

Strateška analiza

Bičić, Sanja

Master's thesis / Diplomski rad

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:270659>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-19**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

"Dr. Mijo Mirković"

Sanja Bičić

"Strateška analiza"

Diplomski rad

Pula, 2015.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Odjel za ekonomiju i turizam

"Dr. Mijo Mirković"

Sanja Bičić

Matični broj : 396- ED, redovni student

Smjer: Management i poduzetništvo

"Strateška analiza"

Diplomski rad

Predmet : Strateški menadžment

Mentor: prof.dr.sc. Marli Gonan Božac

Pula, srpanj 2015.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sanja Bičić, kandidat za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

U Puli, 3. 7. 2015.

Sadržaj

1. Uvod	6
2. Proces strateškog menadžmenta	7
2.1. Analiza okoline	8
2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja	8
2.3. Formuliranje strategije	9
2.4. Implementacija strategije	9
2.5. Kontrola i evaluacija strategije	10
2.6. Povratna veza	10
3. Okolina	11
3.1. Eksterna okolina	12
3.1.1. <i>Opća okolina</i>	13
3.1.2. <i>Poslovna okolina</i>	14
3.2. Interna okolina	17
4. Metode analize okoline	19
4.1. Metode analize opće okoline	19
4.1.1. <i>Skeniranje opće ili socijalne okoline</i>	19
4.1.2. <i>PESTLE analiza</i>	20
4.1.3. <i>Analiza tehnologije</i>	24
4.2. Metode analize poslovne okoline	25
4.2.1. <i>Analiza konkurencije</i>	25
4.2.2. <i>Analiza zainteresiranih strana</i>	25
4.3. Metode analize unutarnje okoline	26
4.3.1. <i>Analiza lanca vrijednosti</i>	26
4.3.2. <i>Analiza resursa</i>	28
4.3.3. <i>Funkcijska analiza interne okoline</i>	29
4.4. Integriranje analize unutarnje i vanjske okoline	30
4.4.1. <i>SWOT analiza</i>	30
4.4.2. <i>TOWS matrica</i>	34
5. Predviđanje okoline	37
5.1. Metode predviđanja	37
6. RWE Hrvatska d.o.o.	39
6.1. RWE Grupa i RWE Hrvatska d.o.o.	39

6.2.Organizacijska struktura RWE Hrvatska d.o.o.	45
6.3.Organizacijska kultura RWE Hrvatska d.o.o.	48
6.4.Konkurencija RWE Hrvatska d.o.o.	48
6.5.Promjene u okolini	50
6.6.Primjer strateške analize	52
7. Zaključak	58
Sažetak	60
Abstract	61
Literatura	62
Popis slika, tablica, grafova i priloga	65
Prilog 1 Pitanja za intervju RWE Hrvatska d.o.o.	66

1. Uvod

Danas poduzeća posluju u složenoj i nestabilnoj okolini. Ukoliko poduzeća žele poslovati uspješno i s pozitivnim rezultatima moraju uzeti u obzir promjene koje se događaju u njihovoj okolini te svoje poslovanje uskladiti s njima. Upravo zato značaj strateške analize svakodnevno raste.

Na početku potrebno je shvatiti što je to proces strateškog menadžmenta i njegove faze. U radu je dan kratak osvrt na svaku pojedinu fazu procesa strateškog menadžmenta.

U nastavku definirana je okolina te njezina podjela na eksternu i internu okolinu. Eksternu okolinu čine faktori koji se nalaze izvan poduzeća i poduzeće joj se treba prilagoditi jer nema utjecaja na nju. Eksterna okolina dijeli se na opću (socijalnu okolinu) i poslovnu okolinu (okolinu zadatka). Opću okolinu čine prirodno- ekološka, znanstveno- tehnološka, ekonomska, političko- pravna i socio- kulturna okolina. Poslovnu okolinu čine dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposlenici, vladine organizacije, kreditori, strukovna udruženja. Internu okolinu čine faktori koji se nalaze unutar poduzeća i potpuno su pod njezinim utjecajem. U internu okolinu pripadaju organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi.

Za potrebe analize okoline postoje mnogobrojne tehnike i metode. U ovom radu bit će objašnjene neke od mogućih metoda: skeniranje opće okoline, PESTLE analiza, analiza tehnologije, analiza konkurencije, analiza zainteresiranih strana, analiza lanca vrijednosti, analiza resursa, funkcijska analiza interne okoline, SWOT analiza i TOWS matrica. Također bit će objašnjene metode predviđanja.

Na kraju rada prikazano je poduzeće RWE Hrvatska d.o.o. Nakon uvodnih riječi o samom poduzeću dan je prikaz organizacijske strukture, opisana je njegova organizacijska kultura, konkurencija te je putem konkretnog primjera objašnjeno kako poduzeće obavlja strateške analize.

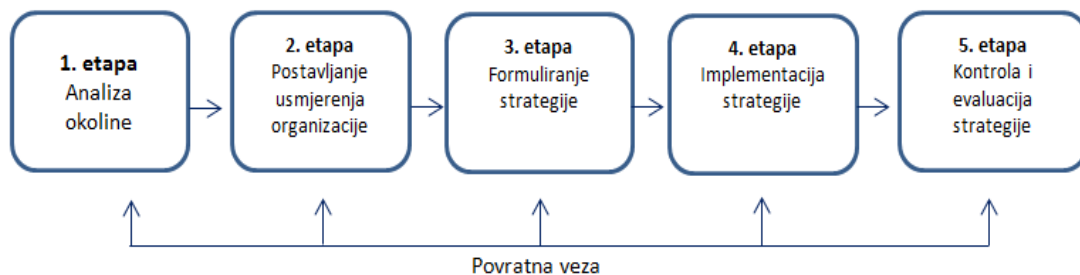
U radu su korištene metoda deskripcije, metoda eksplanacije, metoda klasifikacije, metoda analize, komparativna metoda, metoda studija slučaja i metoda intervjuiranja.

2. Proces strateškog menadžmenta

Strateški management je proces kojim poduzeće analizira okolinu, postavlja organizacijsko usmjerenje, formuliра strategije, implementira strategije te ih kontrolira i evaluira. Autori definiraju različit broj faza u procesu strateškog managementa, no sadržajno nema razlike. Neki autori definiraju analizu okoline i postavljanje organizacijskog usmjerenja kao posebne faze, a neki ih spajaju u fazu formuliranja strategije. Primjerice, Wheelen i Hunger definiraju organizacijsko usmjerenje kao sastavni dio formuliranja strategije, a Certo i Peter kao zasebne faze¹.

Glavne faze procesa strateškog menadžmenta su provedba analize okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje organizacijske strategije, implementacija organizacijske strategije i provedba strateške kontrole i evaluacija. U praksi menadžeri provode navedene faze kako im nameće situacija, tj. ne moraju se provoditi nužno tim redoslijedom. Također treba istaknuti da proces strateškog menadžmenta nikad ne završava.

Slika 1: Etape u procesu strateškog managementa



Izvor: Buble M., et al (2005), *Strateški menadžment*, Zagreb, Sinergija, str. 8

Proces strateškog menadžmenta omogućava jasnije razumijevanje strateške vizije poduzeća, oštiri fokus na ono što je strateški važno te bolje razumijevanje brzih promjena u okruženju. Kroz proces strateškog planiranja organizacija mora odgovoriti na tri osnovna pitanja:

1. Tko smo, što točno radimo i zašto to radimo?
2. Što želimo biti i što želimo raditi u budućnosti, i zašto?
3. Kako to postići?

¹ Prema Buble, M. et al. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija, str. 8

2.1. Analiza okoline

Proces strateškog managementa započinje analizom okoline čija je svrha identificirati interne i eksterne elemente koji će određivati budućnost poduzeća. Eksternu okolinu čine svi faktori koji su izvan poduzeća i obično nisu pod utjecajem menadžmenta, već im se poduzeće mora prilagoditi. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću okolinu, okolinu zadatka i industrijsku okolinu. Internu okolinu čine svi faktori koji su unutar poduzeća i na njih menadžment može utjecati. U internu okolinu spadaju organizacijska struktura, kultura i resursi.

2.2. Postavljanje organizacijskog usmjerenja

Nakon analize okoline određuje se organizacijsko usmjerenje. Postoje tri pokazatelja usmjerenja organizacije. To su vizija, misija i ciljevi organizacije.

Vizija predstavlja ideju nekog budućeg stanja ili događaja, te daje odgovor na pitanje što poduzeće želi postići u budućnosti. Zahvaljujući viziji zaposlenici znaju smjer kojim trebaju ići. Ukoliko zaposlenici ne razumiju viziju ona ima malo značenje jer je upravo oni moraju ostvariti. Vizija bi trebala predstavljati krajnji cilj, a ne strategije za ostvarenje tog cilja. Pri definiranju vizije potrebno je poticati kreativnost i razmišljati izvan sadašnjih granica.

Misija je svrha poslovanja poduzeća s obzirom na njegovu osnovu, prirodu posla kojim se bavi i klijente koje opslužuje i nastoji zadovoljiti. Misija opisuje kakvo je poduzeće sada, dok vizija opisuje kakvo bi poduzeće trebalo biti u budućnosti. Misija može biti usko i široko definirana.² Uska misija jasno ograničava opseg djelovanja korporacije od proizvoda ili usluge, tehnologije koja se koristi pa do tržišta na kojima postoji. Problem s usko definiranom misijom je taj da bi ona mogla ograničiti korištenje budućih mogućnosti za rast. Široka misija proširuje opseg aktivnosti korporacije na mnoge vrste proizvoda ili usluga, tržišta i tehnologije. Problem sa široko definiranom misijom je taj da ona ne određuje koje područje korporacija želi naglasiti, te to može zbuniti zaposlenike i potrošače.

Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada. Postizanjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju. Ciljevi moraju biti

² Buble, M. et al. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija, str. 10

mjerljivi, realni, razumljivi, izazovni, hijerarhijski postavljeni, održivi i primjereni unutar poduzeća. Izbor ciljeva ovisi o veličini poduzeća, zrelosti poduzeća i obliku vlasništva (privatno ili javno poduzeće). S obzirom na vremensku dimenziju ciljeve možemo podijeliti na kratkoročne, srednjeročne i dugoročne. Također, možemo ih podijeliti na financijske ciljeve (tijek novca, povrat dioničarima, zarada po dionici...) i strateške ciljeve (veći tržišni udio, veća kvaliteta proizvoda, veće zadovoljstvo kupaca...)³. Strateški ciljevi opisuju što poduzeće želi postići kao cjelina, te predstavljaju ciljeve najviše razine. Trebaju se postavljati za duža vremenska razdoblja. Strateški ciljevi su važna sastavnica planirane strategije i trebaju obuhvatiti njezine ključne elemente.

2.3. Formuliranje strategije

Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća.⁴

Strategiju možemo definirati kao način ostvarenja ciljeva. Poduzeće koristi istovremeno tri vrste strategije: korporacijsku, poslovnu i funkcijsku strategiju. Korporacijska strategija usmjerena je na identifikaciju, svrhu organizacije, te planova i akcija za postizanje te svrhe. Poslovna strategija je usmjerena na poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda u specifičnoj industriji u kojoj djeluje ta poslovna jedinica. Funkcijska strategija je usmjerena na područje funkcije za ostvarenje ciljeva poduzeća i poslovnih jedinica.

U ovoj fazi moramo spomenuti i politiku kojom se definiraju važna područja poslovanja poduzeća. Na organizacijskoj razini poduzeća razlikuje se opća politika (politika poduzeća kao cjeline) i politika organizacijskih jedinica (politike derivirane iz opće politike). S aspekta vremena politike dijelimo na kratkoročne i dugoročne. S aspekta predmeta obuhvata politika tretira pojedine poslovne funkcije u poduzeću.

2.4. Implementacija strategije

Implementacija strategije podrazumijeva provedbu strategija i politika kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Bez implementacije strategije poduzeće ne može postići koristi

³ Lynch, R. (2012.), Strategic management, šesto izdanje, Pearson, London, str.253

⁴Buble, M. et al. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija, str. 10

od ranije provedene analize situacije, organizacijskog usmjerenja i formulirane strategije. Implementacija može uključivati promjene u organizacijskoj strukturi, kulturi i procedurama. Implementaciju obično provodi niža i srednja razina menadžmenta pod kontrolom top menadžmenta.

2.5.Kontrola i evaluacija strategije

Strateška kontrola i evaluacija usmjereni su na monitoring i evaluaciju procesa strateškog menadžmenta kako bi osigurali njegovu funkcionalnost i daljnje unapređenje. Uspoređuju se aktualne performanse s utvrđenim standardima da bi se moglo utvrditi da li postoje odstupanja i njihovi uzroci. Ukoliko postoje odstupanja pronalaze se mjere za otklanjanje utvrđenih odstupanja. Aktivnosti je teže kontrolirati i evaluirati od rezultata djelovanja jer postoje poteškoće u odluci koje aktivnosti kontrolirati i evaluirati.

2.6.Povratna veza

Povratna veza je informacija koja služi menadžmentu za evaluaciju procesa i poduzimanje korektivnih akcija. Povratna veza pokazuje da li se aktivnosti iduće etape odvijaju prema planu. Kako bi kontrola i evaluacija strategije bili učinkoviti menadžeri moraju osigurati jasnu, pravovremenu i nepristranu povratnu vezu od ljudi koji su ispod njih u hijerarhiji organizacije. Također, poduzeće mora osigurati kvalitetni informacijski sustav koji daje kvalitetnu povratnu vezu o implementiranim aktivnostima.

3. Okolina

Poduzeća danas posluju u dinamičnoj, složenoj, turbulentnoj okolini. Različiti autori definiraju okolinu na različit način. Okolina označava ukupnost činitelja koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje management mora respektirati prilikom donošenja odluka⁵. Okolina utječe na poduzeće, ali i poduzeće ima utjecaja na okolinu. Kako bi menadžeri donosili učinkovite odluke o proizvodima, uslugama, cijenama, kanalima distribucije te promotivnim programima, oni moraju jasno razumijeti potrebe i uvjerenja svojih sadašnjih i potencijalnih tržišta. Ranije je navedeno kako okolinu možemo podijeliti na internu i eksternu. Analiza eksterne okoline odnosi se na analizu prilika i prijetnji, dok se analiza interne okoline usmjerava na analizu snaga i slabosti poduzeća. Za potrebe takve analize okoline razvijena je SWOT analiza. Osim SWOT analize postoji mnogo tehnika i metoda za provođenje analize okoline poput tehnika procjene okoliša i prognoziranja, organizacijske procjene, scenarij spisi. Za uspješnu analizu okoline poduzeće treba imati izgrađen kvalitetan informacijski sustav koji će osigurati sve potrebne informacije o stanju u okolini.

Kako bi poduzeće kvalitetno obavilo analizu okoline potrebno je:⁶

1. Otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje).
2. Utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti).
3. Povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini.
4. Osigurati podlogu za formuliranje strategije koju će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike, a izbjeglo prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti.

George S. Day smatra da analiza okoline ovisi o otvorenom ispitivanju, a ne o potrazi za informacijama koje potvrđuju već postojeća uvjerenja o tržištu. Ispitivanje ne smije biti previše otvoreno jer će prerasti u prikupljanje podataka od kojih će većina dokazati

⁵Buble, M. (2000.), *Management*, Split, Ekonomski fakultet Split., str. 69

⁶Buble, M. et al. , op.cit., str. 16

nebitno. U isto vrijeme, ispitivanje ne može biti previše ograničavajuće jer će kritični uvidi biti propušteni. Kako bi analiza okoline bila troškovno učinkovita, ona mora istovremeno uključiti otvoreno prikupljanje i analizu podataka s jedne strane i fokusiranje i usmjeravanje upita na najproduktivnija područja, s druge strane.

Day-ov model utjelovljuje ove ideje opisujući tri osnovne komponente analize okoline⁷:

1. „Sensing activities“ - podaci se prikupljaju iz okoliša
2. „Sense-making activities“ – prikupljene informacije se interpretiraju
3. „Reflektion“ – informacije se vrednuju i ulaze u bazu znanja organizacije

Postoje dva načina za primjenu navedenih tri komponenti. Prvi način je da menadžer koristi iskustva, presude te identificira područja istraživanja za svoju organizaciju i analizira podatke prikupljene tijekom tog istraživanja. Drugi način bi bio da menadžer koristi jedan ili više analitičkih alata.

Day nadalje navodi da je provođenje kompletnog procesa analize okoline rijetkost. Većina tvrtki ima problema u jednoj ili više faza procesa. Njihovi upiti mogu biti previše restriktivni, njihovi mentalni modeli previše rutinski ili konvencionalni, protok informacija unutar organizacije previše restriktivan, ili kolektivno sjećanje manjkavo.

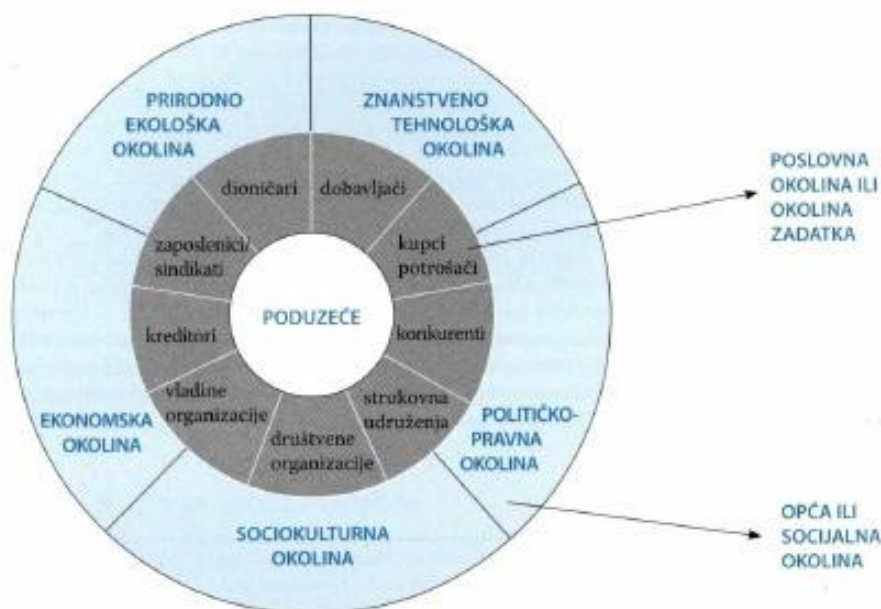
3.1. Eksterna okolina

Eksterna okolina obuhvaća sve one faktore koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće. Eksternu okolinu možemo podijeliti na opću ili socijalnu okolinu i poslovnu okolinu ili okolinu zadatka. Eksternu okolinu karakteriziraju burne, neočekivane i brze promjene. Također, ključne značajke eksterne okoline su kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost. Analizirajući eksternu okolinu važno je odgovoriti kako okolina utječe na poduzeće, te kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline. Okolina djeluje na poduzeće putem promjena i ključnih značajki okoline. Poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline izborom odgovarajuće strategije ili preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture. Ovisno o tipu okoline i karakteristikama poduzeća, ono će odabrati

⁷Prema Everett, R. F, Ph.D. (2014): A Crack in the Foundation: Why SWOT Might Be Less Than Effective in Market Sensing Analysis, *Journal of Marketing and Management* [Online], , Special Issue 1 (1), 58-78,

ono što najviše odgovara trenutnoj situaciji. Poduzeća analiziraju eksternu okolinu kako bi izbjegli iznenađenja i osigurali dugoročno uspješno poslovanje.

