

Sanja Džubur, dipl. oec.

Mladi asistent na Fakultetu za turizam i vanjsku trgovinu Dubrovnik

STRATEGIJSKA ANALIZA POSLOVNOG SUSTAVA

UDK/UDC: 658(075)

Pregledni rad

Primljeno/Received: 20. listopada 1998.

Prihvaćeno za tisak/Accepted for publishing: 16. studenog 1998.

Sažetak

Strategijska analiza predstavlja stručnu dijagnozu utemeljenu na dokumentiranom istraživanju i analizi s praktičnim i relevantnim informacijama prema kojima tvrtka može raditi. Ona daje sveobuhvatne, potpune i objektivne informacije menadžmentu pri kritičnom donošenju odluka kako je najbolje pozicionirati tvrtku, definirati ciljeve i odrediti strategiju.

Strategija, struktura i sinergija poslovanja, ne mogu se postići intuitivno - potreban je strukturni okvir za analizu poslovnog sustava kojim se obuhvaćaju svi relevantni činitelji.

Uvažavajući složenost i osjetljivost problematike, prikazani model je pokušaj cjelovitog i sistemskog obuhvata analize poslovnog sustava. On može predstavljati gotov recept, ali isto tako biti pomoć za drugačije pristupe analizi.

Ključne riječi: *strategija, strategijska analiza, tržišno pozicioniranje, model, pokazatelji.*

UVOD

Početak novog poduzetničkog pothvata ili proširenje postojećeg poslovanja nosi u sebi rizik. Šanse za uspjeh su znatno veće ako je poslovna strategija dobro osmišljena. Strategiju se može postaviti na različite načine. Riječ strategija potječe od grčke riječi "strategos" koja ima specifično vojno značenje i označava vještinu planiranja i vođenja rata. Alfred Chandler definira strategiju kao "određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i prilagođavanja pravaca akcija, te alokacija potrebnih

resursa za ostvarivanje ciljeva".¹ Strategija se sastoji od utvrđivanja željenog položaja tvrtke u budućnosti, specifičnih ciljeva koje treba postići i stratejskih poteza potrebnih u njihovoj realizaciji.²

"Strategijom treba definirati osnovne pravce razvoja poduzeća u određenom planskom periodu, kao i način ostvarivanja ciljeva poduzeća",³ kaže prof. dr. M. Buble.

Potrebno je znati odgovore na tri pitanja:

- što tvrtka proizvodi;
- kako okolina može utjecati na poslovanje i
- kako organizirati raspoložive resurse (ljudske, financijske, materijalne).

Drugim riječima, treba znati gdje nam je trenutno mjesto, kamo želimo ići i kako doći do željenog cilja. Racionalni pristupi organizacijskom uspjehu usmjereni su, uglavnom, na izbor prave strategije prije poduzimanja akcije. Da bismo strategiju dobro postavili, neophodno je izvršiti detaljnu *analizu cjelokupnog poslovanja*, uključujući pritom interne i eksterne faktore. Potrebno je analizirati, simulirati, kalkulirati, pretpostavljati i donositi razne složene odluke.

Strategijska analiza je "faza procesa stratejskog upravljanja, usmjerena razumijevanju stratejskog položaja u kojemu se poduzeće nalazi i pripremi izbora između postojećih strateških alternativa. Njezin zadatak je oblikovanje pogleda na ključne utjecaje, na sadašnje i na buduće stanje te efekte poslovanja poduzeća, a time i strateškog izbora. Osiguravajući podlogu za razboriti budući izbor, stratejska analiza olakšava i razumijevanje teškoća s kojima se poduzeće susreće glede strateške promjene."⁴

Menadžeri trebaju analizirati kulturu i strukturu organizacije kako bi identificirali zapreke u provođenju strategije, a zatim pripremiti planove kojima će se prije provođenja akcija osigurati njihovo svladavanje. Menadžeri bi trebali analizirati snage svoje organizacije, njezine slabosti i prilike. Oni bi zatim trebali koristiti analizu za usmjeravanje akcija u izgradnji snaga organizacije, osigurati prilike adekvatne snazi organizacije, te izbjeći prijetnje i aktivnosti kojima su njihove organizacije nedorasle.⁵

-
- 1 Chandler, A. D., 1962, *Strategy and Structure*, The MIT Press, Boston, str. 11.
 - 2 Boar, B. H., 1993, *The Art of Strategic Planning for Information Technology*, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 9.
 - 3 Buble, M., 1993, *Management*, Ekonomski fakultet, Split, str. 71.
 - 4 Ekonomski leksikon, 1995, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmmedia, Zagreb, str. 858.
 - 5 Vidjeti opširnije: Stacey, R. D., 1997, *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, str. 17-76.

U ovom će se radu dati prikaz modela strategijske analize poslovnog sustava koji se može primijeniti u bilo kojoj tvrtki i naravno prilagoditi ga poslovanju tvrtke. On prikazuje zapažanja o poslovanju konkretne tvrtke, ključne faktore njezina uspjeha, snage i slabosti tvrtke, i predviđanja uspjeha različitih strategijskih opcija. Analiza se bavi temama kao što su: poslovna okolina, kupac, proizvod, konkurencija, tvrtka, razvoj, proizvodnja, marketing, usluge, dobavljači i menadžment.

1. RAZLOZI ZA STRATEGIJSKU ANALIZU

Strategijskom analizom poslovnog sustava treba pronaći najbolje strategije za ostvarivanje postavljenih poslovnih ciljeva (npr. uvođenje novog proizvoda na tržište). Ona se može koristiti i u definiranju ciljeva tvrtke, kao i boljem međusobnom razumijevanju menadžera i zaposlenika.

Isto tako, strategijskom analizom se dobivaju odgovori na brojna pitanja kao što su - da li ući na tržište sada ili čekati, da li je odabran pravi tržišni segment, da li se koriste efektivni kanali distribucije, da li će uvjeti okoline pomoći poslovanju, kako konkurencija utječe na potencijalni profit, kakav je utjecaj novih tehnologija, da li odstupiti od industrijskih standarda, i drugo.

Strategijska analiza je neophodna za tvrtku jer se njome:

- prepoznaju brojni unutarnji odnosi koji utječu na uspjeh;
- mogu procijeniti razne alternativne strategije;
- definira adekvatna strategija za ponudu tvrtke i tržište.

Strategijska analiza "uključuje utjecaje iz različitih izvora koji su relevantni za određenje strategijskog položaja tvrtke, a osobito iz: 1. okruženja; 2. internih resursa poduzeća; 3. vrednota očekivanja i ciljeva različitih skupina uključenih u procese analize, izbora, usvajanja, provedbe i kontrole poslovnih odluka".⁶

Na osnovu analize izražuje se poslovni plan koji:⁷

- precizno definira poslovanje, tako da se zna gdje se tvrtka nalazi, kamo želi ići i kako do toga doći;
- postavlja strategiju tvrtke;
- predstavlja vodiča u ostvarenju ciljeva tvrtke;
- stvara jasne komunikacijske kanale sa zaposlenicima, a sve u interesu ostvarenja ciljeva tvrtke.

