

## ТЕМА II: OKRUŽENJE

Okruženje preduzeća ima 3 opne po logici koncentričnih krugova:

► Makro okruženje (*trendovi na globalnom i nacionalnom nivou koji nemaju veze sa datim preduzećem, a opet na direktni ili indirektni način utiču na njegovo poslovanje*)

- PESTEL analiza

► Konkurenčko okruženje – Grana; strategijska grupa

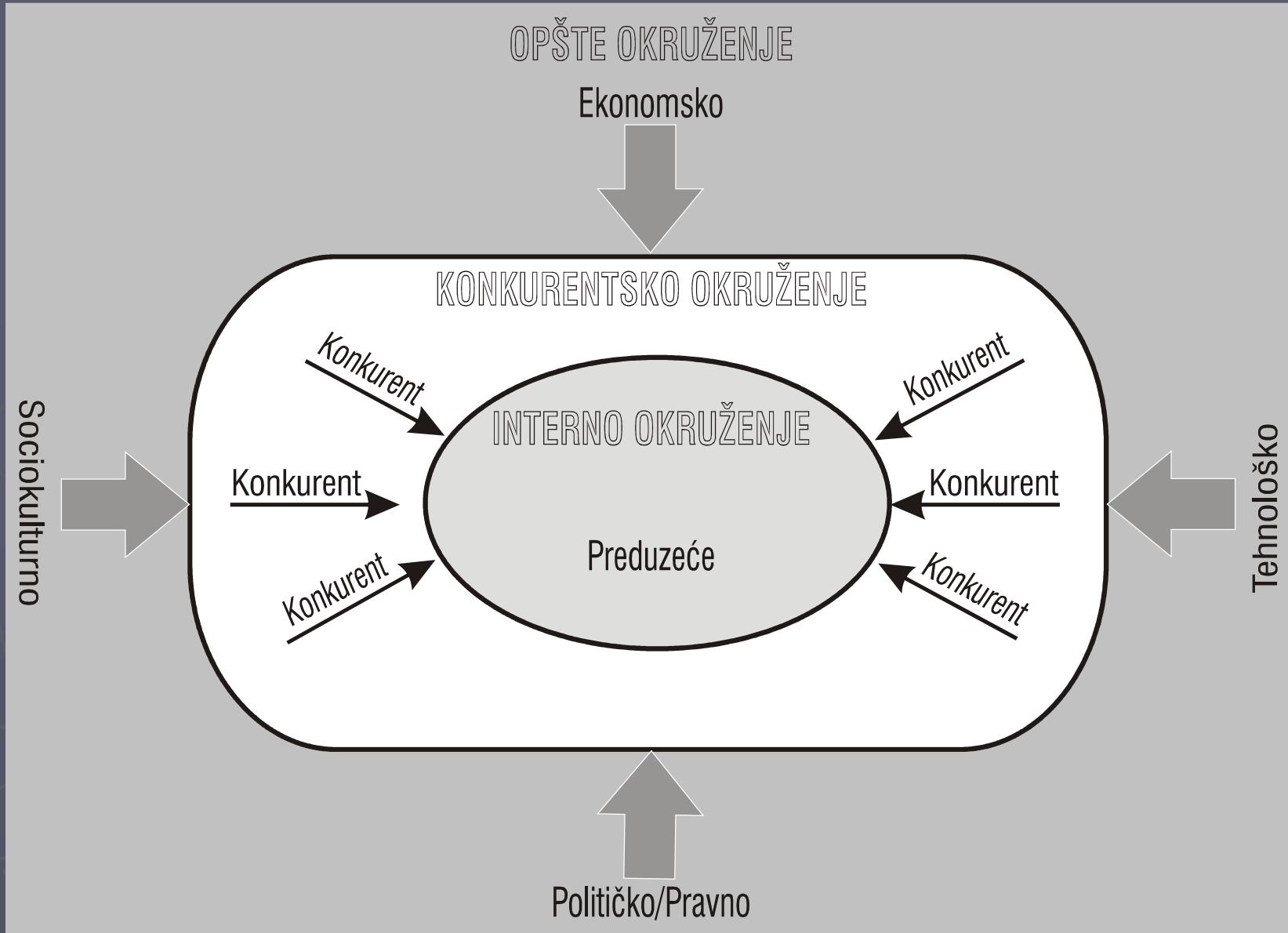
(*Grana je skup svih preduzeća koja međusobno konkurišu jedni drugima*)

