao povećanje razlika između kapaciteta poslovnog sistema i zahtjeva njegove okoline.

Autori W. F. Glueck i L. R. Jauch pak definiraju strateško upravljanje kao "skup odluka i akcija usmjerenih u formiranje jedne ili više efikasnih strategija da bi postigli ciljeve poslovnog sistema."³ Na drugom pak mjestu proučavaju značaj strateškog upravljanja i konstatiraju da razlozi koji potvrđuju značaj tog upravljanja jesu slijedeći:⁴

— Promjene u okolini otežavaju planiranje u poslovnim sistemima. Na promjene se poslovni sistemi moraju i odazivati, a ne samo prilagođavati. A da bi to bilo moguće treba poslovnim sistemima strateški upravljati i time im osigurati mogućnost očekivanja promjena kao i određivanja usmjerenja i kontrolnih aktivnosti. Strateško upravljanje dakle omogućuje poslovnim sistemima utvrđivanje šansi u okolini i smanjenje njihova rizika zbog poznavanja očekivane budućnosti. Time je dana mogućnost potpunog korištenja vlastitih šansi.

— Strateško upravljanje precizno određuje usmjerenje i ciljeve pojedinog poslovnog sistema. A ljudi zaposleni u takvu sistemu vrše svoj posao bolje (u smislu kvalitete i kvantitete), jer poznaju te ciljeve i rezultate koji se očekuju od njihova rada.

— Poslovni sistemi u kojima postoji strateško upravljanje efikasniji su. Tu tvrdnju potvrđuju činjenicom da strateško upravljanje omogućuje sistematizaciju najvažnijih poslovnih odluka; upravljačima daje mogućnost utvrđivanja bitnih problema poslovnog sistema; pridonosi efikasnijem komuniciranju unutar sistema, poboljšanju koordinacije između pojedinih projekata te poboljšanju rasporeda sredstava i kratkoročnog planiranja.

Kao pri definiranju pojma strateškog upravljanja, i pristupi pojedinačnih autora tretiranju procesa strateškog upravljanja bitno se razlikuju. Tako originalan pogled na problematiku predstavljaju modeli strateškog upravljanja autora H. I. Ansoffa, L. W. Ruea i P. G. Hollanda, W. F. Gluecka i L. R. Jaucha, H. H. Hinterhubera, L. L. Byarsa i drugih.⁵ U nastavku ćemo se ograničiti na prikaz spomenutog procesa što ga je koncipirao L. L. Byars, dok ćemo istovrsni prikaz ostalih autora ispustiti jer bismo inače previše opteretili opseg ovog rada.

Prema L. L. Byarsy, koji strateško upravljanje definira kao proces oblikovanja odluka o budućem usmjerenju poslovnog sistema i njihova izvođenja, proces strateškog upravljanja se odvija u dvije faze:

- faza oblikovanja strategije (formulacija) i
- faza izvođenja strategije (implementacija).

1. Ansoff H. I.: *Strategic Management*, The Mac Millan Press Ltd., London 1979, 1980, 1981.

2. Više o strateškom planiranju vidi u djelu Milisavljević M., Todorović J.: *Planiranje i razvojna politika samoupravnog poduzeća, Savremena administracija*, Beograd 1985, str. 127-129.

3. Glueck W. F., Jauch L. R.: *Business policy and strategic management*, Mc Graw- Hill 1984, str. 5.

4. Idem, str. 11-14.

5. Ansoff H. I.: *From Strategic Planning to Strategic Management*, John Wiley & Sons, London, 1976. Rue L. W., Holland P. G.: *Strategic Management*, Mc Graw-Hill 1986. Glueck W. F., Jauch L. R.: *Business Policy and Strategic Management*, Mc Graw-Hill, 1984. Hinterhuber H. H.: *Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensföhren*, u: *Strategische Unternehmensplanung Stand und Entwicklungstendenzen*, De Gruyter Lehrbuch, Berlin 1984. Byars L. L.: *Strategic Management: Planning and Implementation*, Harper & Row Publishers, New York 1984.