Današnje tvrtke, žele li opstati, trebaju se, nedvojbeno, uhvatiti ukoštac s dugoročnim strategijskim planiranjem. "Strategijsko planiranje je

6 Ekonomski leksikon, 1995, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, Zagreb, str. 858-859.

7 Taylor, J. W., 1998, How to Create a Winning Business Plan, Alexander Hamilton Institute, Inc., str. 225.

upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema mogućnostima njezine okoline".⁸

Ovdje se postavlja pitanje opravdanosti planiranja. Vodeće svjetske kompanije (Procter & Gamble, Motorola, Emerson Electric, itd.), su pokazale kako su u vremenu velike inflacije i stabilnih cijena djelotvornim planiranjem i strategijom ostvarile rast i profit. Mnoge druge manje poznate tvrtke su poslovno planiranje iskoristile u svojem redizajniranju da bi na taj način u današnjem svijetu stalnih promjena postale konkurentne.

Temeljni faktori zbog kojih je poslovno planiranje iznimno važno za dugoročni poslovni uspjeh su:

1. Dinamičnost poslovanja. Svaki menadžer ima dvije vrste odgovornosti: vođenje tekućeg poslovanja i vođenje poslovanja u budućnosti. Među njima je velika razlika. Tekuće poslovanje ovisi uglavnom o odlukama donesenim u prošlosti. Buduće poslovanje će ovisiti isključivo o odlukama koje menadžeri donose danas. Tvrtka danas ima svoje kupce, konkurenciju, proizvode i usluge, kanale distribucije, zaposlenike, kojih će budućnost ovisiti o odlukama menadžera.

2. Neizvjesnost poslovanja. Menadžeri donose odluke kako raspoređivati novac tvrtke i vrijeme svojih zaposlenika. Proces donošenja odluka izgleda ovako:

- identificiranje problema
- prikupljanje relevantnih informacija
- analiziranje informacija
- odluka o provođenju akcija
- testiranje ispravnosti odluke na uzorku
- dobivanje povratne informacije o rezultatima
- analiziranje rezultata
- konačno uvođenje odluke.

Ovakav proces donošenja odluka se široko koristi i obično je učinkovit. Proces donošenja odluka o poslovanju u budućnosti se razlikuje od procesa donošenja odluka danas, s obzirom da su varijable u budućnosti nepoznate. Stoga je potreban drugačiji proces donošenja odluka, a to je poslovno planiranje.

3. Brzina promjena. U životu je jedina konstanta promjena. Ova činjenica je ključna u razumijevanju potrebe za poslovnim planiranjem. Mnogi rukovoditelji promatraju brz rast svojih tvrtki, ali ne uviđaju kako se tržište oko njih brzo mijenja, što vrijedi i za konkurenciju i tehnologiju. Poslovno planiranje im može biti od koristi u suočavanju s ovim brzim promjenama.

4. Veliki broj varijabla. Ozbiljni problem menadžmentu predstavlja velik broj varijabla. Poslovno planiranje smanjuje njihov broj i omogućuje

8 Kotler, P., 1988, Upravljanje marketingom 1, Informator, Zagreb, str. 43.

menadžerima da se bave odlukama o budućnosti, na način da eliminiiraju većinu nebitnih varijabla.

5. Komunikacija. Svi zaposlenici u organizaciji moraju imati pred očima jasan pravac poslovanja kako bi mogli dati svoj maksimalni doprinos i u tome vrlo važnu ulogu ima njihova međusobna komunikacija.

Svrha strategijskog planiranja je osigurati smjer, snage, svrhu i fleksibilnost u situaciji kada tvrtka stalno teži istinskom poboljšanju svojeg konkurentnog položaja. Strategijsko planiranje se usmjerava na posao koji treba napraviti odmah da bi tvrtka bila ispravno pozicionirana u budućnosti.⁹ Prošli uspjesi, bez obzira koliko veliki bili, ne osiguravaju uspjeh u budućnosti.

2. PRISTUP STRATEGIJSKOJ ANALIZI

Kada se definira nov proizvod, tvrtka mora uzeti u obzir mnoge činitelje. Neki od njih su poslovna okolina, kupac, proizvod, tržište, konkurencija, tvrtka, razvoj, proizvodnja, marketing, usluge, dobavljači i menadžment... Zbog kompleksnosti i međuzavisnosti spomenutih faktora, intuitivni pristup postavljanja strategije je neučinkovit.

Ozbiljan pristup podrazumijeva korištenje strukturnog okvira, metodologije ili modela u kojem su objedinjena znanja i iskustva drugih i kako bi se izbjegle mnoge zamke koje se kriju iza ovog složenog i zahtjevnog posla. Kvalitetna strategijska analiza bi trebala pokazivati zapažanja o poslovanju konkretne tvrtke, ključne faktore koji utječu na njezin uspjeh, na njezine snage i slabosti i predviđanja uspjeha različitih strategijskih opcija.

Strategijska analiza, kao i svaka druga analiza, odgovara na pitanja: TKO, ŠTO, GDJE, KADA, ZAŠTO i KAKO.¹⁰

- TKO - tko će obaviti posao, kakva su njegova iskustva i njegova odgovornost. Ukratko, TKO se bavi ljudskim faktorom u analizi.

- ŠTO - izvršenje: jedinice proizvodnje, prodaje, tijeka gotovine, troškova i profita.

- GDJE - tržište i okolina: veličina tržišta, lakoća ulaska na tržište, konkurencija, potencijalni kupci i odgovor konkurencije.

- ZAŠTO - postojeće prednosti i prilike.

- KAKO -financijski izvori, tehnologija i oprema potrebni za uspjeh.

9 Boar, B. H., 1993, The Art of Strategic Planning for Information Technology, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 1.

10 Boar, B. H., 1993, The Art of Strategic Planning for Information Technology, John Wiley & Sons, Inc., New York, str. 1.

3. MODEL STRATEGIJSKE ANALIZE

Model koji slijedi sadrži teorije i znanja velikog broja renomiranih eksperata za menadžment, a to su Michael Porter, Henry Mintzberg, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Tom Peters, Michael Hammer, Peter Drucker i dr.

Model treba kombinirati kvalitativnu i kvantitativnu strategijsku analizu kako bi predstavljao menadžerima, pogotovo onima kojima nedostaje znanja u području strategijskog planiranja, koristan alat u razmatranju i postizanju budućih rezultata.

Potrebno je izvršiti mnogo različitih analiza podataka uz mogućnost mijenjanja varijabla. Model kombinira dobivene informacije o tvrtki sa bazom znanja iz čega proizlazi analiza specifična za dotično poslovanje. Svaka analiza objašnjava kako će sudjelovanje različitih faktora utjecati na tržište i ponudu tvrtke.

Svrha analize je stvaranje optimalnih uvjeta za ponudu novih proizvoda. Rezultati analize podrazumijevaju egzaktno prikazivanje šansi na uspjeh i predlaganje područja koja bi trebalo modificirati, identificiranje snaga i slabosti tvrtke, stavljanje naglaska na eventualne nekonzistentnosti proizvodnog plana.