- Portfolio analiza
- Porterov model 5 konkurenčkih snaga
- Benčmarking

► Interno okruženje (*aktivnosti koje se dešavaju unutar preduzeća - ambijent restorana*)

- SWOT
- Lanac vrednosti
- Ključne kompetentnosti





*PESTEL okvir*

## PESTEL (alat za analizu makro okruženja - *trendovi na globalnom i nacionalnom nivou koji na direktni ili indirektni način utiču na poslovanje restorana*)

### ► Politički/pravni faktori (PL):

- politička stabilnost
- zakoni o zaštiti životne sredine
- poreska politika
- radno pravo
- ugovorna i sudska zaštita



- ▶ Ekonomski faktori (E):
  - kupovna moć gosta
  - kamatne stope
  - devizni kurs
  - inflacija
  - nezaposlenost



► Sociokulturni faktori (S):

- Demografija (starenje stanovništva)
- distribucija dohotka
- migracije
- promene u načinu života (healthy lifestyle)
- odnos prema radu i slobodnom vremenu
- nivoi obrazovanja



- ▶ Tehnološki faktori (T):
  - brzina transfera tehnologije
  - digitalizacija procesa
  
- ▶ Ekološki faktori (E):
  - Upravljanje otpadom



- ▶ *Primer: McDonalds, JTI*
- ▶ **Vezba:** *Primenite na primeru nekog restorana u Srbiji PESTEL analizu, ocenjujući na skali od 1-3 snagu trenda i znakovima +/- smer uticaja na poslovanje tog restorana.*

# PESTEL McDonalds

P	E	S	T	L	E
Political	Economic	Social/Cultural	Technology	Legal	Environment
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stability of Government</li><li>• Potential changes to legislation</li><li>• Global influences</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economic growth</li><li>• Employment rates</li><li>• Inflation rates</li><li>• Monetary policy</li><li>• Consumer confidence</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Income distribution</li><li>• Demographic influences</li><li>• Lifestyle factors</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• International influences</li><li>• Changes in information technology</li><li>• Take up rates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Taxation policies</li><li>• Employment laws</li><li>• Industry regulations</li><li>• Health and Safety</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regulation and restriction</li><li>• Attitudes of customers</li></ul>

## Political

- Rast akciza: -3
- Rast PDV-a: -2
- Stremljenje Srbije da uđe u EU: -1



## Economic



- Inflacija: -3
- Devizni kurs: apresijacija dinara+2  
depresijacija dinara -3
- Rast cena sirovina (cena duvana, cena drveta,  
cena aluminijuma, cena biljaka od kojih se prave  
filteri za cigarete): -3

## Social

- Trend zdravog života: -3
- Demografski trendovi: -1

## Technological



- Flash dryer: +3  
inovacija u duvanskoj industriji, brže suši  
duvan i štedi energiju
- Track-and-trace technology: +3  
doprinosi smanjenju sive ekonomije

## Environment

- Zabrana pušenja na javnim mestima: -1
- Određivanje prostora kafića na delove za pušače i nepušače: -1



## Legal



- Zakoni koji se odnose na oglašavanje i reklamiranje proizvoda: -2
- Optužbe komisije za zaštitu konkurenčije zbog dogovora o ceni cigareta: -2
- Optužbe za smrtne slučajeve i narušavanje zdravlja: -2

# SWOT ANALIZA

- ▶ SWOT **dijagnostičko sredstvo** za identifikovanje strategijskih opcija
- ▶ Može se primeniti na čitavo preduzeće, neki njegov organizacioni deo, pa čak i na nivou pojedinačnog radnika
- ▶ Ona se obavlja kroz matricu koju čine 4 elementa – polja:
  1. S – Strengths (snage),
  2. W – Weaknesses (slabosti),
  3. O –Opportunities (šanse i mogućnosti),
  4. T – Threats (opasnosti i pretnje).
- ▶ Početna slova ovih elemenata (na engleskom jeziku) daju naziv ove metode – SWOT. Snage predstavljaju pozitivne, a slabosti negativne **unutrašnje faktore**. Šanse predstavljaju pozitivne, a pretnje negativne **spoljašnje faktore**.
- ▶ **SWOT analiza služi za razumevanje trenutnog položaja preduzeća i definisanje strategije** koju treba primeniti da bi se postigao željeni ishod i ostvarili poslovni ciljevi.

