

Metodologija analize studije slučaja



Ekonomski fakultet Podgorica
Menadžment malim i srednjim preduzećima
14.02.2006.
Nikola Vulić

Pojam studije slučaja

- Studija slučaja predstavlja opis onoga što se dogodilo u stvarnoj kompaniji ili industriji u toku određenog vremenskog perioda
- Prikazuje situacije (izazove, šanse, probleme) sa kojima se menadžeri suočavaju i u kojima moraju donositi odluke koje se, često, tiču promjene strategije

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

2

Što studija slučaja NIJE?

- Precizno definisan problem
- Situacija sa jedinstvenim rješenjem
- Tehnička vježba
- Teorijski problem
- Primjer koji ilustruje kako se treba ponašati u određenoj poslovnoj situaciji

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

3

Što studija slučaja JESTE?

- Opis stvarne situacije u kojoj postoji određeni problem i potrebno je donijeti odluku
- Napisana je iz perspektive osobe koja treba da donese odluku
- Djelić stvarnosti prenesen u učionicu
- Metod za praktično istraživanje

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

4

Vrste studija slučaja

- Male studije slučaja - do 2 strane
- Kratke studije slučaja - 4 do 6 strana
- Studije slučaja - 10 do 18 strana
- Dugačke studije slučaja - preko 25 strana

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

5

Priprema za analizu studije slučaja

- Za razliku od klasičnih predavanja, analiza studije slučaja zahtijeva intenzivnu pripremu studenta prije časa
- Potrebno je pročitati studiju slučaja nekoliko puta
 - Prvi put, kako bi se okvirno stekla slika o tome što se događa sa kompanijom
 - Još najmanje jednom, kako bi se otkrili i razumjeli specifični problemi sa kojima se kompanija suočava

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

6

Analiza studije slučaja

1. Ključne činjenice o kompaniji
2. Istorija kompanije, razvoj i trenutna situacija
3. SWOT analiza
4. Ključni problemi sa kojima se kompanija suočava
5. Preporuke za rješavanje identifikovanih problema
6. Konkretni koraci koje kompanije treba da preduzme (u skladu sa preporukama)

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 7

SWOT analiza

S	Strengths (Prednosti)	Interni faktori
W	Weaknesses (Slabosti)	
O	Opportunities (Šanse)	Eksterni faktori
T	Threats (Opasnosti)	

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 8

Strengths (Prednosti)

- Da bi lakše analizirali prednosti kompanije, pokušajte da odgovorite na sljedeća pitanja:
 - Koji su osnovni izvori prihoda i profita?
 - Koliko je tržišno učešće za najvažnije proizvode?
 - Da li ima jake brendove?
 - Da li je promotivna kampanija efikasna?
 - Da li je odgovarajuće fokusirana?
 - Da li ima talentovane, obučene i motivisane zaposlene?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 9

Strengths (Prednosti) (nast.)

- Koji su troškovi (cijena) kapitala koji se koriste?
- Kako se kretala cijena akcija kompanije u posljednje vrijeme?
- Da li efikasno koristi prednosti informacione tehnologije?
- Da li efikasno upravlja svojim zalihama?
- Da li je pokazala sposobnost promjene i adaptacije?
- Da li je sposobna da inovira?
- Kako se kompanija oduprla međunarodnoj konkurenciji?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 10

Weaknesses (Slabosti)

- Da bi lakše analizirali slabosti kompanije, pokušajte da odgovorite na sljedeća pitanja:
 - Koji su proizvodi najmanje profitabilni?
 - U kojim oblastima ne uspijeva da "pokrije" troškove?
 - Koji su brendovi slabi?
 - Da li je promotivna kampanija efikasna?
 - Da li je neodgovarajuće fokusirana?
 - Da li uspijeva da privuče talentovane ljude?
 - Koji su najveći troškovi?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 11

Weaknesses (Slabosti) (nast.)

- Da li uspijeva da prikupi dodatni kapital kada joj je potrebno?
- Da li kretanje cijena akcija uliva povjerenje?
- Da li će biti u stanju da izdrži cjenovnu konkurenciju?
- Da li je uspjela da predstavi nove proizvode i ideje na tržištu?
- Da li zaposleni vjeruju menadžmentu?
- Da li su standardi korporativnog upravljanja dovoljno visoki?
- Da li gubi bitku na tehnološkom frontu?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 12

Područja S&W konkurencije*

- Proizvodi
- Distribucija
- Marketing
- Operativni menadžment (proizvodnja, tehnologija, zaposleni)
- Istraživanje i razvoj

* Izvor: Michael Porter
14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 13

Područja S&W konkurencije* (n.)

- Ukupni troškovi
- Finansijska snaga
- Organizacija
- Sposobnost menadžera
- Kompanijski portfolio

* Izvor: Michael Porter
14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 14

Opportunities (Šanse)

- Da bi lakše analizirali šanse koje se nude kompaniji, pokušajte da odgovorite na sljedeća pitanja:
 - Kakva je konkurentska pozicija kompanije?
 - Da li postoje nove tehnologije koje bi kompanija mogla da iskoristiti kako bi inovirala ili smanjila troškove?
 - Postoje li mogućnosti da se postojeći brendovi prošire na srodne djelatnosti?
 - Da li postoje mogućnosti za jeftine akvizicije?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 15

Opportunities (Šanse) (nast.)