Slika 2: Dijelovi eksterne okoline



Izvor: Buble M., et al (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 18

3.1.1. Opća ili socijalna okolina

Opća ili socijalna okolina je dio eksterne okoline koja je daleko od poduzeća, te poduzeće na nju ne može utjecati. U opću okolinu pripadaju:

- prirodno-ekološka,
- znanstveno- tehnološka,
- ekonomska,
- političko- pravna i
- sociokulturna okolina.

Prirodno- ekološka okolina obuhvaća materijalne i demografske resurse, od sirovina do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća.

Znanstveno- tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Tehnološka okolina danas zahtjeva od menadžmeta brzu prilagodbu ako želi da njegova organizacija opstane na tržištu. Poznavanje ove okoline važno je zbog ulaganja u

istraživanje i razvoj, te za donošenje strateških odluka o unaprijeđenju postojećih i usvajanju novih tehnologija u poduzeću.

Ekonomska okolina je osnovni okvir za djelovanje poduzeća. Kroz ekonomsku okolinu prelamaju se svi aspekti utjecaja na poduzeće od utvrđene i izabrane strategije, preko zakona ponude i potražnje, politike zapošljavanja do mjera monetarno- kreditne politike. Stabilnost i sigurnost ove okoline jako utječe na stabilnost i sigurnost poduzeća.

Političko- pravna okolina regulira društveno- ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće djeluje. Institucionalni okviri određuju opće zakonske okvire za osnivanje, funkcioniranje i prestanak rada poduzeća.

Sociokulturna okolina uključuje mnoge značajke i utjecaje društvenih slojeva te individualne i grupne obrasce ponašanja u poduzeću. Ovu okolinu čine norme i pravila ponašanja, vrijednosti i demografska obilježja društva u kojem poduzeće posluje. Kako bi poduzeća uspješno poslovala moraju poznavati kulturu zajednice u kojoj djeluju. Globalizacija traži od menadžera da uvažavaju kulturne različitosti.

3.1.2. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Poslovna okolina ili okolina zadatka je dio eksterne okoline koja je u neposrednoj blizini poduzeća. Poduzeća su svakodnevno u dodiru s poslovnom okolinom, te imaju više znanja o njoj. Poslovnu okolinu čine⁸:

- dobavljači,
- kupci- potrošači,
- konkurenti,
- dioničari,
- zaposleni i sindikati,
- kreditori,
- vladine (državne) organizacije,
- društvene organizacije (zajednice) i
- strukovna udruženja.

Dobavljači, kupci- potrošači i konkurenti čine tržište proizvoda (usluga) koje je jedno od najvažnijih dijelova poslovne okoline.

⁸ Buble, M. et al., op.cit., str. 19

Dobavljači osiguravaju poduzeću sve resurse koji su poduzeću potrebni da bi moglo poslovati (materijal, sirovine, novac...).

Konkurenti djeluju na poduzeće konkurentskim djelovanjem, međusobnim odnosima te različitim promotivnim i drugim aktivnostima.

Dioničari su vrlo važan element poslovne okoline čiji utjecaj na poduzeće raste budući da se dioničari sve više uključuju u vođenje i poslovanje poduzeća.

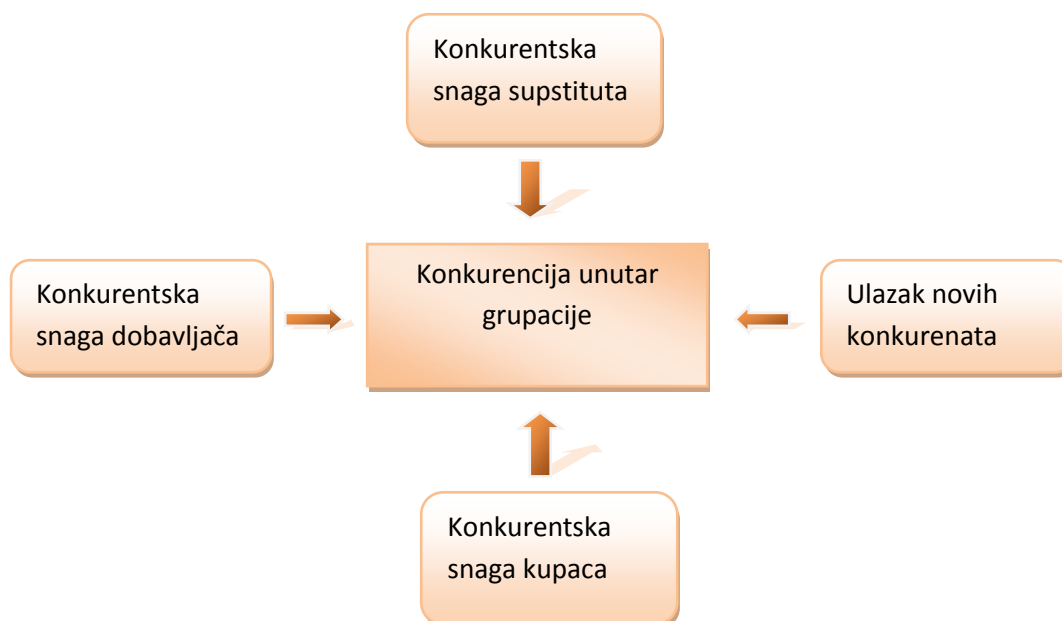
Zaposlenici utječu na stvaranje i provođenje strategije poduzeća. Često su članovi sindikata.

Kreditori pomažu poduzeću u ostvarenju njegovih poslovnih ciljeva, a mogu se pojaviti i kao partneri.

Vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja znatno utječu na poduzeće i njegova postignuća putem politika i zakonske regulative.

Unutar poslovne okoline ubraja se i industrijska okolina koja obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća. Ovdje je važno spomenuti Porterov model pet konkurentskih snaga. Prema Porteru pet konkurentskih snaga su konkurenti u grupaciji ili rivalstvo među postojećim poduzećima, pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju, konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta, konkurentska snaga dobavljača i konkurentska snaga kupaca.

Slika 3: Porterov model pet konkurentskih snaga



Izvor: Buble, M. et al. (2005.), Strateški menadžment, Zagreb: Sinergija, str. 21

Konkurenti u grupaciji je jedna od najvažnijih konkurentskih snaga koja određuje izbor konkurentске strategije poduzeća čiji je cilj postizanje tržišnog uspjeha te što bolje pozicioniranje poduzeća na tržištu. Akcija jednog poduzeća izaziva reakcije drugih konkurentskih poduzeća. Reakcije poduzeća ovise o snazi rivalstva. Konkurencija se povećava porastom broja konkurenata, usporavanjem rasta potražnje ili njenim opadanjem i povećanjem proizvodnje što rezultira nižim cijenama. Također, konkurencija je jača kada su proizvodi ili usluge konkurenata slični i kad cijene imaju presudnu ulogu u prodaji. Kako bi poduzeće pobijedilo svoje konkurente ono mora donijeti veću vrijednost kupcima ili stvoriti usporedive vrijednosti po nižoj cijeni, ili i jedno i drugo.

Pojava novih konkurenata prijetnja su postojećim poduzećima. Moguće je da postoje ulazne barijere u nekoj djelatnosti, pa je u tom slučaju ta prijetnja umanjena. Ulazne barijere mogu biti zakonske odredbe, procedure vezne za izdavanje različitih dozvola, ekološki zahtjevi i slično.

Konkurentska snaga nadomjestaka ili supstituta također imaju jak utjecaj. Ukoliko se na tržištu pojavi jeftiniji proizvod tada proizvođač primarnog proizvoda treba korigirati cijenu svojeg proizvoda, povećati kvalitetu i slično. Važnu ulogu imaju kupci koji lako mijenjaju svoje navike, te mogu lako preći na korištenje supstituta.

Konkurentska snaga dobavljača je vrlo važna konkurentska sila budući da dobavljači mogu jako utjecati na položaj onih koje opskrbljuju. Dobavljači utječu na tok proizvodnog procesa i konačan proizvod kvalitetom svojih materijala i sirovina, cijenom, poštivanjem rokova isporuke. Skupina dobavljača moćnija je od poduzeća u industriji: ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode; ako je proizvod dobavljača diferenciran ili čak jedinstven; ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji; ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriju koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda; te ako dobavljači posjeduju znatan potencijal u integracijama unaprijed u industrijskoj djelatnosti⁹.

9 Butigan, R. (2008.): *The analysis of Porter's five forces model on the example of petroleum products retail industry in Croatia*, Ekonomski pregled, Vol.59, No.3-4 travanj

Pregovaračka moć kupaca može biti vrlo jaka u situaciji kada postoji malo kupaca koji kupuju veliku količinu robe, kad je riječ o najvećem kupcu i kad postoji mogućnost istovremene kupnje od više proizvođača. Tada kupac kupuje robu uz povoljnije uvjete kupnje, niže cijene i duže rokove plaćanja.

3.2.Interna okolina

Interna okolina je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Osnovne karakteristike interne okoline su usmjerenost na poduzeće i orijentiranost na upotrebu unutarnjih potencijala poduzeća. Posebna obilježja interne okoline su snage i slabosti poduzeća. Snagom poduzeća možemo smatrati ono što je poduzeću jezgrena kompetencija ili konkurentska prednost. Snaga je pozitivna unutarnja sposobnost poduzeća. Pomoću svojih snaga poduzeće ostvaruje svoje ciljeve. Snaga poduzeća može biti obrazovanost i stručnost kadra, kvaliteta proizvoda, raspoloživa financijska sredstva... Slabost poduzeća je nešto što poduzeće ograničava ili u potpunosti onemogućuje ispunjenje ciljeva. Slabost je zapravo unutarnja nesposobnost poduzeća koje ga ometaju da ostvari svoje ciljeve. Slabosti poduzeća mogu biti neadekvatna organizacijska struktura, loš konkurentski položaj... Ukoliko poduzeće na vrijeme otkrije svoje slabosti i poduzme odgovarajuće mjere te slabosti mogu postati snagom poduzeća. Međutim, moguće je da ono što je poduzeću danas snaga, u dogledno vrijeme može postati slabost.