Analiza uključuje:

- ocjenu uspjeha ključnih područja;
- prikaz strategijskih snaga i slabosti;
- opažanja i strategijske nekonzistentnosti;
- pisanu kritiku postojeće strategije;
- grafičku analizu ključnih marketinških koncepata;

"Smisao je kriterija ocjenjivanja omogućiti menadžerima da zaključue hoće li ili ne određeni niz akcija dovesti do određene pozicije i položaja i hoće li ta pozicija i položaj rezultirati nekom ciljanom mjerom učinka. Kriterij je, prije poduzimanja predloženih akcija omogućiti menadžerima stvaranje sudova o ishodima tih akcija; odnosno donošenje suda o tome hoće li se izbor strategije pokazati dobar prije nego se išta poduzme na njezinu provođenju. Svrha je onemogućiti iznenađenja i osigurati dugoročno ponašanje organizacije na način i u skladu s nakanama njezinih članova i vođa."¹¹

Model, također treba učiti ljude strategijskom razmišljanju. Na početku svakog seta pitanja, ukratko se objašnjavaju neka strategijska pitanja koja treba uzeti u obzir prilikom odgovora. Na primjer, kod prikupljanja informacija o karakteristikama kupaca, sugerira se izmjeriti kupčevu osjetljivost na cijene, geografsku lokaciju i disperziju, profitabilnost, stopu rasta i stavove prema alternativnim rješenjima.

¹¹ Stacey, R. D., isto djelo, str. 30.

3.1. PRIKUPLJANJE PODATAKA

Prikupljanje podataka trebalo bi biti jednostavno. Neka pitanja zahtijevaju numeričke podatke - npr. petogodišnja procjena prihoda. U takvim slučajevima, model ima unutarnju tabelu kojoj se može pristupiti izravno preko pitanja. Dakle, u fazi prikupljanja podataka zanimaju nas slijedeće informacije: informacije o tvrtki, proizvod ili linija proizvoda, tržište, marketing i prodaja, konkurencija, proizvodnja, dobavljači i financije.

1. Informacije o tvrtki

- 1.1. *Opće informacije* - informacije o tvrtki koje se odnose na strategije proizvoda ili proizvodne linije, uključujući karakteristike koje daju prepoznatljivost kao što su: veličina, stav prema preuzimanju rizika, stanje gotovine, načini postavljanja ciljeva, itd. Informacije unosi odgovorna osoba koja ima pristup stratezijskim informacijama na razini tvrtke.
- 1.2. *Organizacijski činitelji* - tvrtka je organizacija ljudi koji moraju raditi zajedno kao tim, žele li ostvariti svoje ciljeve. Brojni su faktori koje treba uzeti u obzir prilikom analiziranja snaga i slabosti organizacije uključujući razumijevanje organizacije i njezinih ciljeva, komunikacijske tehnike, kvalitetne poslovne veze, usklađeno korištenje objekata, opreme i znanja, činitelje koji utječu na vertikalnu integraciju funkcija i mnoge druge.
- 1.3. *Ljudski resursi* - sposobno i obrazovano osoblje je ključ uspjeha svih poslovnih dostignuća. Kod ključnog osoblja važno je spoznati razinu iskustva, područja stručnog djelovanja i kako se njihovi osobni ciljevi slažu s ciljevima tvrtke. Potrebno je utvrditi da li će zaposlenici u tvrtki naći mjesto koje će zadovoljiti njihove dugoročne ciljeve.
- 1.4. *Vještine osoblja* - teško je vjerovati da su sve radne grupe u tvrtki potpuno kompetentne za ostvarenje njezinih ciljeva. Analiza snaga i slabosti različitih grupa unutar tvrtke često može pomoći u donošenju odluka pri stratezijskom planiranju. Ovdje se prikupljaju informacije o specifičnim grupnim vještinama.
- 1.5. *Povijest tvrtke* - relevantna je samo ako tvrtka ima poslovnu povijest. Ako tvrtka neprekidno posluje, povijesne informacije će osigurati bazu iz koje proces analize može rangirati ciljeve.

2. Proizvod ili linija proizvoda

Naglasak je na proizvodu ili liniji proizvoda s obzirom na osnovne marketinške strategije, okolinu u kojoj će oni konkurirati, na razvojnom programu, karakteristikama, koristi i upotrebi i značaju pakiranja.

- 2.1. *Strateški faktori proizvoda* - obuhvaćaju osnovne informacije o proizvodu ili proizvodnoj liniji uključujući ime i osnovne strategije koje se upotrebljavaju pri izlasku proizvoda na tržište.

- 2.2. *Faktori razvojnog programa* - ako je proizvod u razvojnoj fazi, brojni su činitelji koje treba prilikom analiziranja sposobnosti tvrtke uzeti u obzir. To su tekući status razvojnog programa, sposobnost razvojnog osoblja i njegova motiviranost da napravi uspješan razvojni program, razvojne poteškoće, sloboda s kojom razvojni tim sudjeluje u razvoju proizvoda, kvaliteta proizvodnog dizajna, raspoloživost potrebnih razvojnih alata itd.
- 2.3. *Opis proizvoda* - uspješan marketing proizvoda je kritični faktor uspjeha tvrtke. Stoga je potrebno poznavati proizvod što je moguće bolje. Ovdje se prikupljaju informacije kako će budući kupac prihvatiti proizvod. U to su uključeni faktori funkcionalnost, performanse, korist za potrošača, emocionalni utjecaj, dosljednost industrijskim standardima, jedinstvenost osobina i tehnološkog sadržaja, veze s drugim proizvodima, itd.
- 2.4. *Korist od proizvoda* - na korist od proizvoda utječu promocija i prodajne tehnike koje se primjenjuju. Ovdje se radi o informacijama o koristi koje proizvod nudi kupcu. Tu su uključene performanse proizvoda, mogućnost povrata kupčeve investicije, da li je vidljiv povrat investicije, moguće troškovne uštede s upotrebom dotičnog proizvoda, kako će upotreba tog proizvoda poboljšati kupčev položaj, itd.
- 2.5. *Upotreba proizvoda* - budućem kupcu je važno objasniti kako se proizvod upotrebljava u njegovoj okolini. Ovdje se prikupljaju informacije kako će kupac koristiti proizvod i daju moguće implikacije upotrebe. Ti faktori uključuju pripremu terena, instalaciju, zahtjeve za komplementarnim proizvodima, obuku korisnika, tehničku podršku, utjecaj na svakodnevne operacije, zahtjeve za održavanjem, itd.
- 2.6. *Pakiranje proizvoda* - kada se proizvod prodaje na tržištu, potrebno ga je upakirati prije isporuke krajnjem korisniku. Brojni su činitelji o kojima treba voditi računa u kreaciji pakiranja proizvoda. To su troškovi, sposobnost zaštite proizvoda, promotivna kvaliteta, lakoća rukovanja i skladištenja.

3. Definicija tržišta

Informacije o okolini i njezinim značajkama, stavovima, znanju, poslovnim ciljevima, metodologijama kupovanja, financijskom položaju i mnogim drugim faktorima.

