STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA OPTIKE ANDA

Marović, Vanja

Undergraduate thesis / Završni rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:497916

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

ZAVRŠNI RAD

STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA OPTIKE ANDA

Mentor: doc.dr.sc. Želimir Dulčić **Student: Vanja Marović**

Split, kolovoz 2016.

SADRŽAJ

1. UVOD 2
1.1. Definiranje problema 2
1.2. Ciljevi istraživanja 3
1.3. Metode istraživanja 3
1.4. Struktura rada 3
2. STRATEŠKA ANALIZA 4
2.1. Pojam strategije i strateškog djelovanja 4
2.2. Razine strategijskog djelovanja 5
2.3. Neke vrste strategija marketinga kao dimenzije strateškog djelovanja 6
2.3.1. Strategija niskih troškova 7
2.3.2. Strategija diferencijacije 7
2.2.3. Strategija fokusiranja 8
2.3. Okolina poduzeća kao osnova strateškog djelovanja 8
3. STRATEŠKA ANALIZA OPTIKE ANDA 11
3.1. Djelatnost i razvoj optike Anda 11
3.2. Obilježja marketing spleta i položaj optike Anda 12
3.3. Analiza marketing napora optike Anda 16
3.4. Analiza opće okoline optike Anda 18
3.5. Analiza poslovne okoline optike Anda 20
3.6. Analiza konkurentske strukture industrije 23
3.7. Analiza ocjene ranjivosti 24
3.8. Identifikacije profila sposobnosti 26
3.9. Profil konkurentske sposobnosti 28
4. ZAKLJUČAK 29
SAŽETAK 30
SUMMARY 31
LITERATURA 32
Popis tablica 33
Popis slika 33

1. UVOD

1.1. Definiranje problema

Svakodnevno djelovanje u životu zahtijeva određeni plan tj. proceduru ponašanja i metode pa se može reći da zahtijeva strategiju djelovanja. Poduzeća su stoga zbog svoje svrhe postojanja i kontinuiteta postavljanja ciljeva u potrebi za strategijama. Strategije izrađuje menadžment. U skladu s time planiranje može biti taktičko i strateško. Taktičke strategije izrađuje srednji i menadžment zadatka, dok strateške planove izrađuje top ili strateški menadžment.

Planiranje, samo po sebi, nema svrhu kao prikaz hrpe ciljeva koji se žele ostvariti ukoliko se upotpuni načinom na koji će se ti ciljevi ostvariti tj. ukoliko se ne upotpuni strategijom djelovanja. Strategija je riječ vojne terminologije koja se počela koristiti šire tj. i u poslovnom svijetu zbog potrebe za takticiranjem te planiranjem i strateškim djelovanjem poduzeća. Sve veća potreba za strategijama posljedica je rasta složenosti sustava tržišta, globalizacije, povećanja konkurencije, liberalizacija tržišta, slobode protoka kapitala, roba, informacija i ljudi i sl.

Svrha ovog rada je prikazati ulogu strateškog djelovanja u upravljanju poduzećem. Uloga strategija i prikaz korištenih strategija prezentirat će se analizom djelovanja optike Anda. Uz pomoć raznih metoda strateške analize prikazati na koji način optika Anda posluje i kako zadovoljava potrebe svojih kupaca.

Optika Anda djeluje na lokalnom tržištu Dalmacije sa sjedištem u Splitu. Cilj rada je istražiti koliko je kriza te ostali trendovi iz okoline utjecala na poslovanje optike te na koji su način odoljeli posljedicama krize. Svrha strategije u takvom okruženju jest iznalaženje načina kreativnog i fleksibilnog djelovanja. Potonje je posebno bitno za djelatnost optike jer dobar dio se odnosi na prodaju sunčanih naočala koje mnogima predstavljaju luksuzno dobro.

U sve turbulentnijem i neizvjesnijem okruženju strategije moraju biti prilagodljive tj. planovi moraju sadržavati promjenjive elemente djelovanja u neočekivanim situacijama kako bi u takvim slučajevima osnovna strategija mogla dogovoriti na zahtjeve okoline i poslovanja. Strategija se treba temeljiti na konstantnim ulaganjima u razvoj inovacija i u preispitivanje potreba kupaca kako bi se oni bolje razumjeli te iznašao način oblikovanja karakteristika proizvoda i ostalih postprodajnih aktivnosti koje će na efikasan i efektivan način zadovoljiti

potrebe i želje kupaca. Koje strategije koristi optika Anda te na koji način odgovara izazovima okoline istražit će se prezentacijom poslovanja, rezultata te položaja Ande na lokalnom tržištu.

1.2. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je putem strateške analize istražiti stanje i uspješnost primjenjivanih strategija te utvrditi u kolikoj mjeri se podudaraju teorija i praksa menadžmenta u optici Anda.

1.3. Metode istraživanja

Za provođenje istraživanja organizacije i strategija u optici Anda potrebno je prikupiti podatke i informacije pomoću određenih metoda. Metode koje će se koristiti ovise o tome što će se prezentirati stoga kako bi se prikazala detaljna slika strateške analize poduzeća, korištena je metoda skeniranja okoline, metoda izrade ETOP profila, metoda analize i procjene ranjivosti i tehnologije poduzeća, metode analize konkurencije, metode analize zainteresiranih za poduzeće, analiza interne okoline što podrazumijeva analizu organizacijske strukture, kulture i resursa, te na kraju SWOT analiza.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od praktičnog i teorijskog dijela. U teorijskom dijelu se definiraju strategije te okolina poduzeća kao glavni izvor turbulencija i potreba za prilagodbom strategija. Nakon toga se kroz praktični dio primjenom navedenih metoda prikazuje položaj i poslovanje optike Anda ističući prijetnje te dajući smjernice za njihovo nadilaženje. Rad završava zaključkom gdje se iznose uočene relacije i primjena teorijskih dostignuća u praksi te daje osvrt na uočeno stanje analiziranog poduzeća sa smjernicama za unaprjeđenje strategija.

2. STRATEŠKA ANALIZA

2.1. Pojam strategije i strateškog djelovanja

Strategija predstavlja definiranje glavnih dugoročnih ciljeva, usvajanje akcija i alokaciju resursa nužnih za njihovu realizaciju[1]. Formiranje strategije uključuje definiranje misije i dugoročnih ciljeva, analizu prilika i prijetnji koje generira opće okruženje, ocjenu atraktivnosti grane analizom konkurentskih sila, definiranje izvora konkurentske prednosti na bazi analize internog okruženja te određivanje onih opcija koje su izvedive. Svrha strategije je ustanoviti, kroz sustav strateških ciljeva svrhu poduzeća.

Strateška analiza je neophodna da poduzeće definira odlike okruženja u kojem djeluje te kojim se vanjskim silama treba prilagoditi kao i koje unutarnje faktore treba preoblikovati za ostvarenje postavljenih ciljeva. Formiranje strategije počinje analizom okoline poduzeća kako bi menadžer razumijevanjem „velike sile“ mogao donijeti pravu odluku. Sagledava se misija, ciljevi i vrijednosti poduzeća u kroz prizmu interpretacije i razumijevanja promjena u okolini[2]. Sposobnost evaluacije na temelju promatranja okoline ovisi o vrijednostima koje posjeduje poduzeće i sposobnostima menadžmenta. Ključno je pri tome objektivno sagledati poduzeće i okolinu za kvalitetno formuliranje i implementaciju strategija.

Potreba za strateškom analizom proizlazi iz spoznaje da menadžer u kratkom roku ne može utjecati na vanjsku okolinu stoga joj se poduzeće mora prilagoditi prilagođavajući postavljenu misiju, ciljeve i strategije te redefinirajući smjer kretanja u budućim razdobljima. Bez strateške analize formuliranje strategije, posebice na razini vrhovnih menadžera, bio bi kaotičan proces, bez temelja za usporedbu i evaluaciju strateških mogućnosti.