# SWOT ANALIZA

- ▶ Kada želite da definišite svoje **snage**, treba da odgovorite pre svega na sledeća pitanja:
  - šta je to što me čini boljim u odnosu na konkurenciju i što mi pomaže da ostvarim poslovne ciljeve?
- ▶ Kada želite da definišete svoje **slabosti**, treba da se zapitate:
  - šta je to što me sprečava da realizujem zadate ciljeve i što treba da unapredim i poboljšam?
- ▶ Ako želite da definišete **šanse** za svoj biznis, saznajte:
  - Na koji način možete da unapredite svoj posao i što je to što vam pomaže da to postignete?
- ▶ I konačno, **pretnje** koje morate na vreme da uočite, jer će vas u protivnom usporiti na putu do konačnog cilja (šta je to što potencijalno može da ugrozi moje poslovanje?)

# SWOT ANALIZA: Primer restorana

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"><li>The restaurant has had 3 years of experience of Indian cuisine in India</li><li>Affordable price</li><li>Free facilities (Wi-Fi, parking space, online orders &amp; deliveries)</li><li>Convenient interior design</li><li>Location (Easy to reach)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>The business is new to Perth (not accustomed to the laws and rules in Australia)</li><li>Poor service quality &amp; management</li><li>The restaurant has no branches</li><li>Poor cash flow management</li></ul>
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none"><li>Partnership with other businesses or education institutions</li><li>Higher profit/margins in Australia</li><li>More migrants are coming to Perth (especially from India)</li><li>New businesses (excluding restaurants) opening around Fitzgerald Street</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Price competition with other restaurants</li><li>Bad testimonials from the customers</li><li>Rising price of production factors (Land, Labour, Capital, Skills)</li><li>Changing Australian law (taxes, incentives, etc.)</li></ul>

# SWOT ANALIZA: Vežba

- Izaberite restoran.
- Nacrtajte SWOT matricu restorana.
- Dajte kratak opis pojedinačnih pozicija SWOT matrice.
- Kakve su implikacije Vaše dijagnoze na strategiju tog restorana.