Svaku fazu spomenutog procesa on raščlanjuje na podfaze. Izvođenje pojedinih podfaza procesa strategijskog upravljanja obično teče u određenom redoslijedu, ali to naravno ne isključuje mogućnost njihova djelomičnog prekrivanja. Autor utvrđuje prisutnost dviju osobina koje su vezane na proces strategijskog upravljanja. Prva značajka jest "iterativnost" procesa, koja proizlazi iz pretpostavke o kontinuiranosti procesa, a druga se održava u "nekonvencionalnosti" njegova toka.

Oblikovanje strategije kao planske odluke kojom se određuju osnovni načini za postizanje ciljeva poslovnog sistema prema L. L. Byarsu počinje definiranjem svrhe odnosno sistema, nastavlja se ocjenom okoline i njenih vlastitih sposobnosti, postavljanjem osnovnih ciljeva i politika za postizanje svrhe, a završava definiranjem strategije za postizanje tih ciljeva. Iza procesa oblikovanja strategije, kao prvoj fazi procesa strategijskog upravljanja, dolazi faza njena izvođenja, a nju tvore djelatnosti za aktivizaciju strategije i djelatnosti vrednovanja strategije. Dok aktivizacija strategije uključuje postavljanje odgovarajuće organizacijske strukture te raspored sredstava među jedinice poslovnog sistema i oblikovanje funkcionalnih strategija i politika odnosno sistema kao i odluka pogodne rukovodstvene strukture, aktivnosti vrednovanja strategije odnose se na ocjenu efikasnosti izabrane strategije.

Iz navedenih aktivnosti može se izvući zaključak o utjecaju rezultata faze ocjene strategije na druge faze procesa strategijskog upravljanja. Tako je dakle uspostavljena povratna sprega koja osigurava dio informacija koje su potrebne za određivanje tekućeg položaja poslovnog sistema. Zato se za proces strategijskog upravljanja može konstatirati da je to sistem s povratnom spregom koji mora biti konstantno usmjeren povratnom spregom iz samog sistema i iz njegove okoline.

3. GLOBALNA ANALIZA OKOLINE

3.1. Aktivnosti analize okoline

U prethodnom odjeljku smo spomenuli analizu okoline kao važnu fazu procesa strategijskog upravljanja koja slijedi fazu određivanja ciljeva poslovnog sistema i koja se nastavlja aktivnostima analiziranja i ocjenjivanja vlastitih sposobnosti tog sistema. I analizu okoline je moguće tretirati kao proces koji se sastoji od četiri međusobno povezane aktivnosti—određivanja područja okoline, promatranja, prognožiranja i ocje-

njivanja. Spomenute aktivnosti L.W.Rue i P.G. Holland objašnjavaju na slijedeći način:⁶

1. Definiranje: određivanje za poslovni sistem važnih faktora okoline,
2. Promatranje: osiguravanje informacija koje se odnose na definiranu okolinu i na eventualne promjene u okolini,
3. Prognožiranje: prognožiranje pravaca promjena i trenda događanja u budućnosti,
4. Ocjenjivanje: formiranje pretpostavki o okolini na osnovi informiranja o utjecaju postojećih i budućih trendova na poslovni sistem.

Na osnovi proučavanja navedenih aktivnosti možemo ustanoviti da je proces analize okoline pretežno usmjeren u budućnost. Takva njegova karakteristika jest posljedica pretpostavke prema kojoj odnosni proces mora osigurati adekvatno odazovno vrijeme dovoljno široko, poslovni sistem može reagirati na trendove bilo u smjeru utjecaja na njihovo usmjerenje bilo tako da preuzme pozitivne učinke trendova na djelovanje sistema. A prekratko odazovno vrijeme, s druge strane, onemogućava poslovnom sistemu pravovremeno korištenje prilika i prebrođavanje spoznatih opasnosti.