- 3.1. *Okolina* - mnoge su aktivnosti i promjene na tržištu na koje tvrtka ima vrlo malo utjecaja, a što se može odraziti na uspjeh proizvoda. Ove faktore možda nije moguće kontrolirati. Međutim, ako se zna kako oni mogu utjecati na ciljeve, onda je moguće planirati adekvatne akcije. Neki od tih činitelja su status životnog ciklusa tržišta za dotičnu proizvodnu formu, promjene relevantne tehnologije, konkurentske akcije, državni utjecaj i kulturni trendovi.

- 3.2. *Karakteristike potencijalnih kupaca* - strategije marketinga i prodaje se velikim dijelom temelje na osobinama grupe kupaca, preciznije rečeno na karakteristikama kupca kao pojedinca. Kao pomoć u analizi marketinških strategija i prodaje tvrtke, ovaj dio sadrži podatke o kupcima: osjetljivost na cijene, geografsku lokaciju i raspršenost, profitabilnost, stopu rasta, poznavanje proizvodne forme, stav prema alternativnim rješenjima, sposobnost korištenja proizvoda, itd.
- 3.3. *Potrebe i ciljevi kupaca* - prilikom prodaje proizvoda budućem kupcu potrebno je poznavati njegove ciljeve i znati da li će ih proizvod zadovoljiti. U analiziranju kupca treba razmotriti slijedeće aspekte: kupac treba proizvod da poboljša svoje djelovanje, on ga želi kako bi poboljšao svoj socijalni status, kupovina proizvoda mora biti prikladna, proizvod služi specijalnoj namjeni, on mora biti pouzdan, trajan i ekonomičan, itd.
- 3.4. *Odluka o kupnji* - najteži dio prodaje je pridobiti kupca za kupovinu proizvoda. U analiziranju teškoća prilikom zaključivanja prodaje potrebno je uzeti u obzir faktore kao što su: rizik koji preuzima donositelj odluke, koliko ljudi donosi odluku o kupovini, koliko donositelji odluke poznaju proizvod i dotičnu industriju, složenost odluke o kupovini, utječu li eksterni faktori kao npr. nezadovoljna radna snaga na odluku, kako će korištenje proizvoda utjecati na svakodnevno kupčevo ponašanje, itd.

4. Marketing i prodaja

Pod tim podrazumijevamo činitelje koji se odnose na marketing i prodaju proizvoda ili proizvodne linije. Uključeni su koncepti poput cijene, distribucijske veze, promotivne literature, edukacije kupaca, oglašavanja, sposobnosti kontakata s kupcima, kvalitete kupaca, vrste prodajnih metoda koje se koriste, lokacije prodajnih mjesta, podrške prodaji, itd.

- 4.1. *Marketing proces* - marketing je proces prezentacije proizvoda tvrtke javnosti kako bi ga ona prihvatila kao nešto što zadovoljava njezine zahtjeve. Nakon toga slijedi proces prodaje. U analiziranju marketing programa potrebno je uzeti u obzir više faktora uključujući cijene, distribucijske veze, promotivnu literaturu, edukaciju kupaca, oglašavanje, odnose s medijima, javne kampanje, istraživanje proizvoda, itd.
- 4.2. *Proces prodaje* - je možda najvažnije i najteže područje analize nekog poslovanja. Brojni su činitelji koje pri tome treba uzeti u obzir kao - sposobnost kontakata s kupcima, kvaliteta kupaca, vrste prodajnih metoda, lokaciju prodajnih mjesta, podršku prodaji, znanje prodajnog osoblja o proizvodu i mogućnost isporuke prodane robe.

5. Konkurencija

Svaka tvrtka ima konkurenciju. Ako ne na samom početku, onda u trenutku kada proizvod polučići uspjeh. Potrebno je prikupiti informacije o

postojećim i očekivanim konkurentima. Pokušaj otkrivanja snaga i slabosti konkurencije i njezin položaj na tržištu, može biti koristan u kreiranju strategije cijena i promocije.

5.1. *Konkurencija općenito* - brojni su faktori koje treba uzeti u obzir kada se radi o konkurenciji koja se odnosi na industriju u cjelini, a ne na određenog konkurenta. Ovaj dio analize se bazira na tom konceptu. Analiziraju se slijedeći faktori: broj konkurenata, sposobnost diferenciranja proizvoda tvrtke od ostalih konkurentskih proizvoda, profitabilnost konkurenata kao grupe i općenito kvaliteta i efikasnost konkurentskih proizvoda.

5.2. *Konkurencija pojedinačno* - detaljnija analiza konkurencije pretpostavlja uzimanje u razmatranje najjačih konkurenata i to svakog pojedinačno. To zahtijeva znatne napore u prikupljanju potrebnih informacija i može biti vrlo korisno. Ovaj dio analize se bavi određenim konkurentima i uzima u obzir faktore kao što su: veličina, vrijeme djelovanja na tržištu, iskustvo, reputacija, povezanost s industrijom, agresivnost u osvajanju tržišta, financijski uvjeti, investiranje u proizvod, struktura cijena, važnost proizvoda u ukupnom poslovanju i veza s ključnim kanalima distribucije.

6. Proizvodnja

Riječ je o analizi činitelja koji utječu na izradu proizvoda. Razmatranja uključuju tehnologiju, objekte, opremu, osoblje, materijale, skladište, itd.

6.1. *Proizvodna oprema* - kada započinjemo proizvodnju nekog proizvoda, u to će biti uključena i proizvodna oprema. Kakva je oprema potrebna, je li ona već raspoloživa, ili je potrebna specifična oprema, je li postojeća oprema odgovara zadatku, u kojoj mjeri je ona prilagođena industrijskim standardima i koji su zahtjevi održavanja. Sve su to važni faktori koje treba uzeti u obzir.

6.2. *Proizvodno osoblje* - kada započinje proizvodnja proizvoda potrebno je odgovarajuće osoblje. S obzirom na lokaciju proizvodnog objekta, potrebno je angažirati što je moguće više lokalnog osoblja. Faktori koje pritom treba uzeti u obzir su opće proizvodno znanje, određene vještine, zahtjevi za specijalnom obukom, broj potencijalnih zaposlenika i planirana stopa povrata sredstava.

6.3. *Faktori utjecaja* - kod uključenosti u proizvodni proces, brojni su činitelji koji utječu na provođenje programa. To su: poznavanje tehnologija procesa, eventualna zaštićenost procesa, način zaštite, korist od krivulje iskustva i potencijalni utjecaj ekonomske inflacije.

6.4. *Materijal i skladište* - prilikom izrade proizvoda pojavljuju se zahtjevi za dijelovima i materijalom. Budući da su ovi dijelovi i materijal kontrolni faktor sposobnosti tvrtke da proizvede proizvod na vrijeme, važno je o tome znati nešto više. Navest ćemo neke od faktora: upotrebu standardnih dijelova i materijala, prihvatljivost dijelova i

materijala, rok za narudžbu dijelova i materijala, mogućnost upotrebe zamjenskih materijala, zahtjevi skladištenja, rok trajanja materijala i provjera kvalitete ulaznih dijelova i materijala.