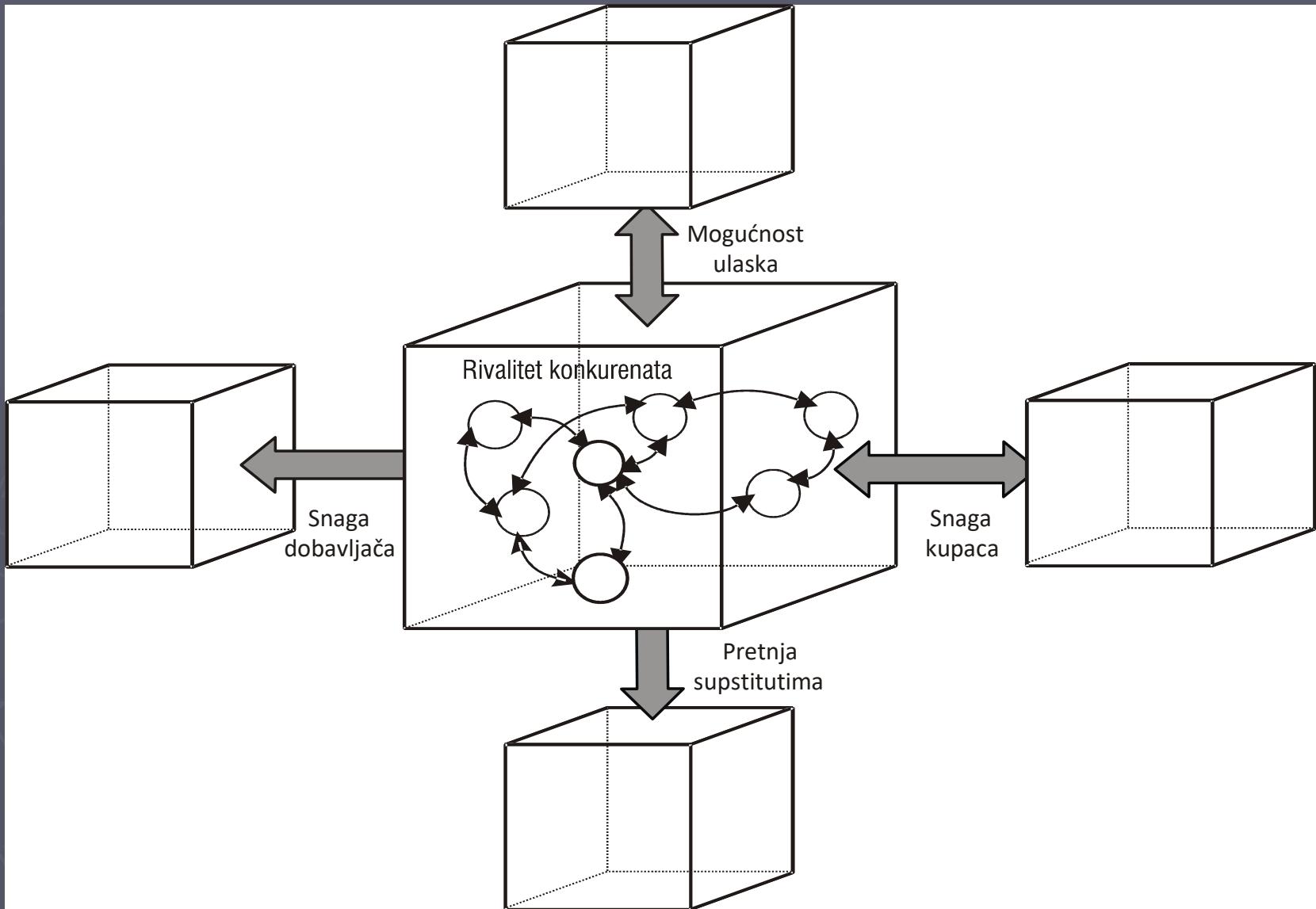
# GRANSKA KONKURENCIJA: Pojam grane

- ▶ **Definicije grane:**
  1. grupa preduzeća koja proizvode bliske supstitute
  2. Četiri determinante grane: ***proizvod, tržište (gosti), tehnologija i konkurenca.***
- ▶ Grana je ambijent u kojem konkurenti, preko strategije, nastoje da ostvare trajnu **konkurenčku prednost**.
- ▶ Ko su **konkurenti**, tj. šta je **strategijski obuhvat**?
  - *Širi koncept*: Svi koji zadovoljavaju potrebu gosta za jelom i pićem, npr. gotova jela u supermarketima - tržišni koncept.
  - *Uži koncept*: neposredni konkurenti, restorani – granski koncept.
  - *Najuži koncept*: samo restorani koje naš segment gostiju smatra zamenljivim – koncept strategijske grupe.

# GRANSKA KONKURENCIJA: Atraktivnost grane

- ▶ Atraktivnost se, pre svega, odnosi na stopu rasta tražnje u grani i prosečnu profitabilnost grane (telekomunikacije vs. hotelijerstvo).
  - **Stopa rasta tražnje** pokazuje koliko brzo raste tražnja za uslugama preduzeća koja čine tu granu.
  - **Prosečna profitabilnost grane** pokazuje kolike profitne marge (profit/prihod\*100) u proseku prave preduzeća iz te grane.
- ▶ Prosečna profitabilnost restoranskog biznisa između 3 i 6%. Postoje mnogo profitabilnije grane (farmacija, telekomunikacije...)

# KONKURENTSKE SILE



# KONKURENTSKE SILE

- ▶ Na atraktivnost grane (na nivo prosečne stvorene vrednosti u grani) utiče 5 konkurenckih sila.
- ▶ Najviša vrednost se ostvaruje u granama sa povoljnim delovanjem konkurenckih sila

# KONKURENTSKE SILE:

## 1. Rivalitet konkurenata u grani

- ▶ Veća konkurenca, niža profitabilnost prosečnog restorana
- ▶ Intenzitet konkurenca zavisi od:
  - Nivoa koncentracije tržišta (*broj restorana-što je manji broj restorana, veća je koncentracija moći na tržištu, veća je i profitabilnost*).
  - Granske stope rasta tržišta (sa usporavanjem stope rasta grane raste nivo konkurenca, najviši u zrelim granama).
  - Prostora za diferenciranje restorana (manji prostor za diferenciranje - veći intenzitet konkurenca).
  - Nivoa investicija (visoki fiksni troškovi zahtevaju visok stepen korišćenja kapaciteta što povećava ponudu u grani i vodi smanjenju prodajnih cena,a što vodi do veće konkurenca).