3.2. Problemi analize okoline

Upravljanje procesima analize okoline je povezano s mnogim problemima. W.Dill kao njegov osnovni problem spoznaje činjenicu o neadekvatnom razumijevanju koncepta okoline. S tim u vezi smatra: "Okolinu nije moguće tretirati kao posebno tajanstven koncept. On se odnosi na sve što okružuje poslovni sistem — na klimu u kojoj odnosni sistem djeluje. Koncept okoline postane kompleksniji kad se predmet proučavanja preusmjeri iz okoline kao cjeline na analizu karakteristika i posebnosti njegovih pojedinih područja".⁷

Analizu okoline smo u odjeljku 2 definirali kao sastavni dio sistemskog strategijskog upravljanja poslovnog sistema. U takvu širem kontekstu u vezi s tom analizom pojavljuju se slijedeći problemi:

- nesposobnost organiziranja efikasnih aktivnosti promatranja okoline,
- teškoće pri suočavanju uvjerenja pojedinaca i ustanovljenih trendova,

6. Rue L.W., Holland P.G.: *Strategic Management, Concepts and Experiences*, Mc Graw—Hill 1986. str. 348.

7. Dill W.R.: *The Impact of Environment on Organizational Development, Concepts and Issues in Administrative Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1962, str. 95—96.

— nesposobnost pravovremenog primanja potrebnih informacija,

— otkloni između pojava vanjskih događaja i sposobnosti menadžmenta da se brzo odazove na njih,

— nesposobnost da se koriste prilike koje se pojavljuju u vezi sa spoznatim trendovima,

— motivacija tima menadžera da razmotre probleme.

Spoznani problemi djeluju u smjeru smanjenja sposobnosti poslovnog sistema da ustanovi i iskoristi prilike koje se pojavljuju u njegovoj okolini kao i na provođenje opasnosti iz okoline. Zato u poslovnom sistemu postoji zahtjev da se upoznaju i promotre problemi analize okoline, koji omogućava njihovo pravovremeno rješavanje prije eventualnih gornjih posljedica.

3.3. Organiziranje analize okoline

Prije početka izvedbe aktivnosti analize okoline, treba proučiti više pitanja. Odgovorima na spomenuta pitanja odredi se način izvedbe analize za pojedini poslovni sistem. Na pitanja treba odgovoriti u slijedećem redoslijedu, koji je prikazan na slici 1:

1. Da li naš poslovni sistem treba analizu okoline?

2. Ako je na pitanje 1 pozitivan odgovor, kakva područja okoline moramo analizirati?

3. Koliko informacija trebamo i na koji način ih možemo dobiti?

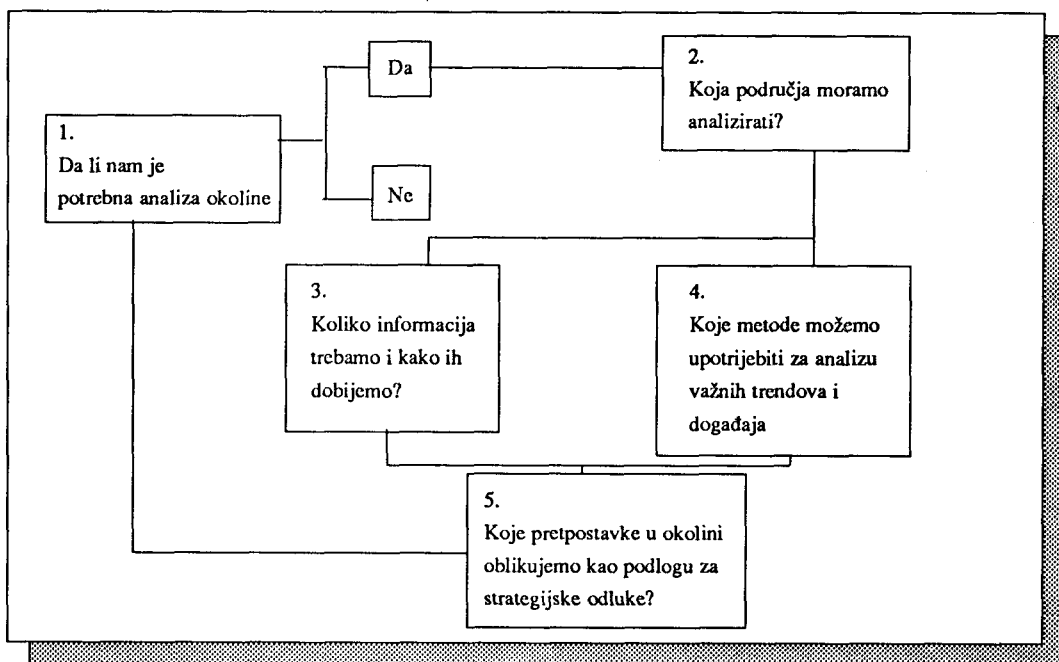
4. Koje se metode mogu upotrijebiti za analizu važnih trendova i događaja?

