



KOMPLEKSNI ALATI ANALIZE U SLUŽBI UPRAVLJANJA ODLUKOM O
INVESTIRANJU (IE MATRICA, SWOT ANALIZA, QSPM MATRICA)

COMPLEX TOOLS OF ANALYSIS IN SERVICE OF MANAGING INVESTMENT
DECISION (IE MATRIX, SWOT ANALYSIS, QSPM MATRIX)

Radoslav Višnjecanin, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj - *Upotreba kompleksnih alata u svrhu donošenja investicione odluke od strane menadžmenta proizvodne kompanije iz prehrambenog sektora.*

Ključne reči: *Kompleksni alati donošenja odluke, IE matrica, SWOT matrica, QSPM matrica*

Abstract - *Use of complex tools with the purpose of making investment decision by the food production company management.*

Keywords: *Komplex tools in decision making process, IE matrix, SWOT analysis, QSPM matrix*

1. UVOD

Investicioni poduhvat čine postupak donošenja odluke, realizacije i kontrole tokom procesa ali i nakon procesa izvršenja investicija.

Ispravnost donetih odluka pre svega zavisi od sposobnosti donosioca ili donosilaca odluka da uzmu u obzir sve varijable i alternative koje stoje pred njima. Ujedno od toga zavisi i uspeh jedne investicije.

Rizik uvek postoji. ali ako je on pravilno proračunat u onom obimu u kome je to realno izvodljivo, tada se može konstatovati da postoje potrebni uslovi za uspeh.

Kompleksni alati u donošenju odluka proizilaze iz potrebe odlučilaca da, primenjujući rezultate jednostavnih alata koji kroz statističke i ekonomske metode, formiraju presek trenutnog stanja, proniknu u perspektivu odluke i pokušaju da odrede efekte u periodu posmatranja i u budućnosti ili definišu sve moguće alternative koje im stoje na raspolaganju i njihove prednosti i mane.

Svaki od upotrebljenih alata koji se ovde obrađuju koriste se u svrhu donošenja konkretne investicione odluke, i iz određenog ugla, promatra alternative ali i njihove konačne efekte.

2. KOMPLEKSNI ALATI ANALIZE
(IE MATRICA, SWOT ANALIZA, QSPM
MATRICA)

Prvi korak rada sa kompleksnim alatima jeste izrada IE matrice, odnosno matrice odnosa internih i eksternih faktora.

U IE matrici se, presekom dobijenih ocena dve izvršene analize, određuje koji se segment od mogućih, prema definiciji ove matrice, kompanija trenutno nalazi i u šta je svrsishodno ulagati prema trenutnoj poziciji.

Moguće, ili alternativne, pozicije u IE matrici su podeljene u 9 polja, počevši sa leve strane, od polja I, II i IV koja daju smernicu da se vrše dalja isnaživanja prodorom na tržište svim raspoloživim sredstvima, dok polja III, V i VII govore u prilog investiranju u razvoj proizvoda i prodora kroz širenje palete proizvoda.

Preostale tri pozicije, usled ne tako dobrog položaja govore da kompanija mora mora da prevaziđe krizni period (bez daljeg zalaženja u razloge njenog nastanka) i bez većeg zalaganja investicionim rizicima, odnosno da se usmeri u eventualnu redukciju poslova u toj meri da se najprofitabilniji segmenti očuvaju i održe, dok bi se preostali prepustili konkurentima u datom trenutku.

U slučaju ANALIZE konkretne kompanije, a to je kompanija Sunoko iz Novog Sada, trenutna IE matrica je prikazana u Tabeli 1.

Iz Tabele 1 se vidi da svojim rezultatom, odnosno presekom dobijenim kroz eksternu i internu analizu, pozicija kompanija jeste u segmentu br. 5, odnosno segmentu koji govori da je potrebno pristupiti daljem razvoju proizvoda i posledičnom prodoru na nove segmente postojećih tržišta, što svakako ide u prilog postavljenim ciljevima.

Ipak, najznačajniji alat u upravljanju procesima in vestiranja i razvoja u svakoj ozbiljnoj kompaniji jeste SWOT analiza, kojoj je i u ovom radu posvećena najveća pažnja i radi čije što veće preciznosti su i načinjeni svi prethodni koraci, a čiji su rezultat i nesumnjivo povećali preciznost i pouzdanost SWOT analize, prikazane u Tabeli 2.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Rado Maksimović, red.prof.