# KONKURENTSKE SILE:

## 2. Moć dobavljača

- ▶ Dobavljači prete tako što povećavaju cene ili smanjuju obim i kvalitet svojih isporuka.
- ▶ Moć dobavljača je veća:
  - kada je stepen koncentracije u njihovoј grani veći od stepena koncentracije u grani koja kupuje proizvode – npr. jedan dobavljač morske ribe,
  - kada kupac ne predstavlja značajnog kupca za dobavljača (u prednosti su lanci u odnosu na male individualne restorane),
  - kada ne postoje supstituti za njihove proizvode ili su proizvodi visoko diferencirani (npr. dobavljači sveže divljači, kavijara ili tartufa)

# KONKURENTSKE SILE:

## 3. Moć kupaca

- ▶ Kupci/gosti prete da će odustati od kupovine, traže smanjenje prodajnih cena.
- ▶ Moć kupaca je veća:
  - kada je stepen koncentracije u grani koja kupuje viši od stepena koncentracije grane koja prodaje (više restorana, a manje gostiju)
  - kada su proizvodi standardizovani (svi restorani nude slično)

# KONKURENTSKE SILE:

## 4. Mogućnost ulaska

- ▶ Ulazak **novih** restorana zavisi od troškova ulaska. Troškovi ulaska zavise od barijera ulaska. Barijere ulaska su sve ono što potencijalni konkurent teže može da kopira:
  - Brend
  - Nalaženje dobre slobodne lokacije
  - Investicija
  - Nalaženje utrenirane radne snage
  - Iskustvo i znanje i z oblasti ugostiteljstva
- ▶ Što su više barijere ulaska, to je grana profitabilnija

# KONKURENTSKE SILE:

## 5. Pojava supstituta

- ▶ Supstituti su proizvodi koji zadovoljavaju približno iste potrebe na različit način od proizvoda granskih konkurenata
  - na primer, isporuka na kućnu adresu direktno konkuriše restoranima
- ▶ Što je više supstituta u grani, to je niža profitabilnost u grani.

# KONKURENTSKE SILE:

## Zaključak i vežba

- ▶ Profitabilne one grane koje imaju: nizak intenzitet konkurenције, nisku moć dobavljača, nisku moć kupaca, visoke barijere ulaska i malo supstituta.
- ▶ Vaš zadatak:
  - *Opišite konkurenčku strukturu grane restorana Beograda korišćenjem modela pet konkurenčkih snaga. Identifikujte uticaj svake konkurenčke sile i objasnite njen uticaj na profitabilnost grane. Ocenite delovanje svake od 5 sila na skali od 1-5 i izračunajte skor atraktivnosti grane.*



## Porter's Five Forces Model



### Threat of new entrants - Medium

- Presence of several established brands/hangout places/fast food joints
- High costs for starting a coffee shop chain
- Government policies promoting FDI (Starbucks)



### Buyer's Power - High

- Low switching cost
- Variety of products
- Variety of services



### Supplier's Power - Low

- Absence of cartelization
- Government regulations on prices of milk and coffee
- Backward integration



### Threat of substitutes - High

- Aerated drinks, milk beverages, juice centres and tea shops
- Fast food joints like Pizza Hut, McDonalds etc
- Hangout places like Hukka parlours and Bistro



### Industry Rivalry - High

- Local Coffee chains like Barista, Mochas
- Entry of international coffee chains such as Starbucks, Costa Coffee, Gloria Jeans