Strategija jest način djelovanja. Ona ne definira način postizanja ciljeva već kroz određivanje većih i manjih projekata i zadataka daje smjernice djelovanja koje će osigurati postizanje postavljenih ciljeva. Strategija izgrađuje okvir koji usmjerava razmišljanje i djelovanje. Njena korisnost i značaj se u praksi očituje kroz usmjeravanje i prilagodbe planova uslijed promjena u okruženju poduzeća. Formuliranje strategije pored vrednovanja i implementacije, predstavlja fazu procesa strategijskog marketinga jer je upravo marketing odgovoran za realizaciju funkcije prodaje bilo proizvedenih proizvoda bilo nabavljene robe.

[1] Previšić, J. i dr., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., str. 316.
[2] Gonan Božac, M., op.cit., str.24-36, 134-163, 204-216

2.2. Razine strategijskog djelovanja

Strategija marketinga[3] neizostavan je dio strategije upravljanja poduzećem stoga se ona naziva i korporativnom ili poslovnom strategijom. Strategija predstavlja put ka misiji poduzeća da bi time ostvarilo viziju tj. svrhu svog djelovanja. Kotler tako za misiju poduzeća ističe[4]: „Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo, dakle ima neko utemeljeno poslanstvo, neku misiju".

Iz potonjeg citata je vidljivo da se poduzeće ne može osnovati bez svoje temeljne orijentacije, bez vlastite spoznaje o nekoj općoj društvenoj korisnosti. Misija se s vremenom može preoblikovati pod utjecajem razvoja ili drugih odlika same organizacije, raspoloživih sredstava, te utjecaja različitih sila se može čak i promijeniti. Misija svakog poduzeća obično je poznata te se može reći da je ona zacrtana.

Strategiju se treba shvatiti kao temeljna ideja koja se razrađuje na različitim razinama donošenja odluka, te u skladu s veličinom i složenošću poduzeća. Na strategiju treba gledati kao na čvrstu zamisao gospodarskog djelovanja koja povezuje sve dijelove poduzeća, od top menadžmenta do svakog taktičkog zadatka te operativnog posla pogona ili jedinice. Stoga se strategija mogu podijeliti s obzirom na razinu djelovanja u poduzeću. Tako se razlikuje tri razine strategija[5]:

- korporativna strategija,
- poslovna strategija,
- funkcijska strategija.

Korporativna strategija je ona koja na razini cjelokupnog poslovnog sustava određuje čime će se konkretno baviti, koje će poslove, zadržati ili napustiti. Ona je sfera kojom se bavi strateški menadžment. Ona definira smjer djelovanja poduzeća kao cjeline određujući poslovnu aktivnost kojom će se poduzeće baviti. Ovom se strategijom za svaki posao, a to znači za svaku liniju proizvoda, svaki pogon ili jedinicu, postavljaju zadaće kojima se stvaraju okviri njihova djelovanja za neko buduće razdoblje.

[3] Previšić, J. i dr., Marketing, Adverta, Zagreb, 2004., str. 318.
[4] Rocco, F., Marketing, Birotehnika, Zagreb, 1991., str. 338.
[5] Ibidem, str. 341.

Poslovna strategija se razvije u skladu s osnovnim odrednicama i pod utjecajem korporativne strategije. Usklađenost strategija svih razina je ključna za usklađivanje ciljeva te za harmonijsko djelovanje svih poslovnih cjelina i hijerarhijskih razina. Svaka linija, pogon iii neka druga jedinica koja poduzeća snosi odgovornost za svoje poslovanje. Poslovna strategija odgovara na to kako će se realizirati korporativna strategija unutar svakog individualnog poslovnog područja. Iz toga se vidi međuutjecaj i uloga harmonizacije ove dvije razine strategija. Svrha poslovne strategije je definirati na koji način iskoristiti vlastite kompetitivne prednosti u odnosu na rivale. Prednosti se mogu kriti u novim tehnologijama, novim tržištima, masovnoj proizvodnji, nižim troškovima, većoj elastičnosti u mijenjanju asortimana i sl. Formiranje poslovne strategije zadaća je svakog poduzeća.

Funkcijska strategija je također oblikovana u skladu s korporativnom i poslovnom strategijom ali je ipak najsamostalnija u svom djelovanju jer se odnosi na najuži segment poslovanja poduzeća. Ona je najdetaljnija od svih strategija. Tu spadaju strategije funkcija: financija, marketinga, proizvodnje, kadrova i razvoja. Na ovoj se razini stvara i strategija marketinga, koja treba riješiti zadatke konkretnog poslovnog područja na tržištu. Više o samim strategijama marketinga biti će u nastavku jer su one ključne za djelatnost trgovine koja generira veliki dio prihoda optike Anda.

2.3. Neke vrste strategija marketinga kao dimenzije strateškog djelovanja

Postoji značajan broj marketinških strategija, međutim sve one imaju korijene ili elemente glavne tri generičke konkurentske strategije stoga će iste biti detaljnije pojašnjene u nastavku. One se javljaju kao rješenja poduzećima u uspješnom suprostavljanju konkurentskim snagama. Michael Porter bio je prvi koji ih je postavio i sustavno obradio.

To su strategije[6]:

- Strategija niskih troškova
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja

[6] Renko N.: Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, 2005., 231. str.

Poduzeća koja posluju na poslovnom tržištu, kod izbora strategije, u ovisnosti o misiji, viziji i ciljevima, bira tih strategija i njihovih kombinacija koje čine[7]:

- Strategija pozicioniranja
- Strategija segmentacije tržišta
- Strategija diverzifikacije
- Strategija horizontalne i vertikalne integracije
- Strategija orijentirana na uspostavljanje odnosa s kupcima (CRM)

2.3.1. Strategija niskih troškova

Vodstvo u niskim troškovima je strategija racioniranja troškovima kako bi se oni spustili na razinu ispod troškova konkurenata. Smanjenje troškova se postiže pomoću[8]: ekonomije obujma, učinka iskustva, kontrole zaliha, minimalizacije troškova u područjima istraživanja i razvoja, usluga, prodajnih snaga, oglašavanja i dr. Na poduzeću je da ovisno o svojim snagama, iskustvu, tehnologijama te ostalim resursima osigura koristi navedenih izvora prednosti u troškovima.

2.3.2. Strategija diferencijacije

Poduzeće ovom strategijom gradi konkurentsku prednost na pozitivnim razlikama imidža, reputacije, resursa, a time postiže svoju jedinstvenost koja omogućuje visoku cijenu proizvoda i odanost kupaca. Koliko će poduzeće zadržati prednost diferencijacije ovisiti će o kupcima, i nemogućnosti imitacije od strane konkurencije.
Konkurentska prednost postignuta diferencijacijom održiva je pod sljedećim uvjetima:[9]

- Jedinstvenost u odnosu na konkurenciju: stalno usavršavanje, povezivanje i razvijanje unutarnjih odnosa mogu postati čimbenicima jedinstvenosti, koji će pojačati neku aktivnost u lancu vrijednosti.
- Multiplicirajuća jedinstvenost: diferencijacija koja proizlazi iz koordiniranih akcija u većem broju tržišnih aktivnosti obično će biti trajnija, a i zahtijevat će značajne napore konkurencije u pokušajima imitacije.

[7] Iidem, str. 232.
[8] Ibidem, str. 232.
[9] Renko, N., Strategije marketinga, Ljevak, Zagreb, 2005., 237. str.

- Troškovna prednost: poduzeće sa troškovnim prednostima u izvođenju aktivnosti koje vode diferencijaciji utvrdit će svoj tržišni položaj lakše.

2.2.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja predstavlja kombinaciju strategije niskih troškova i strategije diferencijacije. Poduzeće odabire segment tržišta na koji će djelovati pomoću strategije niskih troškova ili strategije diferencijacije ili njihovom kombinacijom.

Strategija fokusiranja temelji se na pretpostavci da će poduzeće koje ju odabere moći uspješnije opslužiti određeni tržišni segment u odnosu na konkurenciju, koja ima cilj zadovoljiti potrebe više tržišnih segmenata, ili čak cjelokupnog tržišta.