- Da li je moguće iskoristiti internet kao kanal marketinga?
- Da li je moguće poboljšati učinak zaposlenih putem stimulativnih mjera?
- Da li je moguće proširiti se na međunarodno tržište?
- Da li se može povećati kvalitet poslovanja i proizvoda bez značajnog povećanja troškova?
- Da li kompanija može da napravi korak prema vrhu u lancu vrijednosti?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 16

Opportunities (Šanse) (nast.)

- Da li je moguće dobiti povoljnije uslove od dobavljača?
- Da li je pravo vrijeme za diversifikaciju?
- Da li postoje mogućnosti za saradnju sa ne-konurentskim kompanijama iz kojih bi obje strane osjetile korist?
- Da li je moguće otpustiti nepotrebne zaposlene i obustaviti proizvodnju zastarjelih proizvoda kako bi se povećala profitabilnost?
- Da li je moguće ostvariti predvidljiviji tok gotovine kroz upostavljanje boljih odnosa sa kupcima?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 17

Threats (Opasnosti)

- Da bi lakše analizirali opasnosti sa kojima se kompanija suprotstavlja, pokušajte da odgovorite na sljedeća pitanja:
 - Da li kompanija posjeduje adekvatne rezerve kako bi se izdržale iznenadne promjene u okruženju?
 - Koliki je nivo regulacije u industriji?
 - Da li aktivnost sindikata može dovesti do negativnih efekata?

14.02.2006. Metodologija analize studije slučaja 18



Threats (Opasnosti) (nast.)

- Da li proizvodi imaju dovoljno jak brend kako bi izdržali pritisak cjenovne konkurencije?
- Da li međunarodni konkurenti ugrožavaju tržišni udio?
- Da li su zaposleni adekvatno obučeni i motivisani?
- Da li društvo doživljava kompaniju kao dobrog poslodavca?
- Da li je kompanija previše "raširena"?
- Da li je računovodstvo "kreativno"?
- Da li je kompanija na granici likvidnosti?

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

19



Threats (Opasnosti) (nast.)

- Da li kompanija uspijeva da prati tehnološke promjene?
- Da li je profitne stope opadaju?
- Da li kompanija uspijeva da prati nastup konkurencije na internetu?
- Da li je ekonomija u recesiji?

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

20



Lista 10 ključnih pitanja u analizi

1. Kojim se poslom kompanija bavi?
2. Kakvu vrijednost kompanija stvara za kupca?
3. Koji su najvažniji izazovi sa kojima se kompanija suočava?
4. Koji su očigledni problemi?
5. Da li su to pravi problemi ili samo simptomi pravih problema?

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

21



Lista 10 ključnih pitanja u analizi

6. Nakon prvog čitanja studije slučaja, što mislite da bi kompanija trebala da uradi?
7. Koji su mogući problemi sa vašim predlozima?
8. Koje su osobine okruženja u kojem kompanija posluje?
9. Koje su osobine industrije u kojoj kompanija posluje?
10. Kakva je kompanija u poređenju sa ostalim sličnim kompanijama?

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

22



Tri koraka u učenju

- Individualna priprema
- Diskusija u manjoj grupi
- Diskusija na času

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

23



Prednosti ovog metoda

- Student se susrijeće sa velikim brojem industrija, kompanija, poslovnih funkcija...
- Doživljava stvarnih organizacionih problema koje student vjerovatno nije imao prilike da iskusi
- Student ima mogućnost da "u praksi" primijeni teorijske koncepte koje je savladao, kao i da uči kroz "praksu"

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

24



Prednosti ovog metoda (nast.)

- Poboljšava sposobnost studenta da donosi odluke
- Student učestvuje u diskusiji, uči da postavlja prava pitanja i stiče iskustvo u prezentiranju svojih ideja
- Tokom diskusije u manjim grupama, student je prinuđen da razumije mišljenja drugih i da se nosi sa njima

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

25



Prednosti ovog metoda (nast.)

- Pruža sveobuhvatan pristup menadžmentu. Donošenje odluka podrazumijeva integraciju teorija i koncepata iz različitih funkcionalnih oblasti (marketing, finansije...).

“Moj problem, kada se suočavam sa problemom, je što ne znam na kojem se predavanju nalazim.”

Izvršni direktor farmaceutske kompanije u obraćanju grupi američkih postdiplomaca

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

26



Mogući problemi sa studentima

- Frustracija kod perfekcionista
 - “Nemam dovoljno informacija, a moram da donesem odluku.”
- Nesigurnost kod povučenih osoba
 - “Danas moram učestvovati u analizi!”
- Zbunjenost kod tehnički orijentisanih osoba
 - “Nemam potpun model.”

14.02.2006.

Metodologija analize studije slučaja

27