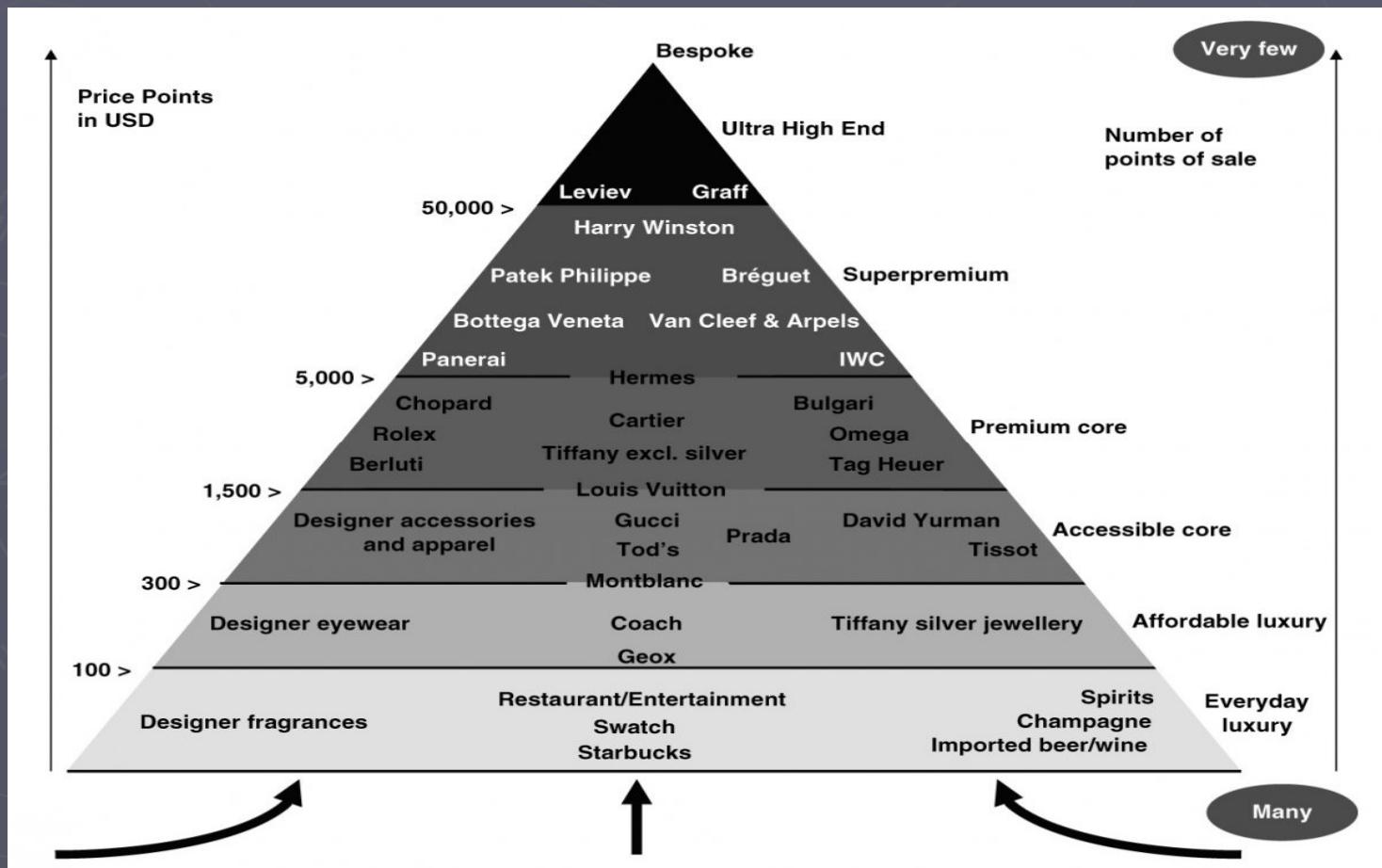
# KONKURENTSKE SILE:

## Zaključak i vežba

- ▶ Moja percepcija industrije restorana Beograda:
  - *Intenzitet konkurenције 2*
  - *Snaga dobavljača 3*
  - *Snaga gostiju 3*
  - *Barijere ulaska 2*
  - *Supstituti 2*
  - *Skor: 12/25*
  - *Niska do umerena atraktivnost grane*
  - *Naravno postoje vrlo atraktivne niše sa drugaćijim delovanjem konkurenčkih sila (luksuzni restorani na luksuznim lokacijama)*