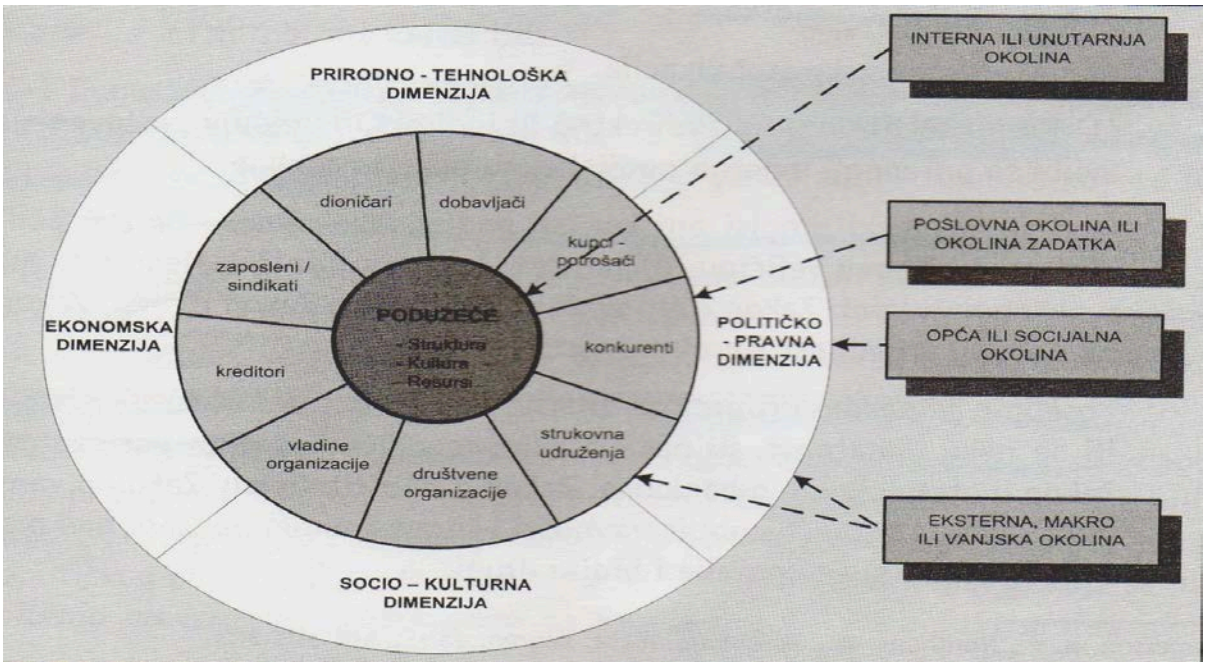
2.3. Okolina poduzeća kao osnova strateškog djelovanja

Proces strateškog menadžmenta započinje s analizom okoline koja obuhvaća monitoring, evaluiranje i diseminaciju informacija iz eksterne i interne okoline ključnim ljudima u poduzeću. Ta se analiza obično naziva skeniranje okoline koju je svrha i zadatak identificirati strateške faktore – one eksterne i interne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Takva ocjena okoline će poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje, a time i povećanje izgleda za uspjeh poduzeća.

Okolina označava skup čimbenika koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment treba uvažavati prilikom donošenja odluka. Ona neprekidno stvara nove prilike i opasnosti za poduzeće. Iz tog proizlazi potreba neprekidnog monitoringa okoline kako bi se na vrijeme uočile tekuće i potencijalne prilike i prijetnje te pripremili adekvatni odgovori.

Dva su temeljna segmenta okoline; eksterna i interna okolina. Eksternu okolinu čine socijalni aspekti koji izvana utječu na poduzeće, dok internu okolinu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove unutrašnjosti.

Glavna sila vanjske okoline je industrijska dimenzija tj. dobavljači, kupci i konkurencija[10], što ne umanjuje važnost dimenzije ekonomskih trendova. Oni utječu na potražnju poduzeća, troškove i njegov konkurentski položaj. Kada se sagleda vanjska okolina poduzeća može će se preciznije definirati čimbenik relevantan u odnosu prema ostalima; relevantan u odnosu prema unutarnjoj okolini kojoj se analiziraju ciljevi i vrijednosti, resursi te organizacijska struktura i sustavi. Tako se u formuliranju strategija definiraju faktori na koje se stavlja naglasak. Odnos i dimenzije okoline poduzeća dani su na slici 1.



Slika 1: Dimenzije okoline poduzeća

Izvor: M. Buble, Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2006., str.29

Eksternu ili makro okolinu čine četiri dimenzije: ekonomska, tehnološka, socio-kulturna i političko pravna. Dimenzije eksterne okoline okolina su u kojoj poduzeće djeluje. One su izvor prilika ili prijetnji za poduzeće. Eksterna okolina se dijeli na okolinu zadatka te opću socijalnu okolinu. Svim trendovima iz eksterne okoline poduzeće se može prilagoditi ali ih ne može mijenjati niti oblikovati prema vlastitim odlikama.

Internu okolina čine varijable koje su unutar poduzeća, a odnose se na: resurse, strukturu i kulturu poduzeća. Na njih menadžment može utjecati i oblikovati ih u skladu s ciljevima

[10] Grant, R. M., Contemporary Strategy Analysis. Consepts, Techniques, Applications, Blackwell Business

poduzeća. Iz njih proizlaze snage i slabosti poduzeća. Na menadžmenti je da ih iskoristi za oblikovanje konkurentskih prednosti.

Strategija se ne može formirati ako menadžer odgovoran za strategiju ne razumije kontekst u kojemu se ona ostvaruje. Strategija je spona između vanjske okoline i poduzeća. Svrha strateške analize je da se bolje determiniraju ključni čimbenici u vanjskoj i internoj okolini. Analitičke tehnike koje se primjenjuju su zapravo okvir koji će dati podršku u identificiranju, klasificiranju i razumijevanju temeljnih čimbenika koji će dovesti do strateškog izbora. Strateška analiza osigurava konceptualni okvir za razradu strateških opcija koje će se temeljiti na racionalnom pristupu, intuiciji i iskustvu.

3. STRATEŠKA ANALIZA OPTIKE ANDA

3.1. Djelatnost i razvoj optike Anda

Optika Anda se bavi pružanjem oftalmoloških usluga te prodajom dioptrijskih naočala i kontaktnih leća te sunčanih naočala, satova i nakita. Usluge očne poliklinike se svode na pregled oka i dijagnosticiranje te mjerenje dioptrije.

Anda je na tržištu prisutna već 15 godina. Svoje djelovanje je započela kao mali obiteljski biznis čije je sjedište u Splitu. Zahvaljujući jasnoj poslovnoj viziji, striktno provođenoj strategiji i promišljenom investiranju uspjela izrasti u jedan od vodećih optičkih lanaca na lokalnom tržištu.“Danas“ posluju u 13 prodajnih mjesta od kojih su četiri na iznimno frekventnim i atraktivnim lokacijama (Riva, Marmontova, centar Joker i City Centar). U sklopu triju poslovnica se nalaze očne ordinacije koje osiguravaju pružanje usluga dijagnostike. Prodana mreža lokalnog tržišta se povećala dodatno otvaranjem nove poslovnice u centru Mall of Split.

Ordinacija i širenje poslovanja (van prodaje sunčanih naočala) realizirano je gotovo paralelno s prvom prodavaonicom asortimana sunčanih naočala tijekom prve godine djelovanja te je u sklopu Optike Anda otvorena prva ordinacija, “Poliklinike za oftalmologiju Servis Anda”. Time su svojim klijentima omogućili potpunu uslugu i cjelokupni proces od kontrole vida pa sve do kupnje dioptrijskih naočala izrađenih za individualnog korisnika.

Asortiman optike Anda osigurava širok izbor dioptrijskih okvira i sunčanih naočala etabliranih svjetskih brendova te kvalitetan servis naočala. U pružanju usluga servisa i pregleda koriste najnovije tehnologije i strojeve. Asortiman se dijeli na tri kategorije robe: satovi, naočale te nakit & ostalo. Neke od marki asortimana su Prada, Police, Ray Ban, Guess i Armani. U kategoriji satova i nakida također nude isključivo svjetske modne brendove.