5. Koje pretpostavke o okolini oblikujemo kao podlogu za strategijske odluke?

Spomenuta pitanja menadžeri koriste kao smjernice koje uzimaju u obzir u izvođenju analize okoline. U nastavku ćemo ih razmatrati pojedinačno i zorno prikazati njihovu pomoć menadžerima u vršenju zadataka koji su povezani s analizom okoline.

(1) Potreba analize okoline

Za analizu okoline postoji zahtjev, koji je prisutan i kod drugih upravljačkih akcija, da je ekonomična. A da bi spomenuta analiza bila ekonomična, mora ujedno biti uspješna. Uspješnost analize okoline održava se u presizanju njenih njenih pozitivnih učinaka nad troškovima koji su povezani s izvedbom analize. Zato menadžeri pri oblikovanju odgovora na prvo pitanje moraju uzimati u obzir njene eventualne koristi, među koje možemo uvrstiti slijedeće:



Slika 1. Pitanja u vezi s analizom okoline

— analiza okoline povećava informiranost menadžera o promjenama u okolini,

— veća informiranost u okolini utječe na poboljšanje tržišnih analiza, unapređivanje planiranja energije, poboljšanje diverzifikacije i odluka povezanih s rasporedom resursa,

— analiza okoline usredotočava pažnju menadžera na osnovne utjecaje strateških promjena u okolini,

— analizom okoline se dobije vrijeme za oblikovanje odaziva na pojedine promjene.

A kod toga moramo spomenuti i činjenicu da potreba analize okoline raste s veličinom poslovnog sistema, s raznolikošću njegovih proizvodnih linija, s prisutnošću takva sistema na kompleksima i promjenljivim tržištima, s obujmom njegovih investicija i s opasnošću prijetnji konkurenata.

(2) Određenje važnih područja okoline

Nakon određenja potreba analize okoline slijedi određenje područja koje u poslovnom sistemu treba promatrati te oblikovati o njima prognoze i ocjene. Za preživljenje i razvoj takva sistema u današnjoj promjenljivoj okolini nije dovoljna samo informiranost o događajima i trendovima u granicama njegove grane. Zato je potrebno da se u poslovnom sistemu uvažavaju i ostali vanjski faktori koji bitno utječu na postizanje njegovih ciljeva.

U proučavanju faktora iz okoline poslovnog sistema posvetit ćemo posebnu pozornost naročito onim faktorima koji po našoj ocjeni bitno utječu na određivanje strategija te na postojanje i razvoj poslovnih sistema. Među njih smo svrstali:

- društveno-ekonomsko područje,
- razvoj znanosti i tehnologije,
- konkurenciju i
- društveno-politički sistem.

Navedeni faktori okoline u međusobnoj su zavisnosti s područjem okoline iz koje proizlaze. Područja okoline možemo raščlaniti na različite načine, od kojih će nas naročito zanimati aspekt njihova razvrstavanja na:⁸

— međunarodnu (svjetsku) okolinu: ekonomski razvoj, tehnološki razvoj, demografski razvoj, trgovinski sistemi, političke situacije itd.