Tabela 1. IE matrica – Sunoko d.o.o Novi Sad

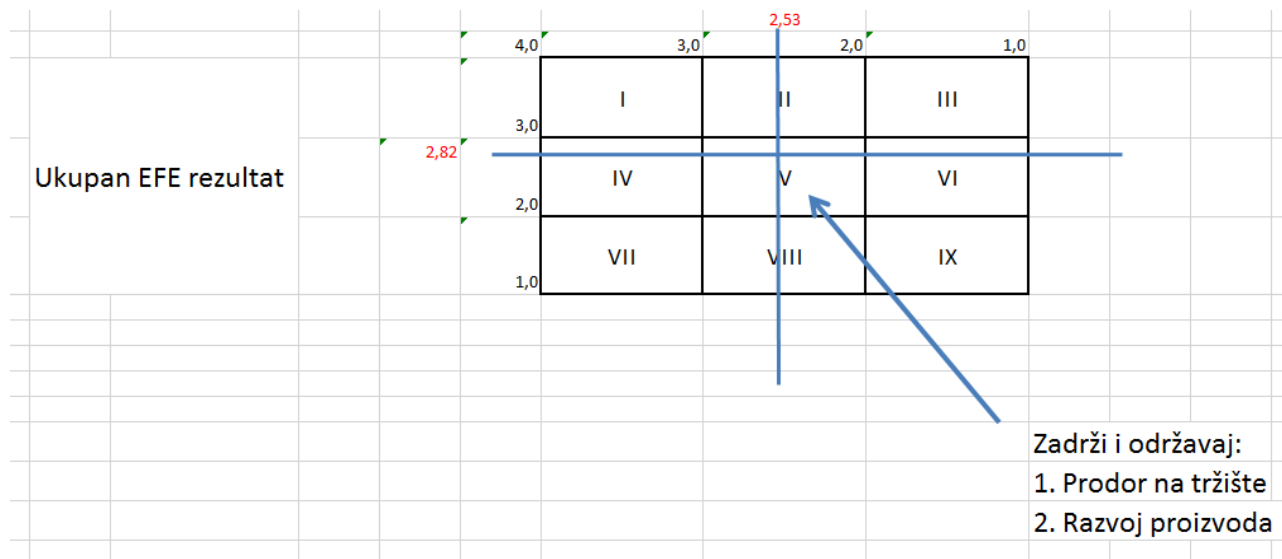


Tabela 2. SWOT matrica – Sunoko d.o.o Novi Sad

Faktori iz okruženja		
	Mogućnosti 1. Dobra geografska pozicija i kvalitetno zemljište 2. Rast potrošnje šećera 3. Smanjenje broja konkurenata na tržištu 4. Povećanje visine prinosa šećerne repe 5. Pad kupovne moći i visine dohotka građana	Pretnje 1. Cene ostalih poljoprivrednih kultura 2. Klimatske promene 3. Trend zdravoge života 4. Alternativni zaslađivači 5. Zaštita životne esredine
Interni faktori		
Snage 1. Pokazatelji finansijske analize, Dug/Imovina (visoka likvidnost) 2. Stopa dobiti 3. Obučenos zaposlenih 4. Facebook stranica kompanije 5. Uvođenje novih standarda	S-M Kupovina zemljišta u svrhu organizovanja proizvodnje (Integracija unazad) Kupovinakonkurenata u zemlji – Hellenic sugar (Horizontalna integracija)	S-P Proizvodnja šećera iz organski dobijene šećerne repe (Povezana diverzifikacija) Unapređenje tehnologije proizvodnje ugradnjom sušare repinog rezanca na paru u svim proizvodnim pogonima (P2 – S1, S2, Razvoj proizvoda)
Slabosti 1. Obrt zaliha 2. Obrt potraživanja 3. Period naplate potraživanja 4. Prihod (rast/pad) 5. Negativan marketing vezan za određeni aspekt tposlovanja	SI-M Veći udeo kroz razvoj pozicije u TT (tradicionalnom) kanalu prodaje za pakovanje šećera u kocki od 1 kg (Prodor na tržište)	SI-P

SWOT matrica je sada ponudila više alternativa, od kojih svaka iziskuje određeni iznos sredstava za izvršenje, vreme za pripremu, tehničko-tehnološke i druge kapacitete bez kojih bi izvršenje bilo koje investicije bilo nemoguće ili sa neizvesnim završetkom.