Glavni konkurenti Ande su Ghetaldus, Optika M i Poliklinika Salmoiraghi & Vigano koji pariraju Andi po prodajnim lokacijama i asortimanu segmenta optike. Uz njih Andi su parcijalni konkurenti i trgovci nakitom te satovima. Anda u ponudi ima deset brandova sunčanih naočala dok konkurenti imaju i dvostruko više brendova. Ipak, asortiman optike Anda se ističe po ponudi svjetski etabliranih brendova koje konkurenti nemaju (Miu Miu, Michael Kors). Asortiman Ande karakterizira također i širina, što nije slučaj kod konkurencije, što joj osigurava veću frekventnost kupaca na prodajnim lokacijama.

Na temelju analize prodajne mreže i ponude Optike Anda, smatram da je među vodećim igračima na lokalnom tržištu uz Polikliniku Ghetaldus. Analizom prihoda Ande uočava se stabilnost prihoda od vremena krize (2008.). Značajniji rast se uočava od 2012. koji nastavlja svoj uzlazni trend. Više o konkretnim rezultatima biti će riječ u nastavku rada.

Prodajna mreža i strateški raspored koji omogućuje dobru pokrivenost lokalnog tržišta osigurava uvjete za budući razvoj i planiranje širenja obujma ali i obuhvata posla. Cilj je u budućnosti zadržati postojeće kupce, a izazov je pridobiti nove te ih „pretvoriti" u vjerne kupce i klijente zadovoljne uslugama i proizvodima koji će vršiti promociju Ande putem WOM-a.

3.2. Obilježja marketing spleta i položaj optike Anda

Marketing splet uslužnih djelatnosti poprima 7 dimenzija. Uz osnovna četiri elementa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) sve više do izražaja i potrebe diferenciranja dolaze tri dodatna faktora: ljudski, fizičko okruženje te procesi.

Iz prezentacije asortimana Ande uočava se da je element proizvod detaljno i kvalitetno razrađen. Proizvode odlikuje vrhunska kvaliteta, atraktivnost i prestiž. Kupcima omogućuje da se osjećaju i budu primijećeni, u trend, da se izraze te u isto vrijeme očuvaju zdravlje. U kategoriji sunčanih naočala nude deset brendova, dok u kategoriji satova nešto više. Proizvodi sve tri kategorije karakterizira viša razina cijena. Stoga se isključivo viši cjenovni prag može istaći kao jedna od slabosti. Konkurencija ponudom dvostruko više brendova omogućuje veću cjenovnu elastičnost s obzirom na potražnju. Tome Anda odolijeva čestim akcijama te razvojem programa lojalnosti.

Cijene se formiraju u skladu s trendovima tržišta i konkurencijom. Stupanj diferencijacije prema cijenama je malen. Natjecanje cijenom se ogleda u akcijama koje svi konkurenti održavaju. Anda se ističe po tzv. „Anda week" akciji te godišnjoj akciji koja se organizira kroz promociju brenda naočala Ray Ban primjenom elemenata tzv. gerila marketinga. Upravo je takav pristup promocije postao uobičajen i specifičan za Andu. Organizacija promocije na splitskoj rivi uz nagradnu igru i prezentaciju brendova dio je programa razvoja i očuvanja odnosa s kupcima.

Što se tiče programa lojalnosti provodi se putem nagradnih bodova na Anda kartici. Klub kupaca skuplja bodove kupnjama u prodavaonicama Ande. Loyalty program dio je poslovne politike koji se koristi za izgradnju i očuvanje odnosa s kupcima i klijentima.

Promocija proizvoda i usluga Ande se realizira gotovo u potpunosti putem masovnog medija, i to ponajviše radija. Uz radio razvijen je i web marketing. Na internetu su prisutni putem službene web stranice, stranice optike na društvenim mrežama Facebook i Instagam ali i na kanalu Youtube. Najmanja aktivnost je na Youtube-u. Promocija ovim kanalima omogućuje širok obuhvat publike. Internet promocija nudi i feed back te interakciju korisnika s poduzećem.

Distribucija se realizira kroz klasične prodavaonice u slučaju usluga isključivo, dok se proizvodi prodaju uz to i nekonvencionalnim kanalima tj. putem interneta u web shopu. Web shop odlikuje vizualna prezentacija proizvoda slikama. Na web prodajnom mjestu su istaknute i cijene te popusti. Uz web shop online prodaja nudi i vizualnu prezentaciju te fotoblog gdje kupci i posjetitelji mogu zaviriti po dodane informacije. Prezentacija putem fotobloga poseban je oblik komunikacije s kupcima jer omogućuje participaciju kupaca u prezentaciji ponude. Naime, kupci proizvode prezentiraju pristankom i objavom slika na kojima poziraju sa sunčanim naočalama optike. Kupci i oni koji nisu skloni web kupovini svraćaju na web shop upravo zbog pregleda slika.

Fizičko okruženje kao dodatni element marketing spleta pokazatelj je stila. To je bitno u djelatnosti prodaje modnih predmeta poput sunčanih naočala. Sve prodavaonice Ande su uređene u skladu s najvišim standardima te jednakim stilom koji odiše elegancijom. Jednako i prepoznatljivo uređenje omogućuje posjetiteljima da se osjećaju ugodno i opušteno. Prodavaonice su uvijek dobro osvijetljene. Prezentacija proizvoda je na elegantnim i praktičnim stalažama koji omogućuju jednostavan pregled ponude te ujedno štite proizvode.

Procese karakterizira jednostavnost što kupnju čini bržom i ugodnijom. Suradnjom s najraširenijim kartičnim kućama omogućuju realizaciju procesa kupnje. Stručno i ljubazno osoblje procese informiranja kupaca te izbora i odluke o kupnji čine bržim, jednostavnim i ugodnim što štedi vrijeme i novac.

Ljudski faktor, kao ključ prodaje i nosioc poslovne aktivnosti, u centru je upravljanja poslovanjem. Ulaganje u stručnost te organizaciju omogućuje punu i pravu uslugu kupcima.

Na temelju prezentacije poslovanja te elemenata marketing spleta mogu se istači sljedeće snage i slabosti interne te prigode i prijetnje koje dolaze iz eksterne okoline. Iz tablice SWOT analize se uočava da Andi najviše odgovara strategija maxi maxi tj. da se snage iskoriste za korištenje prilika te razradom strateške implementacije one pretvaranje u snage. Uz pomoć snaga poduzeće lakše odolijeva prijetnjama te nadilazi svoje slabosti.

Svoje snage Anda temelji na ljudskim resursima kroz kvalitetnu prezentaciju i informiranje kupaca, odnosima s poslovnim partnerima što im osigurava distribuciju etabliranih brendova te ekskluzivu nad distribucijom nekih brendova što im daje prestiž u odnosu na konkurente. Staž na tržištu im osigurava iskustvo u djelovanju, a dosljednost i kontinuitet ulaganja napora u poslovanje reputaciju i lojalnost kupaca te snagu imena Anda. Strateški birane lokacije osiguravaju kvalitetu pokrivenosti tržišta Splita.

Slabosti optika Anda nema mnogo ali ipak postoje neki nedostaci koji proizlaze iz interne okoline u vidu slabijeg fokusa resursa na promociju ostatka asortimana (satovi, nakit te ostalo). Također s obzirom da se radi o prodaji brendiranih naočala nešto je manja cjenovna elastičnost ponude te uži asortiman u odnosu na konkurente u segmenti sunčanih naočala.

S obzirom na djelatnost te činjenicu da su već proveli diverzifikaciju širenjem asortimana mnoge su se dodatne prilike otvorile u vidu popunjavanja asortimana dodacima, pomagalima i opremi dioptrijskih pomagala te u vidu ulaska u novi segment usluga oftalmologije. Tu je kao prilika i širenje prodajne mreže te mogućnost razvoja vlastite linije dioptrijskih i sunčanih naočala.

Prijetnji u okolini uvijek ima te su promjenjiva trenda i intenziteta stoga uvijek treba biti na oprezu i preispitivati strategije menadžmenta kao i pratiti odstupanja ostvarenih od postavljenih ciljeva. Najopasnija prijetnja jest ponovna kriza i pad standarda građana te jačanje konkurenata. Uz to su i nameti te pravne prepreke za poslovanje i širenje djelatnosti i asortimana kao i prodajne mreže.

U skladu s tim svime jasno je da su snage dominantne i trebaju se iskoristiti za realizaciju prilika koje će biti izvor novih snaga optike Anda.