— narodnu (npr. jugoslavensku okolinu): domaća ekonomska situacija, ekonomska politika, kupovna snaga itd. i

— lokalnu okolinu: raspoloživ kadar, prostor, ekologija.

Međusobnu zavisnost faktora okoline i njihovih područja možemo prikazati u obliku matrice na slici 2.

	Društveno-ekonomsko područje	Znanost i tehnologija	Konkurencija	Društveno-politički sistem
Lokalni utjecaji	+	+	+	+
Narodni utjecaji	+	+	+	+
Međunarodni utjecaji	+	+	+	+

Slika 2: Matrica faktora okoline i njenih geografskih utjecaja

Na osnovu proučavanja matrice moguće je zaključiti da pojedini kvadrati imaju različit stupanj važnosti za određeni poslovni sistem. Njihovo uvažavanje se preporučuje za odnosni sistem jer mu omogućuje određenje važnih faktora za njegovo poslovanje. Upotreba prikazane matrice važna je za poslovni sistem i zato jer predstavlja osnovu za sistematsko proučavanje njegove šire okoline.

(3) Potrebe informacija i načini njihova dobivanja

Poslovni sistemi koji djeluju u uvjetima tržišno usmjerenog gospodarstva, kao što znamo, suočeni su sa znatnom raznolikošću okoline, u kojoj često dolazi do neočekivanih promjena. Količina informacija, broj izvora eventualnih informacija i različitost područja na koja se informacije odnose zbog toga su u okolini poslovnog sistema veliki.

Menadžeri za oblikovanje i donošenje stratejskih odluka trebaju različitu količinu informacija, što zavisi od kompleksnosti situacije odlučivanja. U pojedinim situacijama je dovoljna već mala količina informacija za rješenje strateškog problema, dok je pak često potrebno skupljanje velike količine podataka. Velikom količinom informacija menadžeri moraju raspolagati u slijedećim okolnostima:⁹

1. Potreba informacija raste srazmjerno s važnošću odluka koje se oblikuju na njihovoj osnovi. Kod toga se važnost pojedine odluke ocjenjuje s aspekta njena

8. Košir R.: Letni plan u vidika vodstva podjetja, XV. Posvetovanje o planiranju, Portorož 1988, str. 54

9. Aquilar F.J.: Scanning the Business Environment, Mac Millan Company, New York 1967, str. 25.

eventualnog utjecaja na postizanje glavnih i sporednih ciljeva poslovnog sistema,

2. Potreba informacija raste u skladu s rastom zahtjeva pravovremenosti i hitnosti donošenja odluke,

3. Potreba informacija raste ako se odluka odnosi na problem s kojim menadžeri nemaju mnogo iskustva,

4. Potreba informacija raste kad je odluka povezana s kojim od dugoročnih planova poslovnog sistema.

Prikupljanje podataka iz okoline poslovnog sistema može se odvijati na više načina. Budući da se uvjeti za izvedbu aktivnosti prikupljanja podataka razlikuju po pojedinim poslovnim sistemima u zavisnosti od danih uvjeta, mijenjaju se i načini prikupljanja podataka koje u odnosnim sistemima poduzimaju. Između mogućih detaljnije ćemo proučiti naročito slijedeće načine prikupljanja podataka iz okoline poslovnog sistema:¹⁰

- promatranje okoline bez posebne svrhe,
- usmjereno proučavanje okoline i
- aktivno dobivanje podataka.

Karakteristično za prvi od načina prikupljanja podataka jest da se podaci prikupljaju bez posebne svrhe. Na takav način dobiveni podaci odnose se na različita područja okoline poslovnog sistema. Zbog kompleksnosti koju navedeni podaci odražavaju, njihov je značaj u rješavanju parcijalnih problema relativno skroman.