U literaturi možemo pronaći različite pristupe o podjeli ili elementima interne okoline. U ovom radu primjenit će se Wheelen- Hungerov pristup u kojem su elementi interne okoline organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi¹⁰.

Organizacijska struktura je osnova organizacije svakog poduzeća. Poduzeće treba odabrati onu organizacijsku strukturu koja najbolje odgovara uvjetima u kojima poduzeće posluje i koje će omogućiti poduzeću da svoje napore usmjeri prema ostvarenju zadanih ciljeva. Određena organizacijska struktura može pridobiti njezine menadžere prema odabiru jedne strategije, a ne neke druge.

Organizacijsku kulturu možemo definirati kao specifičan obrazac ponašanja u poduzeću, koji odražava način ponašanja i stil života i rada poduzeća, te grupa i pojedinaca unutar

¹⁰ Buble, M. et al (1997.), *Strategijski management*, Split: Copyright, str.102

poduzeća.¹¹ Organizacijska kultura treba bit potpora izabranoj strategiji. Važnost organizacijske kulture stalno raste. Organizacijska kultura odražava misiju poduzeća. Ona daje poduzeću identitet. Njezina osnovna uloga je prilagodba poduzeća zahtjevima i utjecajima interne i eksterne okoline. Ukoliko je organizacijska kultura jaka promjene u misiji, ciljevima, strategijama ili politikama neće biti uspješne ako su promjene u suprotnosti sa kulturom. Danas je potrebno posvetiti puno pažnje organizacijskoj kulturi kako bi poduzeće razvilo jedinstvenu i unikatnu kulturu koja će stvoriti pozitivan imidž poduzeću.

U organizacijske resurse ubrajamo fizičke, ljudske, informacijske i financijske resurse. Danas u vrijeme brzog razvoja informacijske tehnologije vrijednost informacija je sve veća. Uspjeh poduzeća ovisi o kvaliteti, pravodobnosti, dostupnosti i interpretaciji informacija iz njezine okoline. Ljudi su najvažniji resurs svakog poduzeća. Njihova znanja, vještine i sposobnosti utjecat će na uspješnost poduzeća. Prilikom analize resursa potrebno je dobiti odgovor na dva pitanja: kako resursi mogu ostvariti dodanu vrijednost i koji resursi ostvaruju konkurentsku prednost te kako se mogu unaprijediti tijekom vremena.

¹¹ibidem , str.110

4. Metode analize okoline

Postoje različite metode analize okoline. Neke od metoda bit će objašnjene u ovom radu.

4.1. Metode analize opće ili socijalne okoline

4.1.1. Skeniranje opće ili socijalne okoline

Skeniranje opće ili socijalne okoline obuhvaća analizu prirodne ili fizičke, znanstveno-tehnološke, socijalno- kulturne, demografske, ekonomske i političko- pravne okoline. Svaki tip okoline treba podijeliti na ključne komponente, te se onda gleda njihov utjecaj na određeno poduzeće. Potrebno je identificirati koje su te komponente i s njima povezani kritični faktori, te procijeniti jesu li oni prilika ili prijetnja poduzeću.

Kod analize prirodnog okruženja potrebno je uočiti trenutni i potencijalni utjecaj prirodnih uvjeta (konfiguracija zemljišta), ekoloških uvjeta (zahtjeva i ograničenja) i raspoloživih prirodnih bogatstva (sirovina, energije...).

Analizom znanstveno- tehnološke okoline nastoji se uočiti trenutačni i potencijalni utjecaj tehničkih faktora (lokacije, načina opskrbe sirovinama, vodom i energijom), tehnoloških faktora (utjecaja tehnologije i suvremenih znanstvenih dostignuća) i tehn- ekonomskih faktora (ekonomskih faktora, cijena i troškova u vezi s transferom i mogućom primjenom odgovarajuće tehnologije na poduzeće i njegovu tehnološku poziciju).

Kod analize socijalno- kulturne okoline treba analizirati trenutni i budući utjecaj kulturnih karakteristika (sustava vrijednosti i prihvaćenih kulturnih obrazaca ponašanja) i socijalnih trendova (politika zapošljavanja, politika plaća, socijalna politika, socijalna komponenta poduzeća).

Analizom demografske okoline potrebno je uočiti sadašnje i buduće utjecaje demografskih faktora (raspoloživost ljudskog potencijala, stupnja njegove obrazovanosti, stručnosti i osposobljenosti) i povijesnih faktora (tradicije i tradicionalnih radnih vještina na potrebe poduzeća za kadrovima).

Analizom ekonomske okoline treba identificirati sadašnje i buduće utjecaje tržišnih faktora (vezani za tržište proizvoda i usluga, te nabavno tržište), financijskih faktora (vezani za financijsko tržište i izvore kapitala), ekonomskih faktora (vezani za ostvarenje ciljeva

poduzeća i željenih performansi) i faktora ekonomske politike (vezani za utjecaj mjera monetarno- kreditne i fiskalne politike, te efekte vanjskotrgovinskog poslovanja).

Kod analize političko- pravne okoline potrebno je uočiti trenutni i budući utjecaj političkih odnosa (političkih odluka, stavova i interesa) i pravne regulative (donošenje zakona, praćenje poslovanja poduzeća od strane odgovarajućih institucija).

Analiza se provodi tako da se na početku napravi tablica sa svih šest vrsta okolina, uključujući i njihove dimenzije. Zatim se utvrđuje koje su dimenzije važne za poduzeće, te ih je potrebno opisati. Za opisane elemente utvrđuje se da li predstavljaju priliku ili prijetnju za poduzeće. Ukoliko dimenzija predstavlja priliku za poduzeće označava se sa plus (+), u suprotnom sa minus (-). Potom treba ocjeniti skeniranje faktora opće okoline putem četiri koraka. U prvom koraku potrebno je ocjeniti utjecaj strateških faktora na poslovanje poduzeća tako da se oni faktori koji predstavljaju priliku, ovisno o njihovom utjecaju na poslovanje poduzeća, ocjene od 0 do 5, a oni koji predstavljaju prijetnju od -5 do 0. Ocjena 0 znači „nema utjecaja“, a ocjena 5 „presudan utjecaj“. U drugom koraku treba izračunati prosječnu ocjenu svake izabrane dimenzije na temelju ocjena pojedinih elemenata dimenzije okoline. U trećem koraku ocjenjuje se važnost faktora upotrebom skale ocjena od 0 do 10. Ocjena 0 označava „nema važnosti“, ocjena 10 „presudnu važnost“. U ovom koraku treba najprije ocjeniti elemente dimenzija okoline, te zatim izračunati prosječne ocjene za svaku dimenziju. U četvrtom koraku izrađuje se tablica u kojoj se prikazuju rezultati skeniranja okoline. U tablici je prikazano utjecaj faktora, važnost faktora, zbroj prilika ili prijetnji.

4.1.2. PESTLE analiza

PESTLE analiza je metoda analize eksterne okoline koja obuhvaća analizu političkog (P), ekonomskog (E), društvenog (S), tehnološkog (T), pravnog (L) i ekološkog (E) faktora. Kako poduzeća postaju više globalizirana PESTLE analiza osigurava temeljito ispitivanje utjecaja navedenih faktora. PESTLE analiza analizira vanjsko okruženje poduzeća postavljajući pitanja za svaki faktor te raspravom mogućeg utjecaja. Neka od pitanja jesu: koji su ključni politički faktori?, koji su važni ekonomski faktori?, koji su najvažniji kulturni aspekti?, koje će se tehnološke inovacije vjerojatno dogoditi?, kakva je pravna regulativa u industriji?, koja su razmatranja glede okoliša?. Kod PESTLE analize nije važno kako kategorizirati postavljena pitanja budući da je cilj ove tehnike identificirati što je više moguće faktora. PESTLE analiza je jaka tehnika prilikom analize vanjskog okruženja, ali ona mora predstavljati samo jednu komponentu procesa strateške analize.

PESTLE analiza koristi se¹²:

- prilikom lansiranja novog proizvoda ili usluge na tržište,
- kod ulaska na novo tržište,
- za razmatranje novih koraka na postojećem tržištu,
- u radu sa strateškim projektnim timom.

Ovisno o prioritetima organizacije navedeni faktori imat će različite važnosti. Primjerice, organizacije koje prodaju kupcima proizvode ili usluge bit će usmjerene na društveni faktor, organizacija koja se jako zadužila bit će najviše usmjerena na ekonomski faktor itd.

Postoji nekoliko varijacija PESTLE analize. Najčešće varijacije koje se pojavljuju su ETPS (ekonomski, tehnološki, politički i socijalni faktori), STEP (strategic trend evaluation process), STEPE (društveni, tehnološki, ekonomski, politički i ekološki faktori), PEST (politički, ekonomski, društveni i tehnološki faktori), STEEPLE (društveni, tehnološki, ekonomski, etički, politički, pravni i okolišni faktori), PESTLIED (politički, ekonomski, društveni, tehnološki, pravni, međunarodni, okolišni i demografski faktori) i STEEPLED (društveni, tehnološki, ekonomski, okolišni, politički, pravni, obrazovni i demografski faktori).

¹³Potrebno je naglasiti da su sve ovo varijacije samo jedne tehnike analize, te je metoda provedbe ista u svim slučajevima.

Koraci u provođenju PESTLE analize su¹⁴:

1. Identifikacija ključnih faktora koji su izvan organizacije
2. Općenita identifikacija implikacija svakog faktora.
3. Procjena relativne važnosti svakog faktora za organizaciju (npr. kritično, opsežno, važno, nevažno).
4. Procjena vjerojatnosti nastupanja svakog faktora (npr. sigurno će nastupiti, vrlo vjerojatno, moguće, mala vjerojatnost, neće se dogoditi).
5. Ukratko razmatranje implikacije faktora ukoliko se on dogodio.

Važno je naglasiti da se prilikom izrade PESTLE analize treba orijentirati na identifikaciju ključnih faktora, te izbjegavati razmatranje mogućih rješenja i strategija.