7. Dobavljači

Bez obzira da li se proizvodnja odvija ili ne, postoje dobavljači za opremu, zalihe, dijelove i/ili sirove materijale i pomoćne materijale. Njihova sposobnost da ispune zahtjeve isporuke je presudna za mogućnost proizvodnje i isporuke proizvoda navrijeme. U analiziranju dobavljača uzimaju se u obzir slijedeći faktori: vrijeme isporuke, konkurentnost njihovih cijena, financijska stabilnost, blizina proizvodnog pogona i značenje poslovanja tvrtke za dobavljače.

8. Financije

Ovaj se model strategijske analize poslovnog sustava koncentrira najvećim dijelom na nefinancijskoj analizi. Samo površna analiza se bavi financijskim informacijama uzimajući u obzir isključivo okvirne brojeve. Tako se može dobiti gruba procjena željenih financijskih informacija.

3.2. ANALIZA

Analizom odgovora, dobiva se niz izvješća koji ukratko opisuju snage i slabosti poslovanja tvrtke. Riječ je o slijedećim izvješćima:

Opazanja - podaci se analiziraju, a potom se procjenjuje što tvrtka može učiniti glede poboljšanja vlastite pozicije. Također se ističu konfliktne situacije. Npr. ne može se "pokupiti" kratkoročni profit, ako tvrtka teži dugoročnom rastu.

Snage i slabosti - iako tvrtka može imati brojne snage i slabosti, realno je fokusirati se na ne više od 10 glavnih snaga i 10 glavnih slabosti poslovanja rangiranih prema prioritetu. Tako se aktivnosti usmjeravaju ka rješavanju važnijih zadataka. Uspješnost poslovanja tvrtka mora graditi na vlastitim snagama i neutralizirati, ili barem minimizirati svoje slabosti.

Vizualizacija - da bi analiza bila potpunija neophodno je rezultate prikazati putem tablica, grafikona, omjera i usporedbi.¹²

1. Opći strategijski grafikoni - trebaju sadržavati informacije koje pomažu u formuliranju marketinške strategije. Potrebno je vidjeti kako tržišni faktori utječu na strategiju tvrtke, zatim kako ovi faktori u kombinaciji sa specifičnostima tvrtke mogu stvoriti bolju strategiju. Napokon,

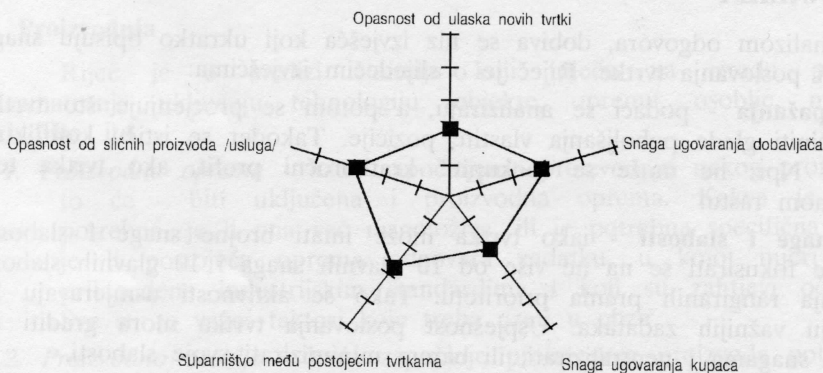
12 Prilikom izrade grafikona, odnosno slika 1-7, autorica je, koliko je to dozvoljavala poslovna politika tvrtke, koristila podatke iz projektne dokumentacije klijenata tvrtke SWING Informatika iz Splita. Materijali nisu za objavljivanje.

teško je kreirati strategiju bez poznavanja konkurencije i načina na koji ona utječe na poslovanje tvrtke.

1.1. *Tržište: opće informacije* - grafikon prikazuje "model pet snaga" koji je definirao Michael Porter, a to su: opasnost od ulaska novih tvrtki u industriju, snaga ugovaranja dobavljača, snaga ugovaranja kupaca, suparništvo među postojećim tvrtkama i opasnost od sličnih proizvoda/usluga (vidjeti sliku 1: Privlačnost industrije). Nastavit ćemo sa grafikonom koji pokazuje kako dvije snage mogu utjecati na strategiju tvrtke. Zatim slijedi grafikon koji uzima u obzir faktore okoline kao što su npr. tehnologija, država, ekonomika, kultura i demografija. Na kraju jedan grafikon prikazuje šanse koje tvrtka ima na tržištu iskazujući namjeru kupca da nabavi proizvod, donošenje odluke u industriji i životni ciklus proizvoda uz lojalnost kupaca.

Slika 1.

Privlačnost industrije



Izvor: SWING Informatika, *Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X*, Projektna dokumentacija

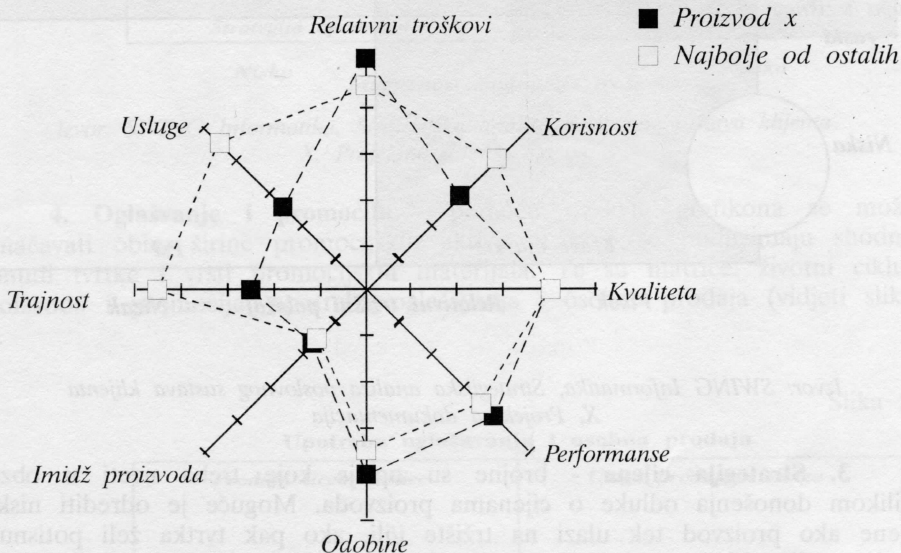
1.2. *Tvrtka* - serija grafikona koji će pomoći tvrtki u formuliranju adekvatne strategije. Zatim se može krenuti na specifične strategije kao što su: pozicioniranje proizvoda, politika cijena, promocija i distribucija. Ovdje je moguće vidjeti mnogo grafikona i matrica kao npr.: opći

strategijski potencijal, matricu poslovne strategije, matricu usmjeravanja politike, analizu poslovnog rizika, strategiju proizvod/tržište, djelotvornost distribucije, analizu marketinških snaga i ključne faktore prikazane linijski i mrežno.