Tablica 1: SWOT analiza optike Anda

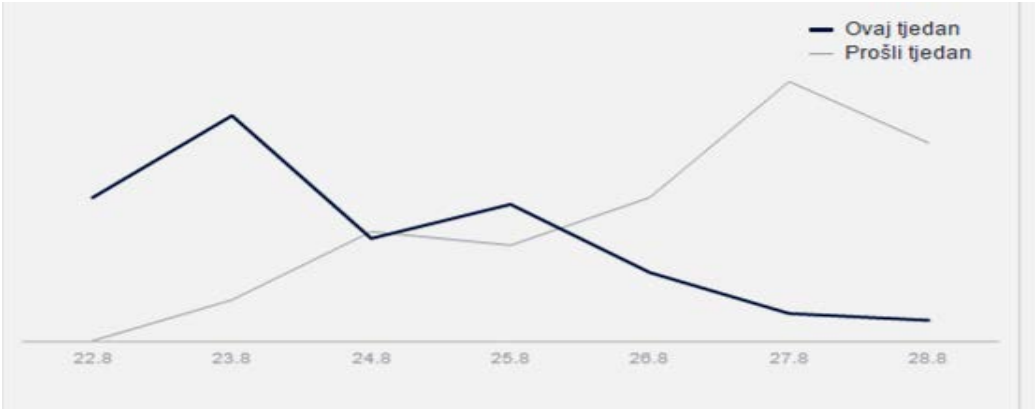
SNAGE: - lokacije prodajnih mjesta - dugogodišnje iskustvo - stručno osoblje - širina asortimana - ekskluziva nad brendovima - usluge očne poliklinike - reputacija	SLABOSTI: - ograničena dubina asortimana u segmentu sunčanih naočala u odnosu na konkurenciju - visok cjenovni prag - složeno upravljanje zbog širine asortimana - nedostatna promocija i prezentacija asortimana van kategorije naočala
PRIGODE: - povećanje širine i dubine asortimana svih kategorija - pružanje dodatnih usluga sklopu poliklinike (pregledi, operacije – sanacija očne mrene, ugradnja trajnih leća, lasersko uklanjanje dioptrije) - širenje prodajne mreže - konglomeratska diverzifikacija (domena estetike - operacije vida) - razvoj vlastite linije sunčanih naočala i/ili dioptrijskih okvira	PRIJETNJE: - jačanje direktnih i parcijalnih konkurenata - pojava krize u ekonomiji - ograničenja i opterećenja u vidu nameta i davanja

Izvor: Na temelju istraživanja te analize poslovanja

3.3. Analiza marketing napora optike Anda

Marketing optike Anda se temelji na redovnoj promociji koja ima ulogu očuvanja prisutnosti u svijesti kupaca. Za tu svrhu koriste radio. Osim toga svrha promocije putem tog kanala je i promocija novog proizvoda ponude ali i informiranje o akcijama. Uz radio prisutni su i na internetu najviše putem web stranice i facebook-a.

O efektivnosti napora marketinga općenito, posebno internet marketinga, govori i podatak da stranica optike Anda na facebooku ima čak 11.369 oznaka „sviđa mi se“ ali i svega 106 oznaka da posjetitelji pričaju o temi stranice. Broj likeova oscilira ovisno o aktivnostima na stranici. Pregled stranice pokazuje redovne napore prezentiranjem određenih novosti i informacija koji su gotovo na dnevnoj bazi. Aktivnosti na internetu uz kvalitetnu i interaktivnu stranicu koja omogućuje feed back ključ su promocije budućim razdobljima. Broj likeova oscilira te se uočava da se isti prepolovio u odnosu na protekli tjedan (siva linija). Broj likeova postova je skroman, posebno broj komentara. Stoga je potrebno dodatno uložiti napor kako bi se povećala prisutnost u životu postojećih i potencijalnih kupaca i klijenata.



Slika 2: Kretanje aktivnosti posjetitelja na facebook-u 27.08.2019.

Izvor: https://www.facebook.com/optike.anda/likes?ref=page_internal

Uz ulaganje napora u online promociju potrebno je dodatno unaprijediti sustav lojalnosti kroz popuste te prisutnosti na web-u primjenom alata SEO-a. Tome u prilog ide podatak da prosječno mjesečno pretraživanje na internetu kroz izraz „optika Anda“ nizak i iznosio 1600. Potrebno je dodatno ojačati sustav selekcije ključnih riječi te sustav meta tagova na način da se putem istih osigura dodatno informiranje kupaca ali i prodor do onih segmenata koji se se koriste internetom zbog pretraga stručnih pojmova djelatnosti poduzeća.

Po pitanju službene web stranice može se istaći da je njen izgled i kretanje po stranici te razina informiranja kupaca, interaktivnost, izvor feed backa te participacija kupaca na zavidnoj razini. Kupci se povezuju s poduzećem i razvijaju osjećaj pripadnosti kroz sustav fotobloga. Facebook stranica zahtijeva određena unaprjeđenja dok Youtube kanal zahtijeva značajnije napore u modernizaciji pristupa vođenja poslovanja. Potonje se može ostvariti aktivnijim uploadom promotivnih sadržaja optike, specifičnih promocija na rivi te objavom i „prijedlogom“ videa problematike oftalmologije kako bi se osiguralo informiranje klijenata i kupaca.

Promocije putem radija je potrebno unaprijediti isticanjem slogana koji će osigurati prepoznatljivost optike Anda. Promotivne aktivnosti na radiju kategorizirati i strateški plasirati u ovisnosti o svrsi. Potrebno je oblikovati specijalne promotivne sadržaje kroz slogan koji će biti tipičan za svakodnevno podsjećanje kupaca te promjenjivi koji će se prilagođavati ciljevima pojedine kampanje, ali i dalje biti prepoznatljiv što će kupce asocirati na Andu.

Svojim atraktivnim promocijama na rivi (martom, ride a bull natjecanje) ističu se u odnosu na konkurente stoga je potrebno svake godine za tu promociju osigurati jedinstven doživljaj organizacijom sadržaja koji će učiniti sunčane naočale te ostale proizvode ponude višestruko korisnim kupcima. Cilj je pozicionirati sunčane naočale predmetom koji je više od modne dekoracije, što naočale u biti i jesu. To će se postići pravilnom prezentacijom funkcija i uloge sunčanih naočala. Potrebno je povezati usluge oftalmologije sa sunčanim naočalama. Na taj će se način osnažiti suradnja usluga pregleda i izrade dioptrijskih naočala te prodaje sunčanih naočala što će rezultirati ostvarenjem sinergijskih efekata na prodaju, lojalnost kupaca i sl.

Kako je i ranije istaknuto, optika Anda, treba razviti slogan koji će ih predstavljati i biti odraz njihove misije. Taj slogan bi se koristio u svim promotivnim akcijama tj. u redovnim promocijama podsjećanja ali i specijalnim kampanjama. Specijalne promocije bi se trebale oblikovati u slučaju širenja asortimana, promocije određene aktivnosti, izvanrednog popusta, specijalne promocije određenog proizvoda asortimana, informiranja o određenom događanju i sl. Specijalna promocija se koristi za ostvarenje ciljeva povećanja prodaje, očuvanja i povećanja tržišnog udjela, repozicioniranja i sl.

Uz promociju putem radija i interneta povremeno je moguće putem letaka osigurati podsjećanje kupaca i informiranje o novostima putem letaka, kao jeftinijeg vida promocije ali i dalje dovoljno velikog obuhvata s obzirom na veličinu lokalnog tržišta.

Redovna promocije se treba realizirati puštanjem promotivne poruke na periodičnoj razini pravilnih razmaka, dok se u razdoblju specijalnih kampanja potonje mogu smanjiti kako bi do izražaja došle specijalne kampanje.