Potreba drugog načina prikupljanja podataka, koji smo označili kao usmjereno proučavanje okoline, često nastupi na osnovi signala koji je bio slučajno zabilježen podacima koji su bili prikupljeni bez posebne svrhe. Zahtjev usmjerenog proučavanja okoline s druge strane mogu inicirati menadžeri u poslovnom sistemu kada uoče postojanje problema na određenom području i kad su im potrebne opće informacije o tom problemu kao pomagalo za njegovo rješenje.

Karakteristično za aktivno dobivanje podataka, kao zadnji od navedenih načina prikupljanja podataka iz okoline poslovnog sistema, je da se sastoji iz prikupljanja podataka koja se odnose na specifičan problem, a kod tog se upotrebljava unaprijed određena metoda za aktivno dobivanje podataka. U takve metode ubrajamo metode nezakonitog dobivanja podataka, kao npr. špijuniranje; metode koje se mogu upotrebljavati, a nisu moralne, kao npr. dobivanje podataka o konkurentskoj organizaciji pomoću neposrednog kontakta s njenim službenicima; i neskrivene metode

za aktivno dobivanje podataka pomoću kojih se dobivaju podaci zabilježeni u raznim dokumentima, izvještajima i zapisima koji su javno dostupni. Pomoću ovih zadnjih od navedenih metoda dobiva se pretežni dio podataka prikupljenih aktivnim načinom dobivanja podataka.

Svaki opisani način prikupljanja podataka označavaju određene prednosti i manjkavosti. Tako za metodu promatranja okoline bez posebne svrhe možemo ustanoviti da je najekonomičnija, jer omogućuje dobivanje opsežnog niza podataka uz zanemarive troškove. S druge strane podaci dobiveni njenom primjenom nisu vezani na dati problem, što smanjuje njihov značaj za rješavanje postojećeg problema.

Manjkavosti spomenute metode prikupljanja podataka djelomice svladava metoda usmjerenog proučavanja okoline. Primjena takve metode povezana je relativno većim troškovima, a u slučaju ograničenosti obujma sredstava i vremena koji su na raspolaganju za dobivanje podataka, smanjuje se širina promatranih objekata ili događaja.

Među spomenutim trima metodama prikupljanja podataka, metodu aktivnog dobivanja podataka možemo bez sumnje smatrati za najefikasniju metodu prikupljanja podataka koji se odnose na pojedina specifična područja. Budući da primjena ove metode zahtijeva angažiranje velikog obujma sredstava, postoji opasnost njihove nedovoljnosti za izvedbu aktivnosti šireg promatranja okoline. Zbog toga se pred upravljača funkcije prikupljanja podataka postavlja zahtjev da pored izvedbe ostalih zadaća povezanih s dobivanjem podataka odgovara i za odgovarajući raspored sredstava među različite načine prikupljanja podataka.

(4) Metode za analizu značajnih trendova i događaja

Metodama promatranja okoline koje smo proučili u prethodnom odjeljku moguće je naročito dobiti informacije na osnovi kojih menadžeri u poslovnom sistemu mogu ocijeniti tekuća događanja u okolini. Za analizu okoline potrebne su pored takvih informacija i informacije koje odražavaju trend događanja u budućnosti. Informacije koje se odnose na događanja u budućnosti najčešće su formirane na osnovi primjene modela prognoziranja i izražene u obliku predskazivanja odn. prognoza budućih događaja ili okolnosti.

U poslovnoj praksi danas se uspješno upotrebljavaju brojne metode prognoziranja. Među postojećim opisat ćemo najpoznatije, koje globalno možemo razvrstati u slijedeće skupine:¹¹

10. Radford K.J.: Information Systems for Strategic Decisions, Prentice Hall 1978, str. 168.

11. Prema Srića V.: Uvod u sistemski inženjering, Informator, Zagreb 1988, str. 135.

— metode slobodne procjene (procjena prodajne snage, mišljenje poslovnih osoba, istraživanje tržišta, scenario metoda, Delphi metoda, brainstorming),

— modeli vremenskih nizova (ekstrapolacija trenda, eksponencijalno glaćenje i drugi) i

— ekonometrijski modeli (modeli regresije, korelacijske metode i drugi).