1.3. *Konkurencija* - radi se o nekim općim analizama konkurencije, kao i specifičnim usporedbama tvrtke i njezinih konkurenata. Tako se može vidjeti Portfolio sumarna matrica, grafikon razina prodaje, prikaz politike cijena konkurenata, usporedba konkurenata i njihova obilježja.

Slika 2.

Tržišno pozicioniranje proizvoda



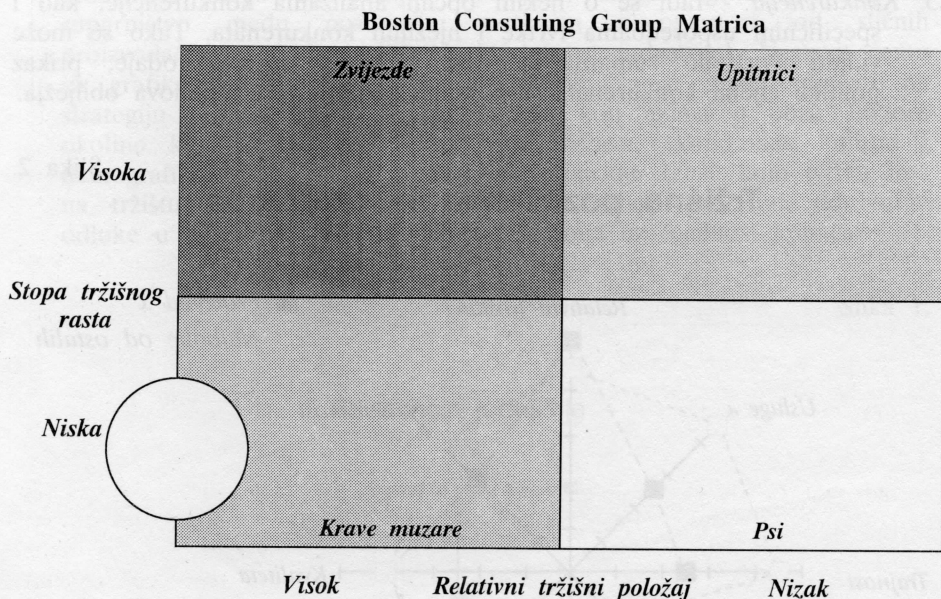
Izvor: SWING Informatika, *Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X*, Projektna dokumentacija

2. Pozicioniranje proizvoda - je prezentirano pregledom perspektiva iz kojih je vidljiva veza između ponude tvrtke i tržišta (slika 2: Tržišno pozicioniranje proizvoda). Nakon takvog pregleda tvrtka će biti bolje informirana tome kako usmjeriti svoju ponudu uvažavajući konkurenciju i zahtjeve tržišta. Vide se slijedeći grafikon i matrice: grafikon stanja evaluacije, Portfolio matrica (slika 3: Boston Consulting Group Matrix)¹³,

¹³ Vidjeti opširnije: Stacey, R. D., isto djelo, str. 48-51; Grupa autora, 1997, *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, str. 191.

promjene proizvoda i tržišta, životni ciklus proizvoda/razvoj proizvoda/istraživanje i razvoj i konkurentske prednosti.

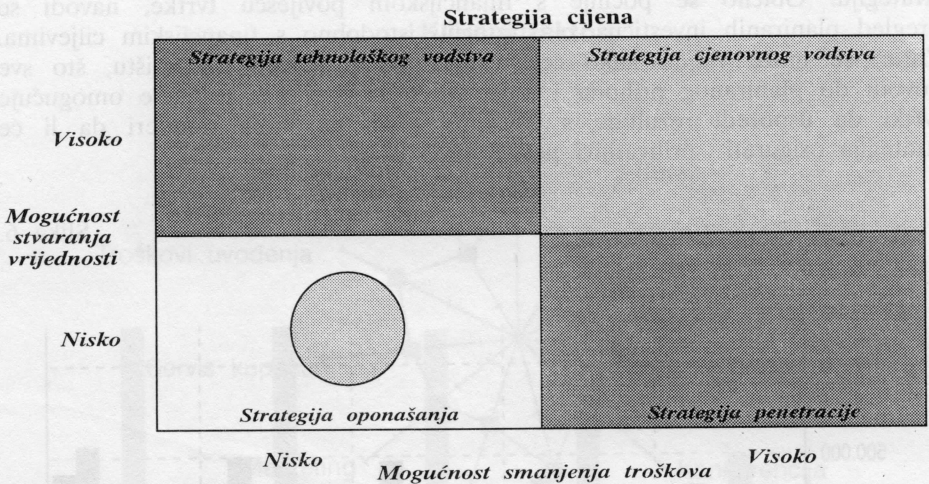
Slika 3.



Izvor: SWING Informatika, *Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X, Projektna dokumentacija*

3. Strategija cijena - brojne su opcije koje treba uzeti u obzir prilikom donošenja odluke o cijenama proizvoda. Moguće je odrediti niske cijene ako proizvod tek ulazi na tržište i/ili, ako pak tvrtka želi potisnuti konkurenciju, ili izravno konkurirati najvećem konkurentu. Moguće je, isto tako, da tvrtka odredi visoke cijene što najvjerojatnije znači da je upravo ona tržišni lider. Slijedeći grafikoni i analize mogu pomoći u donošenju odluke o cijenama nudeći različite varijante: matrica strategije cijena (slika 4: Strategija cijena), maloprodajna politika cijena, matrica cijena/kvaliteta, osjetljivost cijena/zamjetljive razlike, profitabilnost proizvod/tržište, životni ciklus proizvoda i cijena i efektivnost politike cijena.

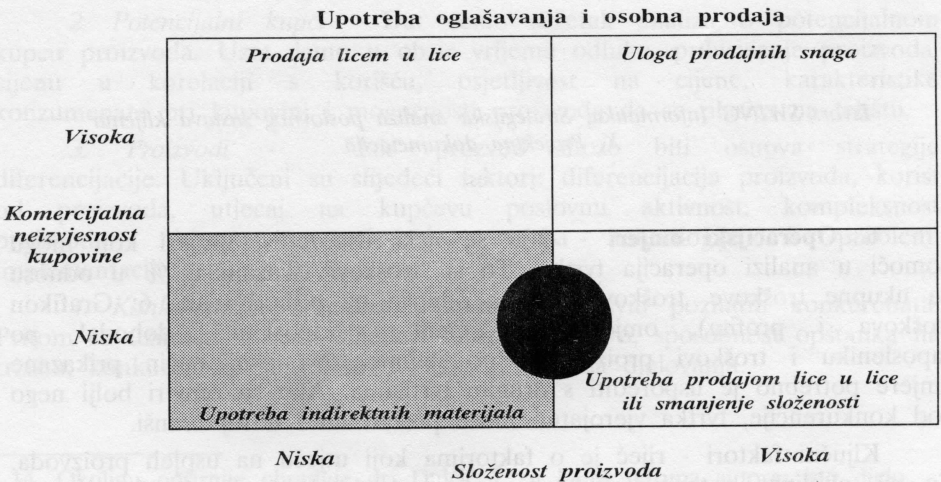
Slika 4.