U nastavku su ukratko objašnjeni faktori PESTLE analize.

¹² <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>

¹³ loc.cit.

¹⁴ loc.cit.

U političke faktore spadaju stabilnost vlade, zaposlenost, zakoni poslovanja, regulacije poreza, trgovinska ograničenja i reforme, vodstvo vlade, razina korupcije, problemi birokracije, stabilnost susjednih zemalja. Moguće političke promjene u vladi uvijek je poželjno pratiti jer iako je politička situacija stabilna moguće su promjene koje mogu prouzročiti ozbiljne probleme. Uspostavljanje globalnih tijela poput Europske Unije dovela je do zakona koji se uvode u zemljama članicama koji mogu imati utjecaja na poslovanje organizacije. Primjerice, slobodno kretanje robe i usluga kroz EU dopušta organizacijama da provode poslovne aktivnosti u 27 različitih zemalja s relativno malo ograničenja. Ukoliko organizacija razmatra da svoje poslovne aktivnost vrši u Aziji politička dimenzija je ona na koju treba staviti najveći naglasak.

U ekonomske faktore ubrajaju se inflacija, porezi i obveze, financije, krediti, tečajevi, radna iskustva, troškovi življenja, bruto domaći proizvod (BDP), globalizacija. Također možemo ubrojiti i nezaposlenost, razinu vještina, dostupnost stručnjaka, plaće, troškove zapošljavanja. Organizacije teže kreiranju strategija koje se mogu mijenjati kako bi odgovarale promjenama u ekonomskoj situaciji i konkretnim financijskim aspektima makroekonomske situacije.

U društvene faktore uključeni su stil života, navike i vjerovanja, obrazovanje, mobilnost ljudi, religija, kros- kulturalne komunikacije. Također potrebno je razmotriti zdravlje ljudi i njihove karijere. Socijalni faktori igraju ključnu ulogu na međunarodnim tržištima, te ih je potrebno istražiti prilikom ulaska na novo tržište.

U tehnološke faktore pripadaju stupanj promjena, upotreba outsourcing-a, istraživanje i razvoj, efikasnost proizvodnje, mrežna pokrivenost, eliminacije uskih grla, sustav upravljanja znanjem, kvaliteta, intelektualno vlasništvo, patent i licence, aktivnosti vlade i zakonodavstvo. Ovi faktori postali su ključni za organizacije u procjenama i popisu problema koji mogu imati potencijalni utjecaj na njihove aktivnosti, te koji mogu biti kritični dugoročno gledano. Promjene u tehnologiji su sve brže te najčešće iz neočekivanih izvora. Tehnološki faktori mogu biti podijeljeni na dva područja: proizvodnja i infrastruktura. Iskorištavanjem mogućnosti ažuriranja ili izmjene svoje proizvodnje organizacija može dobiti tržišni udio, uz ostvarivanje snažne konkurentске prednosti. To može uključivati automatizaciju, poboljšanu kvalitetu dijelova i gotovih proizvoda, poticaje, značajne uštede troškova, korištenje outsourcing-a za kontrolu troškova i veću fleksibilnost. Tehnološke prednosti omogućuju organizaciji veću slobodu izbora pri odlučivanju kako će upravljati svojim aktivnostima. Primjerice, sustav baza znanja omogućilo je menadžmentu da donosi bolje i informiranije

odluke u stvarnom vremenu. Brzi razvoj u mrežnim sposobnostima (većoj pouzdanosti i međunarodnoj pokrivenosti) dopustilo je organizacijama da pojednostave svoj tijek rada i eliminiraju uska grla. Organizacije koje nisu u korak sa tehnološkim inovacijama otvaraju vrata malim poduzećima za ulazak na njihovo tržište te ugrožavaju njihov status lidera.

U pravne faktore ubrajaju se oporezivanje, zapošljavanje, uvoz i izvoz, oglašavanje, potrošači, zdravlje i sigurnost, sukladnost, regulatorna tijela. Posljednje godine obilježen je značajan porast broja regulatornih tijela koji prate koliko organizacije prate zakonodavstvo koje se odnosi na sve tipove poslovnih aktivnosti, uključujući i zaštitu potrošača, blagostanje zaposlenika, odlaganje otpada, te kako će njihova dobit i investicije biti oporezivani. Treba uzeti u obzir i trgovinska ograničenja, kvote i trošarine. Sve to utječe na način kako organizacija funkcionira, te na troškove koje treba uzeti u obzir kada se formulira poslovna strategija. PESTLE analiza treba uzeti u obzir utjecaj zakona u vlastitoj zemlji kao i zakone u drugim zemljama koji mogu utjecati na poslovanje organizacije. Analiza treba uključiti zakone koji pogađaju radne odnose među organizacijama. Mnoge pravne regulative primjenjuju se na regionalnoj i nacionalnoj razini te tvore još jednu kompliciranu pravnu regulativu koju treba uzeti u obzir prilikom definiranja strategije. Upravo je to vrsta značajnog utjecaja na lakoću poslovanja koja zahtjeva detaljnu istragu prije donošenje bilo kakve odluke.

U ekološke faktore spadaju infrastruktura, ciklično vrijeme, zbrinjavanje materijala, društveni utjecaji, dostupnost energije i troškovi, ekološke posljedice, zakonodavstvo, onečišćenje. Posljednjih godina, pojavom globalizacije, ekološki faktori postali su vrlo značajni faktori koji utječu na poslovanje organizacija. U ovu skupinu mogu se dodati i klimatske promjene, geografska lokacija. Važno je reći da organizacije najviše pogađaju problemi odlaganja otpada te njegovog utjecaja na okoliš. U Europi svi dobavljači električne opreme prema zakonu moraju platiti vladine namete koji se temelje na njihovoj prodanoj količini. Dobivena sredstva ulažu se u minimiziranje troškova i utjecaja na okoliš zastarjelih proizvoda.

Prednost PESTLE analize su:¹⁵

- Pruža jednostavan okvir za analizu.
- Uključuje unakrsno funkcionalne vještine i znanje.
- Pomaže smanjiti utjecaj i efekte potencijalnih prijetnji organizacije.

¹⁵ loc.cit.

- Dodaje i ohrabruje razvoj strateškog razmišljanja unutar organizacije.
- Pruža mehanizam koji omogućuje organizaciji identifikaciju i istraživanje novih prilika.
- Omogućuje organizaciji procjenu utjecaja ulaska na novo tržište (nacionalno i globalno).

Nedostaci PESTLE analize su: ¹⁶

- Korisnici mogu previše pojednostaviti informaciju koja služi za donošenje odluka.
- PESTLE analiza treba se provesti pravilno da bi bila efektivna, te često organizacije ne čine takvu investiciju.
- Korisnici ne smiju podleći paralizi analize gdje dobiju puno informacija i zaborave da je namjera ovog alata identifikacija faktora kako bi se mogle poduzeti akcije.
- Organizacije često ograničavaju tko je uključen u analizu zbog vremena i troškova. To ograničava tehničku djelotvornost, te može nedostajati rasprava.
- Korisnički pristup kvalitetnoj eksternoj informaciji je često ograničen zbog troškova i vremena koji su potrebni za usporedbu.
- Pretpostavke često čine osnovu za većinu podataka koji se koriste, donošenje bilo kakve odluke izrađene na temelju takvih podataka je subjektivno.

4.1.3. *Analiza tehnologije*

Analiza tehnologije provodi se kroz skeniranje tehnologije i procjenu tehnologije. Skeniranje tehnologije se vrši tako da se cjelokupno poslovanje podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške cjeline. Tada je potrebno utvrditi koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti kod primijenjene tehnologije, koje prilike i prijetnje mogu nastati vezano za tehnologiju koju koriste konkurenti, te koje prilike i prijetnje mogu nastati s obzirom na pojavu novih tehnologija. Procjena tehnologije se provodi pomoću matrice s četiri kvadranta (visok i nizak položaj tehnologije, niska i visoka važnost tehnologije). Važnost tehnologije se nalazi na apcisi, a položaj tehnologije na ordinati.

¹⁶ loc.cit.

4.2. Metode analize poslovne okoline

4.2.1. Analiza konkurencije

Kod analize konkurencije mogu se primijeniti dva postupka: skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije. Skeniranjem konkurencije nastoje se identificirati ključne konkurente i utvrditi njihove osnovne karakteristike. Rezultati ovog postupka trebaju omogućiti poduzeću poduzimanje akcija i aktivnosti u smislu njegovog anticipativnog djelovanja. Cilj je iskoristiti konkurentske prednosti poduzeća u odnosu prema njegovim konkurentima.

Analiza strukture konkurencije temelji se na Porterovom modelu pet konkurentskih snaga. Ova metoda analizira deset faktora: potencijalnu stopu rasta, prijetnju ulaska novih poduzeća, intenzitet rivalstva, pritisak zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnost o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snagu cjenkanja kupaca, snagu cjenkanja dobavljača, stupanj tehnološke ovisnosti, postotak primjene inovacija i razinu sposobnosti menadžmenta. Nakon ocjene svakog faktora može se napraviti i grafički prikaz. Za svaki faktor napravi se crta koja prikazuje intenzitet. Potom se odredi i nacrt položi između dviju krajnjih točaka (suprotstavljenih stavova).

Primjer:

1.	Prijetnja ulaska novih poduzeća	Nema barijera		Postoje barijere
----	---------------------------------	---------------	--	------------------

4.2.2. Analiza zainteresiranih strana

Analiza zainteresiranih strana prvenstveno se bavi poslovnim subjektima o čijim aktivnostima ovisi opstanak i razvoj poduzeća. Najvažnije zainteresirane strane su kupci, dobavljači i konkurenti, ali ne smiju se zanemariti dioničari, kreditori, vlasnici, institucije, interesne grupe i slično. Na početku analize potrebno je identificirati zainteresirane strane, a potom se vrši procjena odgovarajućih pretpostavki. U ovoj metodi pretpostavke su vrlo važne jer rezultati analize i procjene njihovog ostvarenja ili neostvarenja utječu na izbor buduće strategije poduzeća. Kod identificiranja zainteresiranih strana potrebno je utvrditi podupiruće pretpostavke (one koje mogu voditi do strateških prilika) i nepodupiruće pretpostavke (one koje mogu za posljedicu imati nastanak prijetnji za poduzeće) za svaki pojedini subjekt koji je zainteresiran za poduzeće. Sljedeći korak je ocjena važnosti svake pretpostavke i procjena

vjerojatnosti njihova ostvarenja. Ocjene se kreću od 0 do 9. Ocjena 9 označava najveću važnost i najveću vjerojatnost.