Ipak, stratezi moraju odlučiti u kom pravcu dalje krenuti, stoga bez obzira što su sada poznate mogućnosti, moraju se prepoznati i koja je ona prava za dati trenutak.

Da bi se donela konačna odluka o izboru uzimaju se u dalju razradu 3 potencijalne investicije različitog tipa i pokušaće se da, kroz još jedan i poslednji alat koji će biti upotrebljen u ovoj fazi, dođe do zaključka koji projekat će dobiti konačnu podršku i time preći u narednu fazu razmatranja.

Predmetna analiza jeste izrada QSPM matrice. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) je matrica kvantitativnog planiranja strategije za investiranje i jedan je od novijih alata koji se koristi u kontekstu donošenja odluka o planiranju i izvršenju investicije u datom trenutku. Njena velika prednost je što integriše rezultate

svih prethodnih analiza i sublimira ih na jedno mesto, a radi definisanja konačne preporuke za ulazak u investicioni poduhvat.

QSPM Matrica za preduzeće Sunoko d.o.o. Novi Sad je prikazana u tabeli 3.

Tabela 3. QSPM Matrica – Sunoko d.o.o. Novi Sad

Ključni spoljni faktori	Ponder	Kupovina konkurenta Šajkaša/Crvenka		Proizvodnja šećera iz organskih ajena šećerne repe		Širenje asortimanakrozsvajane proizvodnje šećera u kocki	
		RA (1-4)	URA (P*RA)	RA (1-4)	URA (P*RA)	RA (1-4)	URA (P*RA)
1. Dobra geografska pozicija i kvalitetno zemljište	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
2. Raste potrošnja šećera	0,3	3	0,9	2	0,6	4	1,2
3. Smanjuje se broj konkurenata na tržištu	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3
4. Povećanje visine prinosa šećerne repe	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
5. Kupovna moć i visina dohotka građana opada	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2
1. Cena ostalih poljoprivrednih kultura	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
2. Klimatske promene	0,05	1	0,05	4	0,2	2	0,1
3. Trend zdravog života	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
4. Alternativni zaslađivači	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
5. Zaštita životne sredine	0,09	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Ključni unutrašnji faktori							
1. Dug/Imovina	0,14	4	0,56	3	0,42	2	0,28
2. Stopa dobiti	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
3. Obučenosť zaposlenih	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
4. Dobro vođenje društvene mreže	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24
5. Uvođenje novih standarda	0,04	1	0,04	4	0,16	3	0,12
1. Obrt zaliha	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
2. Obrt potraživanja	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
3. Period naplate potraživanja	0,18	3	0,54	2	0,36	4	0,72
4. Prihod rast/pad	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15
5. Negativan marketing	0,11	2	0,22	3	0,33	4	0,44
		Σ	5,75	Σ	5,27	Σ	6,04

3. IZGLED PROIZVODNOG POSTOJENJA

Bez obzira na prethodno konstatovane pogodnosti koje kompanija poseduje u formi raspoloživog objekta koji se samo adaptacijom može privesti potrebnoj nameni, neophodno je studiozno pristupiti formiranju datog rešenja. Iz prethodnog teorijskog i praktičnog iskustva poznato je da propusti u dizaniranju i primeni rešenja koje