Izvor: SWING Informatika, Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X, Projektna dokumentacija

4. **Oglašavanje i promocija** - pomoću ovakvih grafikona se može označavati obim širine promocijskih aktivnosti koje se poduzimaju shodno ponudi tvrtke i vrsti promocijskih materijala. Te su matrice: životni ciklus proizvoda i promocija; upotreba oglašavanja i osobna prodaja (vidjeti sliku 5).

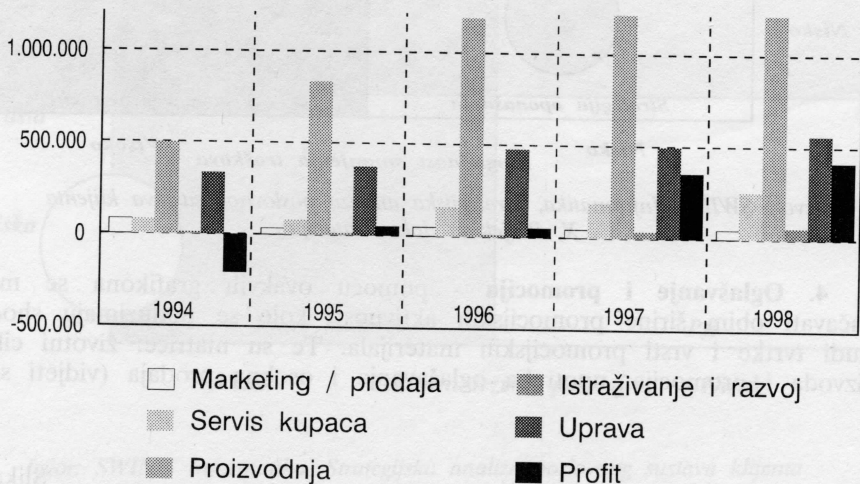
Slika 5.



Izvor: SWING Informatika, Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X, Projektna dokumentacija

5. Financijski pokazatelji - su financijski činitelji koji utječu na strategiju. Obično se počinje s financijskom poviješću tvrtke, navodi se pregled planiranih investicija za strategiju istodobno s financijskim ciljevima. Zatim se može vidjeti kako će se proizvod prodavati na tržištu, što sve dovodi do planiranog prihoda i izvještaja o troškovima. Tako se omogućuje tvrtki da uspoređi rezultate s ciljevima i da na kraju odmjeri da li će strategija osigurati prihvatljivi povrat investicija.

Slika 6.



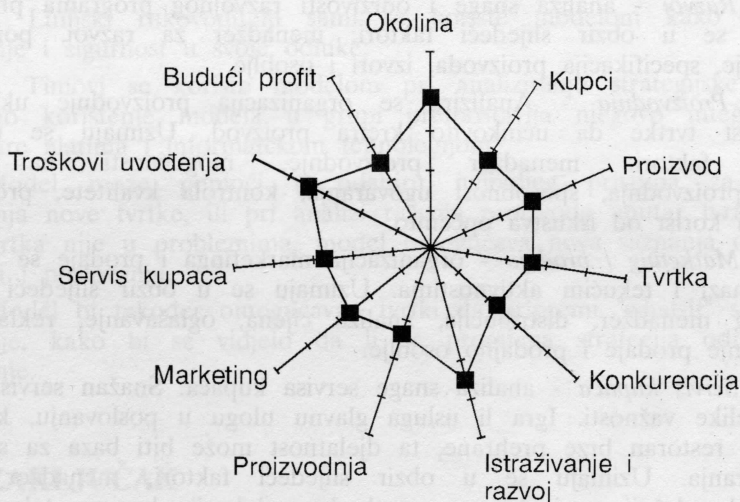
Izvor: SWING Informatika, Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X, Projektna dokumentacija

6. Operacijski omjeri - daju se neki usporedivi omjeri koji mogu pomoći u analizi operacija tvrtke. To su troškovi iskazani u % u odnosu na ukupne troškove, troškovi u % u odnosu na prihod (slika 6: Grafikon troškova i profita), omjer menadžment - zaposlenici, dohodak po zaposleniku i troškovi proizvodnje po jedinici. Na ovaj način prikazane omjere potrebno je usporediti s drugim tvrtkama. Ako su omjeri bolji nego kod konkurencije, tvrtka vjerojatno može postati lider u toj branši.

Ključni faktori - riječ je o faktorima koji utječu na uspjeh proizvoda. To su okolina, potencijalni kupci, proizvod, konkurencija, tvrtka, razvoj, proizvodnja, marketing/prodaja, servis kupaca, troškovi ulaska na tržište i očekivani profit (slika 7: Ključni faktori).

Slika 7.

Ključni faktori



Izvor: SWING Informatika, *Strategijska analiza poslovnog sustava klijenta X*, Projektna dokumentacija

1. *Okolina* - Analizirat ćemo faktore okoline koji se pozitivno reflektiraju na potencijal tržišnog rasta tvrtke. Razmatrat ćemo demografsku okolinu, kulturne promjene, utjecaj legislative i tehnološke promjene.¹⁴

2. *Potencijalni kupci* - Dat ćemo sažetak analiza o potencijalnom kupcu proizvoda. Uzet ćemo u obzir vrijeme odluke, prihvaćanje proizvoda, cijenu u korelaciji s korišću, osjetljivost na cijene, karakteristike konzumenata pri kupovini i mogućnosti proizvoda da se plasira na tržištu.

3. *Proizvodi* - "Jak" proizvod može biti osnova strategije diferencijacije. Uključeni su slijedeći faktori: diferencijacija proizvoda, korist od proizvoda, utjecaj na kupčevu poslovnu aktivnost, kompleksnost proizvoda, njegovo zastarijevanje, zaštita tehnologije i problemi implementacije.

4. *Konkurencija* - analiza ukupne snage svih poznatih konkurenata. Pritom se uzimaju u obzir slijedeći faktori: iskustvo, sposobnost opstanka na tržištu, konkurentna snaga, predvidivost i sloboda djelovanja.

¹⁴ Okolinu opširnije obraduje dr. Dulčić Ž. u knjizi: Grupa autora, isto djelo, str. 71-103.

5. *Tvrtka* - zbir faktora koji se odnose na tvrtku. To su menadžerski tim, imidž tvrtke, proizvod troškovno konkurentan, postizanje vodećeg položaja u branši, sloboda djelovanja, očuvanje konkurentske prednosti, infrastruktura, ulazak konkurenata na tržište i zakonsko pravni akti.

6. *Razvoj* - analiza snage i održivosti razvojnog programa proizvoda. Uzimaju se u obzir slijedeći faktori: menadžer za razvoj, poznavanje tehnologije, specifikacija proizvoda, izvori i osoblje.

7. *Proizvodnja* - Analizira se organizacija proizvodnje uključujući sposobnost tvrtke da učinkovito kreira proizvod. Uzimaju se u obzir slijedeći faktori: menadžer proizvodnje, mogućnosti na relaciji materijal/proizvodnja, sposobnost ugovaranja, kontrola kvalitete, proizvodno iskustvo i korist od iskustva općenito.