3.4. Analiza opće okoline optike Anda

Prirodnu ili fizičku okolinu optike Anda čini lokalno tržište na kojem djeluje sa svojim resursima. S obzirom na djelatnost Ande može se istaći da ona nema nepovoljan utjecaj na okoliš kao glavni segment ove dimenzije okoline. Poslovanje Ande ne izaziva eksternalije koje bi djelovale na fizičku okolinu. Stoga iz ove okoline proizlaze pozitivni efekti na poslovanje. Upravo proizvodi koje prodaje optika Anda omogućuju kupcima da otklone neke negativne efekte koje faktori ove okoline mogu imati na njihovo poslovanje (primjerice, za djelatnosti gdje su radnici izloženi radu na suncu stoga su im naočale pomoć u radu - vozači).

Političko-pravna okolina ima utjecaj na poslovanje Ande kroz zakone koji se odnose na namete države i lokalne uprave te po pitanju uvoza i distribucije proizvoda Unije i svijeta, te po pitanju propisa koji se tiču tehničkih uvjeta, dozvola za rad te širenja na tržištu kroz zakon o koncentraciji. S obzirom da se radi o poprilično uhodanom poslovanju te dugogodišnjoj suradnji s poslovnim partnerima prijetnje nemaju visok stupanj vjerojatnosti. Po pitanju nameta valja istaći da se isti vrlo vjerojatno još neko izvjesno vrijeme neće mijenjati upravo zbog nezavidne političke situacije na domaćoj sceni pa interes za negativnim potezima u vidu nameta nije atraktivan niti jednoj od stranaka. Svi teže pokrenuti gospodarstvo te ukinuti suvišne namete koji guše poduzetnike.

Što se pak tiče političkih odnosa van nacionalnog tržišta oni su poprilično stabilni i dobri. No, ipak valja istaći da politički odnosi unutar zemlje ne odašilju pozitivnu sliku te umanjuju rejting i kredibilitet domaće politike što na duge staze može imati negativne efekte na poslovanje optike Anda.

Ekonomsku okolinu čine: tržišni, financijski i ekonomski faktori te faktori ekonomske politike. Tržišni faktori ukazuju na sve veće pritiske konkurencije stoga Anda mora biti stalno na oprezu i pratiti trendove u ponudi kako bi se diferencirali od konkurencije. Ekonomski faktori ukazuju na poboljšanje gospodarskog stanja te oporavak dohodaka građana što obećava povoljno razdoblje za prodaju, ali još uvijek zbog neizvjesne političke situacije i nesređenih smjernica i strategije ekonomske politike postoji rizik pojave prijetnji u vidu ponovnih šokova i krize gospodarstva. Financijski faktori predstavljaju izvor financija

poduzeća, a s obzirom da se radi o privatnom malom poduzeću pristup izvorima je ograničen svakako. Mogućnosti kreditiranja od banaka su pomalo ograničene još uvijek zbog posljedica krize koje još iščezavaju iz gospodarskog sustava zemlje, ali ostali oblici kreditiranja su povoljni za Andu zbog kvalitetne i dugogodišnje suradnje s poslovnim partnerima.

Socijalno-kulturnu dimenziju okoline čine: kulturne karakteristike i socijalni trendovi. Po pitanju kulturnih karakteristika uočava se sklonost stanovništva lokalnog tržišta modnim trendovima te nošenju sunčanih naočala bez obzira na godišnje doba. To ukazuje na priliku promocije i stabilne prodaje tijekom cijele godine. Dodatno sklonost praćenju modnih trendova te otvorenost novim modnim izričajima globalne scene predstavlja olakšavajuću okolnost kod uvođenja novih proizvoda i brendova.

Tehnološka okolina definirana je tehničkim, tehnološkim te tehno-ekonomskim faktorima. Kao posrednik tj. distributer Anda nije visoko i direktno ovisna o tehnološkim i tehničkim faktorima. Ipak, kretanja u tim segmentima utječu na ekonomsku dimenziju istih što djeluje na proizvođače brendova i time posljedično na ponudu Ande. S obzirom na uhodane i već dugo prisutne brendove te činjenicu visokog napretka tehnologije Anda može očekivati prilike iz ove dimenzije okoline.

Demografsku okolinu čine demografski i povijesni faktori. Demografski faktori ciljnih segmenata ukazuju da se radi o dominantno mladoj populaciji koja je podložna trendu kupnje sunčanih naočala češće nego je to bio ranije trend i češće u odnosu na kupce iznad 40 godina starosti. To je prilika za oblikovanje kulture kupaca po pitanju odnosa i potrošnje sunčanih naočala kao najjačeg segmenta djelatnosti Ande.

Povijesni faktori ukazuju na ulogu iskustva i prisutnosti na tržištu. Anda poznaje tržište i potrebe svojih kupaca. Praćenje zadovoljstva i razvoj odnosa doprinosi očuvanju tržišnog udjela o položaja optike, a jačanje povjerenja doprinosi razvoju brenda imena trgovca, Anda.

U skladu s odlikama svake od dimenzija opće okoline ukazuju na to da za optiku Anda prevladavaju olakšavajući faktori koji su izvor prilika. U segmentu političko pravne dimenzije se javljaju neki otežavajući faktori, no ipak ukupna ocjena je pozitivna i visoka jer je značaj faktora ostalih dimenzija značajniji. Prikaz snage utjecaja i značaja za poslovanje svakog faktora prema dimenzijama opće okoline dan je u tablici u nastavku.

Tablica 2: Dimenzije opće okoline optike Anda

Dimenzije opće ili socijalne okoline	Prijetnja/ Prilika	Utjecaj faktora	Važnost faktora	Prilika/prijetnja
1. Prirodna ili fizička okolina	+	+2	3	+6
2. Političko-pravna okolina				
-politički odnosi	-	-4	5	-20
-pravna regulativa	+	+4	7	+28
3. Ekonomska okolina				
- tržišni faktori	+	-5	6	-30
- ekonomski faktori	-	-6	9	-54
- faktori ekonomske politike	-	-7	7	-49
4. Socijalno-kulturna okolina				
- kulturne karakteristike	+	+8	8	+64
- socijalni trendovi	+	+4	7	+28
- obrazovni faktori	+	+5	6	+30
5. Tehnološka okolina				
- tehnički faktori	+	+4	6	+24
- tehnološki faktori	+	+5	7	+35
***6.* Demografska okolina**				
-demografski faktori	+	+6	6	+36
-povijesni faktori	+	+7	6	+42
UKUPNO:				**+140**

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

3.5. Analiza poslovne okoline optike Anda

Kao i prethodna analiza opće okoline, tako i ova analiza poslovne okoline ima zadatak utvrditi kako faktori okoline s kojima je optika Anda u neposrednom dodiru utječu na poslovanje. Faktori ove okoline predstavljaju zainteresirane grupe za poslovanje poduzeća. Njih čine: dobavljači, konkurenti, poslovni partneri, kreditori tj. vjerovnici, zaposlenici, kupci te vladine i društvene organizacije.

Poslovne partnere čine proizvođači etabliranih brendova od kojih neki daju ekskluzivu upravo Andi. To je pokazatelj kvalitetne i višegodišnje suradnje što pokazuje uspješnu komunikaciju te fer i partnerske odnose s Andom. Iz ove dimenzije proizlaze prilike te se javljaju olakšavajući faktori.

Vladine i društvene organizacije kao zainteresirani za poslovanje Ande odlikuje interes za zakonsko i fer ponašanje prema zajednici. Anda zahvaljujući stručnom osoblju prati propise te zadovoljava sve standarde djelatnosti. Svjesni uloge djelovanja prema javnosti nastoje što više razviti vrijednosti DOP djelovanja unutar poslovanja Ande.

Zaposlenici su ključan resurs ali ujedno i zainteresirana strana za poslovanje optike Anda. Anda, kao odgovorno poduzeće, svjesno je uloge i doprinosa svojih zaposlenika poslovanju stoga nastoji održati iskrenu i jasnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima. Oni su upoznati s ključnim događanjima u poduzeću te planovima. Jednako tako Anda nagrađuje trud svojih zaposlenika što dodatno razvije kvalitetu odnosa te potiče razvoj podupirućih faktora.

Kreditori i vjerovnici jesu poslovni partneri, dobavljači i banke koji na temelju dosadašnje suradnje s Andom imaju povjerenje u njezine procjene i postupke jačajući podupiruće faktore u vidu načina plaćanja te ispostave robe.