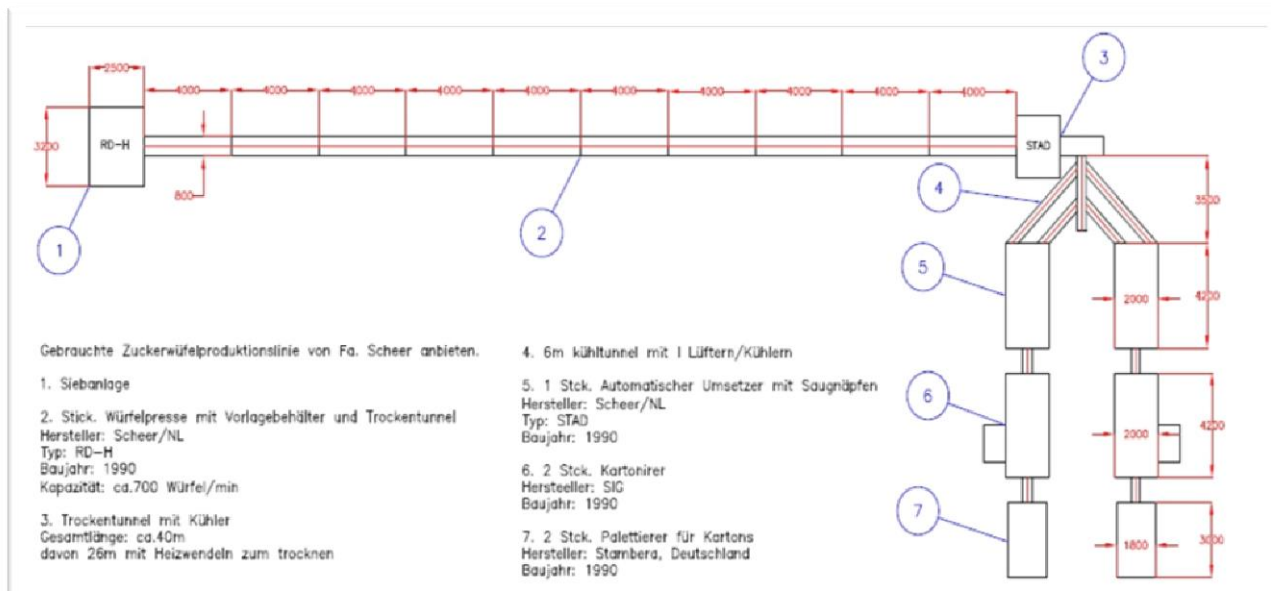
nije adekvatno prostorno strukturisano vodi ka neoptimalnom procesu proizvodnje, a samo neke od posledica mogu biti prevelika pripremno-završna vremena, isuviše dugo vreme prelaska sa operacije na operaciju, pojava škarta i velikog obima nedovršene proizvodnje, polugotovih proizvoda, nepotrebnih zaliha ili pak nedostatak ili višak prostora za skladištenje ulaznih

elementa i gotovog proizvoda, odnosno adekvatna razdvojenost ulaznih imputa od produkata proizvodnog ciklusa unutar skladišnog prostora.

U ovom konkretnom slučaju je postavka opreme, priključenje na potrebne izvore napajanja električnom energijom, vodom i ventilacija urađena striktno poštujući

zahtevе bezbednosti na radu, kao i pisanih uputstava proizvođača.

Izgled linije i raspored uređaja dat je na Slici 1.



Slika 1: Izgled linije za proizvodnju šećera u kocki

4. ZAKLJUČAK

Najatraktivnija investiciona opcija jeste ona koja je kroz upotrebu predmetne matrice ostvarila najveći skor, odnosno rezultat.

U navedenoj QPSM matrici i u slučaju kompanije Sunoko znači da postoji potvrda da se pristupi procesu investiranja u osvajanje novog proizvoda, odnosno implementaciji linije za proizvodnju šećera u kocki, a ujedno znači uvod u dalje korake, odnosno ulazak u naredne faze definisanog i odabranog investicionog projekta.

5. LITERATURA

1. Vujičić, D., . NERandžić, B., . Perović, V.: „Priručnik za investicije“, STYLOS IZDAVAŠTVO

2. <http://www.sunoko.rs/>, posećeno 02.10.2017.
3. <http://marketnetwork.rs> posećeno 03.10.2017.
4. <http://www.glas-slavonije.hr> posećeno 05.10.2017.
5. <http://marketnetwork.rs> posećeno 06.10.2017.
6. <http://www.naslovi.net> posećeno 06.10.2017.
7. <http://www.knowledgebanks.org> posećeno 06.10.2017.

Kratka biografija:



Radoslav Višnjevčanin rođen je u Beogradu 1986. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Inženjerskog menadžmenta – Razvoj infrastrukturnih resursa u prehrambenom preduzeću i uticaj zahteva za bezbednost hrane odbranio je 2019. god. Kontakt: Radoslav.Visnjevcanin@gmail.com