8. *Marketing / prodaja* - organizacija marketinga i prodaje se analizira prema snazi i tekućim aktivnostima. Uzimaju se u obzir slijedeći faktori: marketing menadžer, distribucija, analiza cijena, oglašavanje, reklamiranje, unapređenje prodaje i prodajno osoblje.

9. *Servis kupaca* - analiza snage servisa kupaca. Snažan servis kupaca je od velike važnosti. Igra li usluga glavnu ulogu u poslovanju, kao npr. banka ili restoran brze prehrane, ta djelatnost može biti baza za strategiju pozicioniranja. Uzimaju se u obzir slijedeći faktori: menadžer servisa kupaca, dosadašnji servis kupaca, prethodna edukacija kupaca, tekući servis kupaca, tekući "trening" kupaca i jedinstvenost usluge.

10. *Troškovi ulaska na tržište* - Riječ je o analizi faktora koji utječu na troškove tvrtke i postizanje zapaženog ulaska na tržište. što je viši rang, to su i troškovi prihvatljiviji. Analiza uzima u obzir slijedeće faktore: razvojni tim, operacijske troškove, metode distribucije, marketing i prodaju, činitelje iskustva, početne probleme ulaska na tržište i infrastrukturu.

11. *Očekivani profit* - Analiziraju se faktori koji utječu na dugoročno stvaranje profita u jednom dužem razdoblju. što je viši rang, to su mogućnosti povoljnije. Analiza uzima u obzir slijedeće faktore: ulazak konkurenata na tržište, odmazdu konkurenata, konkurentsko natjecanje, zamjenske proizvode, kupčevu snagu ugovaranja, snagu ugovaranja dobavljač, mogućnost održanja konkurentskog položaja i slobodu djelovanja.

4. GDJE I KAKO PRIMIJENITI STRATEGIJSKU ANALIZU?

Poznavanje metodologije strategijske analize potrebno je marketing menadžerima, konzultantima, menadžerima i vlasnicima malih, srednjih i velikih tvrtki. I general Dwight D. Eisenhower jednom je rekao, "Nije važan isključivo plan, važan je i proces planiranja".¹⁵

15 Mala enciklopedija Strategija, 1996, Privredni vijesnik, Zagreb, str. 141.

U velikim tvrtkama planiranje je obično timski rad. Kako ovaj model može osigurati produktivnost u timskom okruženju, posebno kada su u njega uključeni i linijski rukovoditelji koji uvijek i nemaju iskustva u teoriji planiranja. Predlažu se dva načina:

1. Linijski rukovoditelji sami se koriste modelom kako bi stekli povjerenje i sigurnost u svoje odluke;

2. Timovi se koriste modelom pri analiziranju strategijske okoline. Efektivno korištenje modela u grupi pretpostavlja njegovo integriranje s grupware alatima i informatičkom tehnologijom.

Model može pomoći u odabiru najboljeg pristupa za početak poslovanja nove tvrtke, ili pri analizi razvoja proizvoda unutar tvrtke. čak i kada tvrtka nije u problemima, model omogućava nova saznanja o njezinoj strukturi i poslovanju.

Model bi također omogućavao tvrtki da pripremi "what-if" scenarije i simulacije, kako bi se vidjelo da li se promjena strategija odražava na poslovanje.

5. ZAKLJUČAK

Uspješno provedena strategija gotovo uvijek je rezultat precizno napravljene analize i procjene vlastitog poslovnog sustava, kao i svih eksternih faktora koji izravno i/ili posredno utječu na njega. Ispravno pozicioniranje vlastitih proizvoda i tvrtke na tržištu u glavama menadžera i osoblja je preduvjet poslovnog uspjeha. Jedinствен stav i usmjerenost zajedničkim ciljevima garancija su da će napori svih sudionika biti usmjereni istom cilju. Tek na temelju takvih polaznih osnova može se razgovarati o strategiji i marketingu, te o smišljenim i kvalitetnim tržišnim potezima. Stoga je od presudne važnosti ne grijehiti u poslovnom pozicioniranju - svaka pogreška može biti veoma skupa.

Reinženjering poslovnih procesa (BPR), upravljanje kvalitetom (TQM, CI, ISO 9000) ili bilo koji suvremeni organizacijski koncept nezamisliv je bez strategijske analize poslovnog sustava.

Uvažavajući složenost i osjetljivost problematike, prikazani model je pokušaj cjelovitog i sistemskog obuhvata analize poslovnog sustava. On može biti gotov recept, ali isto tako i podsjetnik za drugačije pristupe analizi.

LITERATURA

- Boar, B., (1993): The Art of Strategic Planning for Information Tehnology, John Wiley&Sons, Inc, New York
- Buble, M., (1993): Management, Ekonomski fakultet, Split
- Chandler, A. D., (1962): Strategy and Structure, The MIT Press, Boston
- Ekonomski leksikon, (1995): Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmmedia, Zagreb
- Grupa autora, red. Buble, M., (1997): Strategijski management, Ekonomski fakultet, Split
- Kotler, P., (1988): Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb
- Mala enciklopedija Strategija, (1996): Privredni vijesnik, Zagreb
- Stacey, R. D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb
- Taylor, J.W., (1998): How to Create a Winning Business Plan, Alexander Hamilton Institute, Inc.

KONZULTIRANI IZVORI

- Ansoff, I., (1979): Strategic Management, Macmillan, London
- Drucker, P., (1974): Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Heinemann, London
- Koch, R., (1995): Strategy, Pitman Publishing, London
- Layton, S., Hurd, A., Lipsey, W., (1995): How to Plan Your Competitive Strategy, Crisp Publication Inc., Menlo Park, California
- Martin, J., (1990): Information Engineering, Prentice-Hall, New York
- Peters, T., (1982): In Search of Excellence, Harper & Row, New York & London
- Mintzberg, H., (1973): The Nature of Managekial Work, Harber & Row, New York
- Porter, M. (1980): Competitive Strategy, Free Press, New York
- Spewak, S., (1993): Enterprise Architecture Planning, QED Publishing Group, Wellesley; MA

OSTALA DOKUMENTACIJA

SWING Informatika, Projektna dokumentacija klijenata tvrtke

Sanja Džubur, B.Sc.

Junior Assistant

Faculty of Tourism and Foreign Trade, Dubrovnik

A STRATEGIC ANALYSIS OF THE BUSINESS SYSTEM

Summary

Strategic analysis embodies expert interpretation on the basis of documented research and analysis offering practical and relevant working data for firms. It offers management comprehensive, integrated and objective data for critical decision-making on how to best position a firm, define set goals and determine strategy.

The strategy, structure and synergy of business cannot be achieved intuitively - a structural framework is necessary for the analysis of a management system which encompasses all relevant factors.

Taking into consideration the complexity and sensitivity of the problematics at hand, the model described is an attempt to comprehensively and systematically encompass the analysis of a business system. It can represent a ready-made solution, and can equally offer diverse approaches for the analysis at hand.

Key words: *strategy, strategic analysis, market position, model, indicators*