Na temelju odlika te odnosa sa grupama zainteresiranim za poslovanje Ande može se podupiruće i opiruće faktore ove dimenzije okoline prikazati kao u tablici u nastavku.

Analiza interesnih grupa pokazuje da su najmanje izvjesni potezi konkurencije te vjerovnika. Najznačajniji i najizvjesniji faktori su zaposlenici te poslovni partneri i dobavljači. Takvi pokazatelji ukazuju na stabilnost i dominaciju podupirućih faktora u poslovanju optike Anda.

Tablica 3: Opirući i podupirući faktori poslovne okoline

Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Procjena važnosti	Izvjesnost
KONKURENTI	OPIRUĆE		
	a) konkurenti lokalnog tržišta	7	4
POSLOVNI	PODUPIRUĆI		
PARTNERI	a) dobra suradnja	7	8
DOMAĆI	b) povjerenje u klijente	8	8
	c) dugogodišnja suradnja	8	8
	PODUPIRUĆI		
	a) dobra suradnja	8	6
STRANI	b) dugogodišnja suradnja	7	6
DOBAVLJAČI	PODUPIRUĆI		
	a) pravovremena isporuka inputa	10	8
	b) dugogodišnja suradnja	8	8
KUPCI	a) povjerenje	10	7
	b) lojalnost	10	7
ZAPOSLENICI	PODUPIRUĆI		
	a) obrazovanost kadrova	10	8
	b)visoka kvaliteta pružanja usluga/prodaja	10	8
DIONIČARI-VLASNICI	PODUPIRUĆI		
	a) zajedničko djelovanje	6	10
KREDITORI	OPIRUĆE		
	a) povećanje troškova zbog kreditnih ograničenja i varijabiliteta kamata	6	5
	b) ograničavanje sredstava	8	5
UKUPNO			737

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

3.6. Analiza konkurentske strukture industrije

1. potencijalna stopa rasta,

Visoka_ _ _ _ _ _ _ _ _ niska

2. prijetnja ulaska novih poduzeća,

Nema barijera_ _ _ _ _ _ _ _ _praktički nemoguće

3. intenzitet rivalstva, odnosno suparništva,

Konkurencija do krajnosti_ _ _ _ _ _ _ _ _skoro nema konkurencije

4. pritisak zamjenskih proizvoda ili supstituta,

Raspoložive mnoge zamjene_ _ _ _ _ _ _ _ _skoro nema zamjena

5. zavisnost od dopunskih ili komplementarnih proizvoda,

Jaka zavisnost proizvoda_ _ _ _ _ _ _ _ _praktička nezavisnost

6. snaga cjenkanja kupaca,

Kupci određuju uvjete_ _ _ _ _ _ _ _ _prodavatelji određuju uvjete

7. snaga cjenkanja dobavljača,

Dobavljači određuju uvjete_ _ _ _ _ _ _ _ _kupci određuju uvjete

8. stupanj tehnološke ovisnosti,

Visoka razina tehnologije_ _ _ _ _ _ _ _ _niska razina tehnologije

9. postotak primjene inovacija,

Vrlo brze promjene_ _ _ _ _ _ _ _ _skoro nema promjena

10. razina sposobnosti managementa

Mnogo sposobnih managera_ _ _ _ _ _ _ _ _malo sposobnih managera

Analizom konkurentske strukture industrije vidi se da optika Anda zaista ima opravdanu lidersku poziciju na lokalnom tržištu ali zbog turbulentnosti trendova i odlika djelatnosti te promjena unutar iste biti će potrebno mnogo napora da bi se ta pozicija očuvala te da bi se ostvario rast tržišnog udjela i širenje na nova tržišta. Inovacije su sve kraćeg vijeka što je odlika modne industrije u čijoj domeni djeluju kako u segmentu sunčanih tako i u slučaju dioptrijskih naočala.

3.7. Analiza ocjene ranjivosti

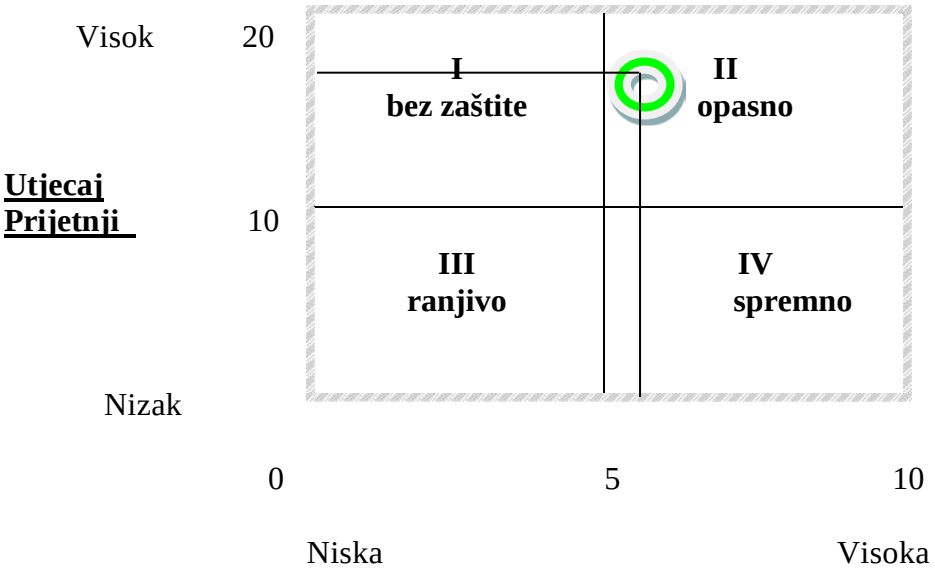
Tablica 4: Analiza i ocjena ranjivosti

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje i njihove posljedice		Utjecaj	Vjerojatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti
	Prijetnja	Posljedica				
Politički odnosi	Integracija HR u EU tržište	Povećanje konkurencije	7	94%	**6**	Djelomice spremno
Poslovni partneri	Pronalazak novih distributera	Veća konkurencija i smanjena mogućnost diferenciranja	8	75%	**5**	Opasno
Zaposlenici	Traženje novog posla	Davanje otkaza	7	10%	**8**	Spremno
Kupci	Promjena dobavljača-trgovca	Smanjenje prihoda	10	65%	**6**	Djelomice spremno
			19,98		**6**	

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

S obzirom na trendove i neizvjesnosti okoline u kojoj posluje kako eksterne tako i poslovne uočava se da se optika Anda nalazi u opasnoj zoni ali nije potpuno bez zaštite iako su pojedini segmenti poput reakcije na konkurente te odnose s kupcima stoga se treba pozabaviti pojedinim prijetnjama i posebno pratiti kontrolu sposobnosti jer je ipak tržište EU veliko i ima jake igrače koji mogu uzeti najsnažnije konkurente RH tržišta na metu preuzimanja ili izbacivanja s tržišta, a potom i preuzimanja udjela na tržištu RH te predstaviti prijetnju Andi.

U skladu s time može se izraditi matrica ranjivosti Ande iz koje je vidljiv položaj. Uočava se da je potrebno poraditi na kontingencijskim planovima za reakcije uslijed prodora konkurenata tržišta EU te za očuvanje lojalnosti kupaca zbog pritisaka konkurencije i promjene trendova.



Slika 3: Matrica ranjivosti optike Anda

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

3.8. Identifikacije profila sposobnosti

Analizom profila sposobnosti može se zaključiti da menadžment ali i sve zaposlene optike Anda čeka mnogo trenutaka koji će zahtijevati kreativnost i fleksibilnost usprkos mnogim snagama koje posjeduju jer je tržište sve turbulentnije, posebno s integracijom Hrvatsku na tržište EU te otvaranjem tržišta s aspekta otklanjanja prepreka ulaska stranih igrača. Stoga je pred strategijama mnogo izazova koji će zahtijevati i mnogo promjena i prilagodbi. Odlike profila i njihovo stanje je prikazano u nastavku.