Primjer:

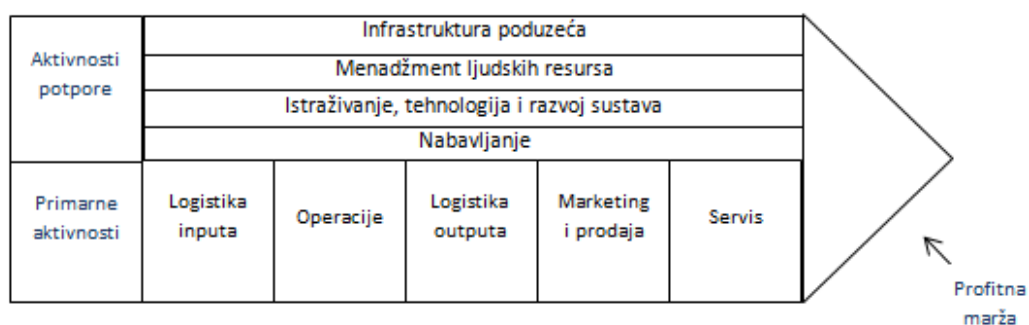
Zainteresirani za poduzeće	Pretpostavke	Procjena pretpostavki	
		važnosti	vjerojatnosti
Dobavljač „xy“	Podupiruće		
	- Cijena	9	6
	- Asortiman	9	8
	- Kvaliteta	7	7

4.3. Metode analize interne okoline

4.3.1. Analiza lanca vrijednosti

Analizom lanca vrijednosti nastoji se objasniti kako poslovni proces stvara vrijednost za kupca. Poslovni proces dijeli se na aktivnosti koje se odvijaju unutar njega. Nastoje se utvrditi i troškovi tih aktivnosti kako bi se moglo zaključiti da li poduzeće ima troškovnu prednost pred konkurencijom. Aktivnosti poduzeća dijele se na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore.

Slika 4: Lanac vrijednosti



Izvor: Buble M., et al (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 52

Primarne aktivnosti vezane su direktno uz proizvodnju ili isporuku usluga, a uključuju fizičko stvaranje proizvoda, marketing, transfer kupcu i postprodajne usluge. Primarne aktivnosti su logistika inputa (prijam, skladištenje i izdavanje inputa, rukovanje materijalima u skladištu, doprema do radnih mjesta, upravljanje zalihama i povrat dobavljačima), operacije

(proizvodnja, montaža, testiranje, pakiranje, održavanje opreme i postrojenja, osiguranje kvalitete i zaštita okoline), logistika outputa (skladištenje gotovih proizvoda, manipulacija u skladištu, procesiranje narudžbi, odabir i pakiranje, isporuka i operacije distribuiranja), marketing i prodaju (napori prodajnih snaga, promocija, istraživanje tržišta, planiranje, potpora distributerima) i servis (instalacija, isporuka rezervnih dijelova, održavanje, popravci, tehnička pomoć, informacije kupcima, pritužbe).

Aktivnosti potpore omogućuju normalno odvijanje primarnih aktivnosti. U aktivnosti potpore uključeni su infrastruktura poduzeća (generalni menadžment, računovodstvo i financije, pravni poslovi, sigurnost i zaštita, menadžerski informacijski sustavi i druge režijske funkcije), menadžment ljudskih resursa (regrutiranje, zapošljavanje, obuka, razvoj i kompenzacije osoblja, aktivnosti radnih odnosa, razvoj vještina), istraživanje, tehnologija i razvoj sustava (istraživanje i razvoj proizvoda, istraživanje i razvoj procesa, unapređenje procesa dizajna, oblikovanje opreme i alata, razvoj kompjuterskog softvera, telekomunikacijski sustavi, kompjuterski podržano projektiranje i inženjering, razvoj novih baza podataka, razvoj kompjuteriziranih sustava potpore) i opskrba (nabava, opskrba materijalima, sirovinama, uslugama, strojevima).

Lanac vrijednosti uključuje profitnu maržu koja predstavlja razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene. Analiza lanca vrijednosti sastoji se od pet faza: identificiranje aktivnosti, alociranje troškova, identificiranje osebnjnih aktivnosti, ispitivanje lanca vrijednosti i komparacija s konkurencijom.

Slika 5: Faze analize lanca vrijednosti



Izvor: Buble M., et al (2005), Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, str. 53

Prva faza je identificiranje aktivnosti gdje je potrebno raščlaniti poslovni proces na aktivnosti, te potom te aktivnosti podijeliti na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Zatim se unutar tih dviju grupa definiraju njihove aktivnosti. Ovisno o tome koliko se dubinski namjerava provesti analiza toliko će dubinski biti raščlamba aktivnosti.

U fazi alociranja troškova utvrđuju se troškovi svake od navedenih aktivnosti. Postoje dvije metode koje se mogu koristiti u tu svrhu, a to su tradicionalna knjigovodstvena metoda i metoda utvrđivanja troškova aktivnosti. Tradicionalna knjigovodstvena metoda ne omogućuje praćenje troškova po aktivnostima, stoga su razvijene ABC (Activity Based Costing), ABCM (Activity Based Costing Management) i ABM (Activity Based Management) metoda.

U trećoj fazi, fazi identificiranja osebujnih aktivnosti, fokus je na pojedinim izvorima diferencijacije prednosti u odnosu na konkurenciju.

Nakon što je lanac vrijednosti dokumentiran, potrebno je identificirati aktivnosti koje su ključne za zadovoljenje kupaca i tržišni uspjeh.

U završnoj fazi uspoređuje se lanac vrijednosti poduzeća s lancem vrijednosti konkurencije. Najučinkovitija usporedba je ona koja se provodi na razini ključnih aktivnosti.

4.3.2. Analiza resursa

Prvi korak kod analize resursa kojeg poduzeće treba učiniti je identificirati i evaluirati svoje resurse kako bi pronašlo one koji osiguravaju temelj za buduću konkurentsku prednost.

Karakteristike resursa koje treba vrednovati su:

- Konkurentska superiornost koja se odnosi na to da li poduzeće bolje iskorištava raspoložive resurse od svoje konkurencije.
- Rijetkost resursa podrazumijeva je li resurs relativno rijedak, odnosno da li konkurencija posjeduje te resurse ili je do njih teško doći.
- Nemogućnost oponašanja odnosi se na to da li je resurs teško ili skupo imitirati, pribaviti ili izgraditi.
- Prisvojenost ukazuje na to tko dobiva profit koji se stvara angažiranjem resursa. Resursi koje netko stvara vrijedniji su od resursa koje netko kupi ili jednostavno proda.
- Trajnost resursa je važno obilježje buduću da resursi koji se sporije depreciraju imaju višu vrijednost.
- Zamjenjivost resursa. Zamjenjivost resursa smanjuje njegovu vrijednost.

Postoje četiri smjernice kako bi proces vrednovanja resursa bio uspješan. To su dezagregiranje resursa, korištenje funkcijskog aspekta, promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa te korištenje pristupa lanca vrijednosti. Kod dezagregiranja resursa treba

provesti raščlambu resursa u više specifičnih komponenti, a ne ostati na razini širokih kategorija. Korištenje funkcijskog aspekta podrazumijeva analizu različitih funkcijskih područja u poduzeću, dezagregaciju opipljivih i neopipljivih resursa, organizacijskih sposobnosti, te tražiti važne resurse koji stvaraju vrijednost i aktivnosti koje treba dalje analizirati. Promatranje organizacijskih procesa i kombiniranje resursa podrazumijeva da se prilikom dezagreriranja resursa treba djelovati kreativno, tražeći kompetencije koje poduzeće posjeduje ili potencijal s kojim poduzeće može stvarati konkurentske prednosti. Potrebno je koristiti pristup lanca vrijednosti da bi se otkrile organizacijske sposobnosti, aktivnosti i procesi koji su potencijalni izvor konkurentskih prednosti.

Kako bi resursi postali izvor konkurentske prednosti trebaju se razvijati na optimalan način i moraju se priključiti aktivnostima poduzeća.

4.3.3. Funkcijska analiza interne okoline

Funkcijska analiza fokusirana je na analizu ključnih internih faktora koji se odnose na temeljne sposobnosti, ograničenja i karakteristike poduzeća. Ti se faktori nalaze unutar funkcijskih područja kao što su financije, ljudski potencijali, proizvodnja, marketing i slično. Unutar financija može se analizirati sposobnost povećanja dugoročnog i kratkoročnog kapitala, odnosi s vlasnicima, financijska veličina, kontrola troškova itd. Unutar funkcije ljudskih potencijala može se analizirati menadžersko osoblje, vještine zaposlenih, iskustvo, fluktuacija zaposlenih i slično. Unutar funkcije proizvodnje analizira se trošak sirovina, odnosi s dobavljačima, ekonomija obujma, inovacija itd. Unutar funkcije marketinga može se analizirati podjela tržišta, strategija, inventivnost, kanali distribucije itd. Poduzeća analiziraju samo one faktore koji jako utječu na njihovo poslovanje. To su zapravo strateški faktori koji čine interne sposobnosti ključne za uspjeh. Strateški analitičari ispituju prošle performanse poduzeća kako bi mogli izolirati faktore koji doprinose povoljnim ili nepovoljnim rezultatima. Unutar svake funkcije analizira se ono što je napravljeno dobro i loše, a da je pritom utjecalo na prošle rezultate. Glavna pozornost daje se trendovima prodaje, troškova i profitabilnosti poduzeća u prošlosti. Pri analizi ne smiju se zanemariti faktori koji se odnose na uvjete i trendove industrije te konkurente.