Metode slobodne procjene možemo svrstati u najstarije načine predviđanja i prognoziranja. Njihova upotreba je zasnovana na intuiciji, iskustvima i na elementarnoj analizi nekog problema. Za razliku od prethodnih, modeli vremenskih nizova oblikuju prognoze budućih događaja na osnovi promatranih u prošlosti. Zasnovani su na pretpostavci da će se neki poznati proces nastaviti i u budućnosti u sličnom smjeru. Za zadnje između navedenih metoda prognoziranja, ekonometrijske modele, karakteristično je da su zasnovani na kombinaciji ekonomske teorije i statističkih metoda. Njihova zadaća jest proučavanje povezanosti među ekonometrijskim pojavama na osnovi kojih je moguće predvidjeti ponašanje poslovnog sistema.

Navedene metode prognoziranja nisu jednako prihvatljive za sve poslovne sisteme. Upotreba pojedine metode, naime, povezana je u velikoj mjeri sa stupnjem životnog ciklusa u kojemu se trenutno nalazi poslovni sistem.

(5) Formiranje pretpostavki o okolini

Informacije dobivene promatranjem okoline i na osnovi upotrebe metoda prognoziranja predstavljaju u poslovnom sistemu osnovu za formiranje pretpostavki o njegovoj okolini. Te pretpostavke su za poslovni sistem od izuzetnog značaja, jer osiguravaju skladnu plansku osnovu za odnosni sistem kao cjelinu. Kada se u pojedinom poslovnom sistemu izvode različiti proizvodni programi značaj jedinstvenih pretpostavki o njegovoj okolini, koje predstavljaju putokaz različitim poslovnim jedinicama u formiranju njihovih planova, utoliko je veći.

Rezultat svake, pa i dobro organizirane analize okoline, jest skup pretpostavki koje se među sobom razlikuju po stupnju važnosti za poslovni sistem. Da bi se pretpostavke, za koje je karakterističan najveći stupanj važnosti, uvažavale u formiranju strategije poslovnog sistema, razvili su se različiti sistemi za njihovo svrstavanje. Između postojećih naročito ćemo definirati jednostruki i dvostruki sistem razvrstavanja pretpostavki.

Karakteristično za jednostruki sistem razvrstavanja jest razlikovanje pretpostavki na šanse i opasnosti. Taj

sistem je zasnovan na pretpostavci o hipotezama koje mogu predstavljati pozitivne ili negativne tendencije za poslovni sistem. Pretpostavke za koje se pretpostavlja da sadrže pozitivne tendencije za poslovni sistemom označe se kao "šanse", dok se one koje sadrže eventualne negativne posljedice za opstanak i razvoj poslovnog sistema označe kao "prijetnje" odn. "opasnosti". Na osnovi razvrstavanja pretpostavki na šanse i opasnosti moguće je jedne i druge dalje razlikovati po njihovu značenju za poslovni sistem.

Za razliku od jednostrukog sistema, dvostruki sistem razvrstavanja pretpostavki je zasnovan na proučavanju utjecaja pojedine pretpostavke na poslovni sistem i na spoznavanju vjerojatnosti njene pojave. Taj sistem dakle zahtijeva proučavanje svake pretpostavke s dva aspekta: 1) s aspekta eventualnog utjecaja na poslovni sistem i 2) s aspekta vjerojatnosti stvarne pojave.¹²

Prvi i drugi opisani sistem razvrstavanja pretpostavki doduše je moguće formirati na osnovi poznavanja okoline, ali zbog unutrašnjih izvora poslovnog sistema koji utječu na njegovo djelovanje u okolini potrebno je uvažavati i informacije o samom poslovnom sistemu. S obzirom na tu utvrđenu činjenicu možemo govoriti o pojedinoj pretpostavci kao o "šansi" za određeni poslovni sistem i kao o "opasnosti" za drugi poslovni sistem.¹³