► „Grane unutar jedne grane“

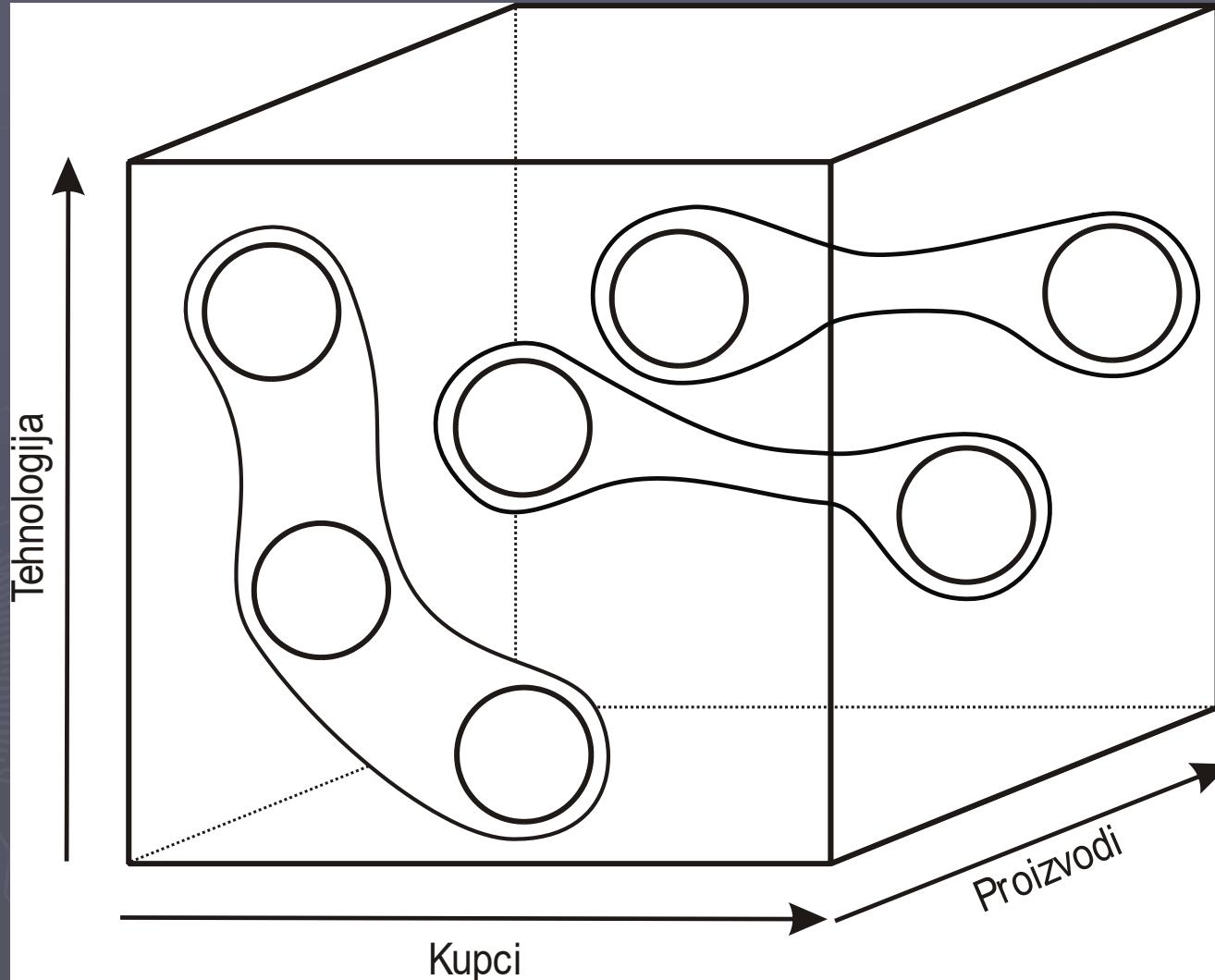
- Ferari vs Fiat
- Swatch vs. Rolex
- Madera vs Apetite (kod restorana pitanje lokacije i nivoa luksuza/prestiža)



# STRATEGIJSKE GRUPE:

## Strategijske grupe

Diskusija: Strategijske grupe u industriji restorana Beograda.



# Grupa otmenih restorana

Salon 5, Madera, Salon 1905, Sakura, Klub književnika... (Trip advisor)



# Grupa mesta sa jeftinom hranom

To je to, Mala gostionica, Walter sarajevski čevap, Drama, Burger House, Marenda...