Kao najjače karike profila ističu se kadrovi te menadžment te organizacija procesa, a najslabiji je odnos predviđanja promjena u okolini te brzina reakcije stoga na tome treba poraditi kroz dodatnu edukaciju menadžera i ulaganje u logistički sustav potpore odlučivanju i upravljanju procesima poslovanja.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Sposobnost angažiranja kvalitetnih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost zadržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost uspješnog rješavanja konflikata	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
15. Sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

Slika 4: Ocjena profila sposobnosti optike Anda

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

3.9. Profil konkurentske sposobnosti

Analiza profila konkurentskih sposobnosti ukazuje na potrebu za unaprjeđenjem strategija kao reakcija na djelovanje konkurenata. Potrebno je dodatno uložiti u napore ocjene te procjene djelovanja i strategija konkurencije kako bi se osigurale inovativnije reakcije. Potrebno je zadržati kupce i dodatno unaprijediti prodaju. Rat akcijama nije dostatan stoga je potrebno biti korak ispred konkurencije po pitanju odlika asortimana te postprodajnih aktivnosti. Anda bi trebala jače povezati svoju djelatnost oftalmoloških usluga s prodajom te prodaju dioptrijskih okvira i sunčanih naočala.

Obilježja profila	Vrlo velika (3)	Velika (2)	Dovoljna (1)	Normalna (0)	Nedovoljna (-1)	Slaba (-2)	Vrlo slaba (-3)
1. Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
2. Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
3. Zadovoljenost i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
4. Snaga i podobnost dobavljača	3	2	1	0	-1	-2	-3
5. Mogući položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
6. Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3
7. Sposobnost praćenja strategijskih namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
8. Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
9. Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
10. Konkurentska prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
11. Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
12. Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentskih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
13. Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda/usluga	3	2	1	0	-1	-2	-3
14. Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

Slika 5: Profil konkurentske sposobnosti

Izvor: Na temelju istraživanja autorice

4. ZAKLJUČAK

Strategija je osnova djelovanja svakog poduzeća. Kroz nju se ostvaruje vizija i misija poduzeća tj. svrha postojanja. Ulaganje u sustav razrade strategija i potpore odlučivanja i planiranja osnova je strateškog razvoja i prilagodbe turbulentnom okruženju.

Optika Anda djeluje u vrlo turbulentnom okruženju i u djelatnosti pogodnoj promjenama. Analiza položaja ukazala je na lidersku poziciju na lokalnom tržištu. Optika Anda ima mnogo snaga s pomoću kojih treba iskoristiti prilike.

Ipak, zbog sve većih i bržih promjena nisu u stanju odgovoriti kvalitetnom strategijom na duži period stoga je ulaganje u kadrove te logistički sustav od velikog značaja za nadolazeće razdoblje. Iz okoline najviše prijetnji i opirućih faktora dolazi iz političko-pravne te ekonomske okoline kao faktora eksterne okoline. U poslovnoj okolini vlada neizvjesnost ali ne i prijetnje dok internu okolinu odlikuje fleksibilnost kvaliteta. Ipak, potrebna su ulaganja jačanje vrijednosti poduzeća kako bi se u slučaju jačanja opirućih faktora zadržali kvalitetni kadrovi.

Najveće prilike za poslovanje su u segmentu diverzificiranja poslovanja te povezivanja postojećih segmenata djelatnosti. Diverzifikacija se odlikuje kroz uvođenje dodatnih usluga oftalmologije, a povezivanje kroz jačanje brendova dioptrijskih naočala.

Osim toga potrebno je dodatno uložiti napore u promociju ostalih proizvoda asortimana. Do sada je istaknut samo segment sunčanih naočala na čemu Anda gubi prepoznatljivost u domeni usluga pregleda očiju te ponude dioptrijskih naočala.

SAŽETAK

Strategija djelovanja osnova je realizacije svrhe postojanja poduzeća. Kvaliteta strateškog djelovanja i planiranja ovisi o povezanosti poslovnih funkcija te kombiniaciji svih razina menadžmenta. Na kvalitetu strateškog djelovanja utječe razvijenost logističkog sustava čija je zadaća da osigura prikupljanje i obradu ključnih informacija i podataka za donošenje odluka.

Za provođenje strateških odluka važno je poznavanje okoline poduzeća kako interne tako i eksterne jer iz te dvije dimenzije proizlaze nage, slabosti te prigode i prijetnje poduzeća. Kontinuiranim praćenjem promjena u eksternoj okolini poduzeće povećava spremnost i brzinu reakcije kao odgovor na promjene u okruženju. Eksternoj se okolini poduzeće treba prilagoditi jer njezine elemente ne može mijenjati, dok internu može promijeniti ovisno o ciljevima i potrebama.

Strategija djelovanja optike Anda je bila je u fokusu rada kako bi se istražile teorijske spoznaje strateške organizacije poslovanja u praksi. Analiza poslovanja i strategija ukazala je da je optika Anda vodeća na lokalnom tržištu Splita. Prednost i položaj temelji na precizno definiranim lokacijama prodavaonica te ponudi brendova. Diferenciraju se akcijama koje su tipične za njih jer ih organiziraju na razini s promocijama koje se provode za brend koji distribuiraju i po kojem su poznati, Ray Ban.

Tržište i okolinu osluškuju zahvaljujući marketing i menadžment alatima ocjene stanja i trendova u okolini. Glavni generatori informacija jesu internet mreže po put facebook-a, službene stranice, te ostali portali. Budući strateški ciljevi Ande jesu širenje na tržištu Dalmacije te proširenje asortimana accessoriesa. S obzirom na snagu strategija koje su koristili do sada i na razvijenost sustava potpore odlučivanju može se reći da je buduće poslovanje perspektivno.

Ključne riječi: strategije, naočale, okolina poduzeća

SUMMARY

Action Strategy is the basis for reaching the purpose of existence of the company. The quality of strategic planning depends on the integration of business functions and communication on all levels of management. The quality of strategic action depends on development of the logistics system that is designed to ensure the collection and processing of key information and data for decision-making.

For implementing the strategic decisions it is important to understanding both internal and external environment of the company, because these two dimensions emerge strengths, weaknesses and opportunities and threats for the company. Continuous monitoring of changes in the external environment increases the company's readiness and reaction speed in response to changes in the environment. The external environment, the company should be adjusted because of its elements can not be changed, while the internal can be adjusted depending on the goals and needs.

Action Strategy of Anda company was the focus of work in order to investigate the theoretical knowledge of the organization's strategic business in practice. Business Analysis and Strategy showed that Anda is the leader on the local market, Split. That position is based on precisely defined locations and brands they sell, sam eas specialized promotions out for the brand Ray Ban.

Market environment is monitored thanks to marketing and management tools in assessing the situation and trends in the environment. The main generators of information are the Internet network by way Facebook, the official website and other portals. Future strategic objectives of Anda are spreading in the market of Dalmatia and expand the assortment of accessories. Given the strength of strategies that have been used so far and on the development of decision support systems it can be concluded that the future business is perspective.

Keywords: strategy, glasses, environment of the company

LITERATURA

1. Buble, M : *Metodika projektiranja organizacije*, Sinergija nakladništvo, Zagreb 2006.
2. Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
3. Dulčić, Ž.: Struktura okoline, in: Buble, M. (red.): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
4. Kotler, P., Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2001
5. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ.: Marketing, Adverta, Zagreb, 2004.
6. Renko, N.: Strategije marketinga, Lijevak d.o.o., Zagreb, 2005.
7. Rocco, F., Marketing, Birotehnika, Zagreb, 1991.
8. Rocco F. i drugi autori, Poslovni marketing (Business to business), Školska knjiga, Zagreb, 1998.
9. Sikavica, P.; Bahtijarević-Šiber F.; Pološki Vokić N.: *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb 2008.

Popis tablica

Tablica 1: SWOT analiza optike Anda 15
Tablica 2: Dimenzije opće okoline optike Anda 20
Tablica 3: Opirući i podupirući faktori poslovne okoline 22
Tablica 4: Analiza i ocjena ranjivosti 24

Popis slika

Slika 1: Dimenzije okoline poduzeća 9
Slika 2: Kretanje aktivnosti posjetitelja na facebook-u 27.08.2019. 16
Slika 3: Matrica ranjivosti optike Anda 25
Slika 4: Ocjena profila sposobnosti optike Anda 27
Slika 5: Profil konkurentske sposobnosti 28