4. ZAKLJUČNE MISLI

Svaki poslovni sistem mora proučavati faktore okoline, da bi ustanovio njihov utjecaj na postizanje vlastitih ciljeva. U tom proučavanju ne smije zanemariti činjenicu da je njegova okolina jedinstvena, dinamična i da je s njim u međusobnoj interakciji. Važna područja okoline se naime razlikuju za poslovne sisteme u okviru različitih grana kao i među konkurentima unutar iste grane. Okolina poslovnog sistema se također neprestano mijenja, što uzrokuje potrebu stalnog njegova ocjenjivanja. Zbog interakcije poslovnog sistema s okolinom on često uspješno utječe na vanjske situacije, te time stvara podlogu za nastanak vlastitih prilika.

Sa svrhom da se stvore mogućnosti određivanja prilika i opasnosti u okolini, u poslovnom sistemu treba organizirati izvedbu aktivnosti analize okoline, koje će

12. Praktične primjere razvrstavanja pretpostavki po jednostrukom i dvostrukom sistemu vidi u Rue L. W., Holland P.G.: *Strategic Management*, Mc Graw-Hill 1986. str. 357—361.

13. Treven S.: *Informacijska podloga za določanje prilika i opasnosti u okolju poslovnog sistema*, *Naše gospodarstvo*, Maribor 1990, št. 5—6, str. 375.

omogućiti raspoloživost za poslovni sistem važnih i u budućnost usmjerenih informacija. U članku smo navedene aktivnosti detaljnije obrađivali te time ispunili u uvodu dati zahtjev postojanja informacijske

podloge za poduzimanje akcija poslovnog sistema u smjeru korištenja prilika odn. sprečavanja opasnosti iz okoline.

LITERATURA:

1. *Ansoff H.I.*: Strategic Management, The Mac Millan Press Ltd., London 1979, 1980, 1981.
2. *Ansoff H.I.*: From Strategic Planning to Strategic Management, John Wiley & Sons, London 1976.
3. *Aquilar F.J.*: Scanning the Business Environment, Mac Millan Company, New York 1967.
4. *Byars L.L.*: Strategic Management: Planning and Implementation, Harper & Row Publishers, New York 1984.
5. *Dill W.R.*: The Impact of Environment on Organizational Development, Concepts and Issues in Administrative Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1962.
6. *Ginter P.M., Duncan W.J.*: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, Long Range Planning, No. 6, 1990.
7. *Glueck W.F., Jauch L.R.*: Business Policy and Strategic Management, Mc Graw-Hill 1984.
8. *Hinterhuber H. H.*: Struktur und Dynamik der strategischen Unternehmensplanung Stand Entwicklungstendenzen, De Gruyter Lehrbuch, Berlin 1984.
9. *Košir R.*: Letni plan z vidika vodstva podjetja, XV. Posvetovanje o planiranju, Portorož 1988.
10. *Milisavljević M., Todorović J.*: Planiranje i razvojna politika samoupravnog poduzeća, Savremena Administracija, Beograd, 1985.
11. *Radford K.J.*: Information Systems for Strategic Decisions, Prentice Hall 1978.
12. *Rue L.W., Holland P.G.*: Strategic Management, MC Graw—Hill 1988.
14. *Treven S.*: Informacijska podlaga za določanje prilžnosti in nevarnost v okolju poslovnega sistema, Naše gospodarstvo, Maribor 1990, št. 5—6.

Sonja Treven, Ph. D.

Summary

ENVIRONMENT ANALYSIS IN FUNCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT

Every business system must consider its own environment to determine its influence on achieving the system's goals. The fact that its environment is unique, dynamic and interactive must not be forgotten. The most important areas of the environment are in fact different for business systems in different fields, as well as for competitors within the same field. The environment of a business system also changes constantly, causing a need for re—evaluation.

Interaction of a business system and its environment has a positive influence on external situations and therefore provides the basis for achieving the business system's goals. An environmental analysis should be done in order to identify probable advantages and disadvantages. This analysis will provide much valuable information about future business. In this article these activities are described in detail, and therefore fulfilling the request for information on using opportunities and avoiding pitfalls.