4.4.Integriranje analize unutarnje i vanjske okoline

4.4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je skraćenica od engleskih riječi strenghts (S), weaknesses (W), opportunities (O) i threats (T), što u prijevodu znači snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analiza pojavila se sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća i nezaobilazna je metoda strateške analize. Vrlo je jednostavna, razumljiva i ima široku primjenu. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća zovu se strateškim čimbenicima koji se sumiraju u SWOT analizi. Vanjsko okruženje čine prilike i prijetnje koje su izvan poduzeća dok unutarnje okruženje čine snage i slabosti. Važno je razlučiti koji su elementi vanjskog i unutarnjeg okruženja ključni tijekom provedbe analize. Ne postoje univerzalne smjernice koje upućuju na to što bi moglo činiti snage, slabosti, prilike i prijetnje. Potrebno je zabilježiti čimbenike koji se mogu i ne mogu kvantificirati. SWOT analiza ima vremensku dimenziju, tj. korisno je uspoređivati i pratiti SWOT analize poduzeća u različitim točkama vremena, te pratiti kretanje.

Slika 6: SWOT analiza



Izvor: www.google.hr

Postupak izvođenja SWOT analize je sljedeći:¹⁷

- Identifikacija snaga, slabosti, prilika i prijetnji.
- Rangiranje prema važnosti i vjerojatnosti pojavljivanja.

¹⁷Buble, M. et al. (2005.), op.cit. ,str. 68

- Analiza međudnosa prilika sa snagama i slabostima te prijetnji sa snagama i slabostima.
- Identifikacija strateških alternativa.

Snagom poduzeća smatra se onim što poduzeće posjeduje, a vodi povećanju njegove konkurentnosti. Potencijalni izvori snage i konkurentskih prednosti mogu biti snažna strategija, snažni finansijski izvori, snažna marka i reputacija, inoviranje proizvoda, vrijedna oprema itd. Kod utvrđivanja snaga određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja¹⁸:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

Slabostima poduzeća smatra se ono što poduzeću nedostaje, te rezultira smanjenju njegove konkurentnosti. Izvori slabosti mogu biti nedovoljan profit, slaba reputacija, slabo razvijeni kanali distribucije, niska efikasnost itd. Prilikom definiranja slabosti mogu se postaviti sljedeća pitanja¹⁹:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

Prilike su situacije izvan poduzeća koje djeluju stimulativno na ostvarenje ciljeva poduzeća. Prilike mogu biti početak eksploatacije nove tehnologije, novi trendovi... Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su²⁰:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Prijetnje su situacije izvan poduzeća koje nepovoljno utječu na poduzeće ugrožavajući ostvarenje njegovih ciljeva. Prijetnje su primjerice pojava novih konkurenata, povećanje poreza, promjena pravne regulative... Neka od pitanja koja se pritom mogu postaviti su²¹:

¹⁸ Gonan Božac, M. (2008.): SWOT analiza i TOWS matrica- sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol.21, No.1.ožujak, str.3.

¹⁹loc.cit.

²⁰ ibidem, str.4

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

Prednosti SWOT-a su²²:

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

Nedostaci SWOT-a su²³:

- Prema Mintzbergu (1994.) SWOT je malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih «točaka», ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

Unatoč svojoj jednostavnosti i širokoj uporabi, SWOT je okupio neke znanstvene kritike. Manon, et al. (1999) utvrdili su negativan odnos između analize situacija i tržišnog nastupa na uzorku od 1000 tvrtki „Fortune“ koje posluju u stabilnim uvjetima. J. Scott Armstrong (2009) savjetuje "Nemojte raditi SWOT." Hill i Westbrook (1997) tvrde da je, kada je riječ o SWOT analizi, vrijeme za povlačenje proizvoda. Osim toga, nekoliko drugih autora iznijelo je značajne kritike SWOT analize (Bernroider (2002), Chermack & Kassahanna (2007), Edwards (1993), Houben i Lenie (1999), Humphries (2007), Lee & Lin (2008), kormila i Louw (1998), Yuksel i Dag Deviren (2007))²⁴.

²¹ loc.cit.

²² loc.cit.

²³ loc.cit.

²⁴ Prema Everett, R. F, Ph.D., op.cit.,str. 58-78

Valentin (2005) (drugi protivnik SWOT) je sažeo objavljene rasprave o problemima sa SWOT analizom kako slijedi²⁵:

- Daje banalne ili pogrešne rezultate.
- Ima slab teorijsku podlogu.
- Znači da organizacijski faktori mogu uredno biti kategorizirani kao pozitivni ili negativni.
- Potiče površno skeniranje i kategorizaciju bez pripreme.
- Ne gleda na kompromise (tradeoffs) među čimbenicima.
- Promiče zbrkane konceptualizacije.

Panagiotou i van Wijen (2005) smatraju da je SWOT vrlo jednostavan konceptualni alat koji pomaže fokusirati pažnju na relevantnim unutarnjim i vanjskim pitanjima.²⁶ I baš kao i jednostavan alat (npr. čekić) lako je podložan zlouporabi. Konkretno, istraživanje pokazuje da SWOT postaje problematičan kada se previše očekuje od njega. Na primjer, SWOT nije dizajniran da pogledate „tradeoffs“ među čimbenicima, ali je osmišljen kako bi pomogao stratezima napraviti popis. Ako korisnik ne napravi dobar popis, to će rezultirati njihovim nedovoljnim trudom ili uvidom. Oni vjeruju da pravi problem nije u temeljnom teorijskom konceptu SWOT analize, nego kako je SWOT analiza učinjena u praksi. Ako se ne nauči učinkovito koristiti takav osnovni alat, nema sumnje da će se alat loše koristiti u općoj praksi.

Istraživanje provedeno među studentima preddiplomskog studija i kandidatima treće godine MBA pokazalo je da su studenti i menadžeri lako mogli razumjeti pojmove snaga, slabosti, i prijetnje, ali dosljedno nisu uspjeli shvatiti koncept prilike. Umjesto da prilike smatraju neispunjenim zahtjevima na tržištu ili djelotvornim promjenama u natjecateljskoj, tehnološkoj ili regulatornoj okolini, manageri i studenti su smatrali prilikama stvari koje kompanija može napraviti da bi poboljšala svoju profitabilnost. Stručnjaci moraju biti u stanju razlikovati prilike (pozitivni vanjski čimbenici koji se ne mogu kontrolirati) i strategije (aktivnosti koje organizacija provodi da bi iskoristila prilike). U odgovarajućoj SWOT analizi prilika je situacija u vanjskom okruženju poduzeća koja se može iskoristiti za stjecanje tvrtkine prednosti ako se koriste ispravne strategije i taktike.

²⁵ loc.cit.

²⁶ loc.cit.

4.4.2. TOWS matrica

Nakon što su definirani strateški čimbenici potrebno je razviti strategije koje mogu biti izgrađene na snagama, one koje mogu eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili suočiti se s prijetnjama. Budući da SWOT analiza ne pokazuje različite veze između internih i eksternih čimbenika, razvijena je TOWS matrica. TOWS matrica omogućava lakše povezivanje vanjskog i unutarnjeg okruženja i formulaciju strategije. Ona pokazuje kako vanjske prilike i prijetnje s kojima se suočava određeno poduzeće mogu biti suprotstavljene unutarnjim snagama i slabostima, a rezultat toga su četiri alternativne strategije. TOWS matrica je zapravo varijacija SWOT analize te također ima vremensku dimenziju. Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane²⁷. Za svaku se ćeliju u matrici mora razviti lista strategija. Strategije će se temeljiti na pregledavanju prikladnih kombinacija s liste koje su bile konstruirane za snage, slabosti, prilike i prijetnje.

U nastavku je prikazana TOWS matrica s pripadajućim alternativnim strategijama.

Tablica 1: TOWS matrica

UNUTARNJE VANJSKO	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
PRILIKE (O)	<i>S – O strategija: Maxi – Maxi</i> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike	<i>W- O strategija: Mini- Maxi</i> Prevladanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike
PRIJETNJE (T)	<i>S- T strategija: Maxi- Mini</i> Korištenje snaga kako bi se suočili sa prijetnjama	<i>W- T strategija: Mini- Mini</i> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo

Izvor: Gonan Božac, M. (2008.): *SWOT Analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, Ekonomska istraživanja, Vol.21, No.1 ožujak

²⁷ Gonan Božac, M., op.cit., str.5.

Izradom TOWS matrice dobivaju se četiri kombinacije strategije. To su maksimi-maksimi (snage - prilike), maksimi-mini (snage - prijetnje), mini-maksimi (slabosti - prilike) i mini-mini (slabosti - prijetnje)²⁸:

- Maksimi-maksimi (S-O) kombinacija pokazuje snage i prilike, tj. postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike. Svako poduzeće želi biti u poziciji gdje može povećati svoje snage i prilike.
- Maksimi-mini (S-T) kombinacija pokazuje snage u odnosu na prijetnje. Trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili ih se svelo na minimum. Snage poduzeća trebale bi se koristiti s ograničenjima i diskrecijom.
- Mini-maksimi (W-O) kombinacija pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike. Poduzeće ima unutarnje slabosti koje ga sprečavaju da iskoristi nove zahtjeve tržišta.
- Mini-mini (W-T) kombinacija pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. Radi se o obrambenoj strategiji kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje. Poduzeće koje je suočeno s vanjskim prijetnjama i unutarnjim slabostima može biti u neizvjesnom položaju. U takvoj situaciji poduzeće se mora boriti za opstanak, prihvatiti likvidaciju ili razmišljati o spajanju s drugim poduzećem ili smanjenju svojeg poslovanja. Ovu kombinaciju pokušavaju izbjeći sva poduzeća.

Interna i eksterna okolina su dinamične. Tijekom vremena neki čimbenici se mijenjaju, dok se neki drugi vrlo malo mijenjaju. Upravo zato strateški planeri moraju pripremiti nekoliko TOWS matrica za različito vrijeme. Može se započeti sa TOWS matricom prošlosti, nastaviti s TOWS matricom sadašnjosti te na kraju s TOWS matricom budućnosti.

Za primjenu TOWS matrice potrebno je odrediti i procijeniti utjecaj čimbenika vanjskog okruženja, proizvoda i tehnologije, tržišta i konkurencije na poduzeće. Potom treba napraviti prognozu o budućnosti, procijeniti snage i slabosti te na kraju razviti strateške opcije.²⁹

²⁸ ibidem, str.6.

²⁹ Proctor, T. (2000): Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, *Journal of Management in Medicine*, Vol.14, No. 1

Prednosti TOWS matrice su:³⁰

- Nema ograničenja na oblik organizacijske jedinice koja može imati koristi od ove analize.
- Svaka situacija koja uključuje donošenje strateških odluka može imati koristi od ovog pristupa.
- Korištenje TOWS matrice može dovesti do identifikacije prikladne strategije.

Nedostaci TOWS matrice su:³¹

- Rezultati ne predstavljaju nove ideje ili uvide.
- Ne donosi novu perspektivu u razmatranje.
- Prema nekim autorima TOWS matrica je tek sredstvo za bilježenje ideja.

³⁰ Gonan Božac, M., op.cit., str.7

³¹ loc.cit.

5. Predviđanje okoline

Predviđanjem se procjenjuje vjerojatnost i trenutak kad će neki događaj nastupiti i/ili kakav će intenzitet i utjecaj imati na poduzeće.³² Predviđanje je proces koji se dijeli na nekoliko faza:

1. Identifikacija ključnih područja interesa i ciljeva predviđanja.
2. Identifikacija varijabli okoline ili pitanja koja su od ključnog interesa ili od kritičnog utjecaja na poduzeće.
3. Izbor izvora informacija o tim varijablama.
4. Izbor i primjena odgovarajuće tehnike ili metode predviđanja.
5. Integriranje rezultata predviđanja u proces strateškog menadžmenta.

Menadžeri nastoje što bolje upoznati i razumjeti buduće potrebe kupaca te prilagoditi se trendovima u svojoj okolini. Danas su menadžeri preplavljeni brojnim informacijama te je teško odlučiti koje informacije uzeti u obzir. Potrebno je orijentirati se na ono što je od ključnog interesa za poduzeće.

Kvaliteta predviđanja ovisi o kvaliteti pripremljenih podataka (njihovoj pouzdanosti, relevantnosti, ažurnosti...), načinu identifikacije problema i njegovoj agregiranosti i o izabranoj metodologiji koja mora biti prilagođena podacima i očekivanjima donositelja odluke.

Cilj predviđanja je poduzimanje akcija kojima se djeluje preventivno ili kojima se poduzeće nastoji prilagoditi novonastaloj situaciji. Da bi se te akcije realizirale potrebno je integrirati rezultate predviđanja u proces formuliranja strategije i implementirati u obliku niza integriranih akcijskih planova.

5.1. Metode predviđanja

Postoje tri skupine metoda predviđanja:

- Metode ekstrapolacije
- Metode procjene eksperata
- Uzročno- poljedične (kauzalne) metode i simulacije

³² Buble, M. et al, op.cit, str.71

Metode ekstrapolacije temelje se na utvrđivanju dinamike ponašanja nekog niza podataka u određenom vremenskom razdoblju. Dinamika vremenske serije odraz je utjecaja trenda, sezonskih oscilacija, cikličkih promjena i slučajnih događaja. Analiza vremenskih serija zahtjeva analizu i kvantifikaciju osnovnih komponenata koju ju čine. U analizi vremenskih serija moguće je koristiti statističke metode kao što su analize trenda, metode pomičnih prosjeka, Box- Jenkinsove metode...

Metode procjene eksperata temelje se na slobodnoj procjeni kretanja pojave od strane osoba koje vrlo dobro poznaju ono što se istražuje. Mišljenje eksperta je u ovoj metodi osnovni izvor spoznaje. Ova metoda se koristi kada poslovni sustav nema dovoljno raspoloživih podataka. U metode procjene eksperata ubrajaju se Delphi metoda, cross-impact metoda, brainstorming, povijesna analogija...

Uzročno- posljedične metode i simulacije osnovane su temeljem povijesno utvrđenih međuovisnosti i strukturi odnosa između određenih pojava ili su podržane skupom pretpostavki o očekivanoj strukturi odnosa između varijabli u modelu. Primjena ovih metoda traži pojednostavljivanje stvarnosti i fokusiranje na one veze i odnose koji su najvažniji za upravljanje pojavom. Izgradnja modela je složen postupak. Simulacijama se procjenjuju podaci o pojavama koje je nemoguće ili troškovno neefikasno utvrditi empirijski. U ovu skupinu ubrajamo regresijsku analizu, ekonometrijsku analizu, simulacije.

Predviđanje će biti točnije i pouzdanije ukoliko se kombiniraju različite metode predviđanja, simuliraju alternativni rasponi inputa i različitih rezultata te ukoliko se selektivno koriste ekspertne procjene.

6. RWE Hrvatska d.o.o.

U uvodnom dijelu najavljen je prikaz poduzeća RWE Hrvatska d.o.o. U radu su korištene metoda studije slučaja i metoda intervjuiranja. Intervju je proveden s voditeljicom odjela za ljudske potencijale (Maja Mudrovčić), voditeljicom odjela kontroliranja (Maja Novak) i voditeljicom odjela za korporativni razvoj i organizaciju (Nevena Jokić). U skladu s dobivenim informacijama koje nisu poslovna tajna prikazano je poduzeće RWE Hrvatska d.o.o.

6.1. RWE Grupa i RWE Hrvatska d.o.o.

RWE je jedna od pet vodećih tvrtki električne energije i plina u Europi. Kroz njihovu stručnost u nafti, plinu i proizvodnji lignita; električnoj energiji iz plina, ugljena, nuklearnih elektrana i obnovljivih izvora energije; distribuciji i prodaji električne energije i plina; aktivni su u svim fazama lanca energetske vrijednosti. Oko 59.000 zaposlenih opskrbljuje više od šesnaest milijuna kupaca električne energije i gotovo osam milijuna kupaca plina s energijom pouzdano i po povoljnim cijenama. U fiskalnoj 2014. zabilježili su 48,5 milijardi € prihoda. U prodaji na europskom tržištu zauzimaju treće mjesto u struji i peto u plinu. U Njemačkoj, Nizozemskoj i Velikoj Britaniji, spadaju u najveće dobavljače oba goriva. U Češkoj zauzimaju prvo mjesto u plinskom poslovanju. Također imaju vodeće pozicije na drugim tržištima u srednjoj i istočnoj Europi.

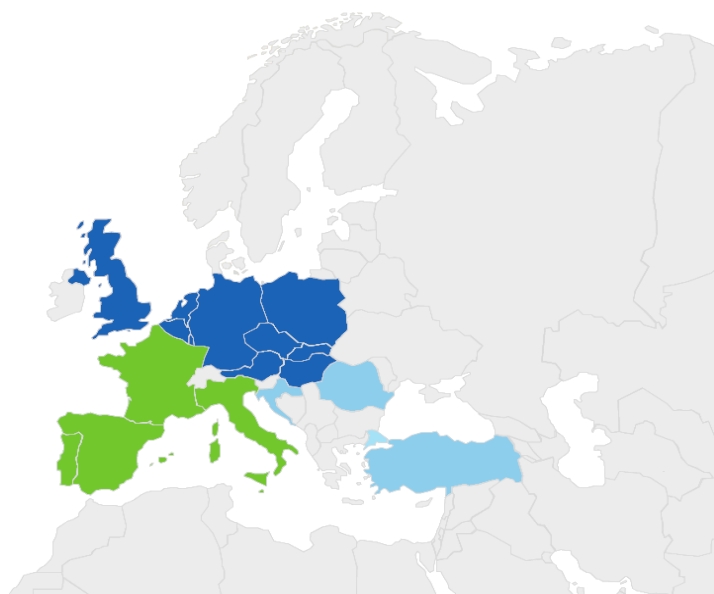
Tablica 2: Tržišni položaji RWE Grupe u pogledu prodaje

Tržišni položaji RWE Grupe u pogledu prodaje	Elektricitet	Plin
Njemačka	Broj 1	Broj 3
Nizozemska	Br.2	Br.2
Ujedinjeno Kraljevstvo	Broj 4	Broj 4
Središnja istočne i jugoistočne Europe	Broj 2 u Mađarskoj	Broj 1 u Češkoj
	Broj 3 u Slovačkoj	Broj 2 u Slovačkoj
	Broj 5 u Poljskoj	Broj 3 u Mađarskoj
	Aktivna je u Češkoj	
	Aktivno u Turskoj	
Ukupno Europa	Broj 3	Broj 5

Izvor: <http://www.rwe.com/web/cms/en/1029638/rwe/about-rwe/profile/>

RWE provodi poslovne aktivnosti diljem cijele Europe. Iz slike 7 vidljivo je da posjeduju tržišni udio u energiji i/ili plinu, te obnovljivim izvorima energije u Njemačkoj, Nizozemskoj, Belgiji, Ujedinjenom kraljevstvu, Mađarskoj, Poljskoj i Austriji (tamno plava boja). S obnovljivim izvorima energije prisutni su na tržištu Portugala, Španjolske, Francuske i Italije (zelena boja). U Hrvatskoj, Rumunjskoj i Turskoj prisutni su na tržištu proizvodnje i opskrbe električne energije (svjetlo plava boja). Od veljače 2015. prisutni su u Hrvatskoj i na tržištu plina.

Slika 7: Raširenost RWE-a u Europi



- Obnovljivi izvori energije u Portugalu, Španjolskoj, Francuskoj, Italiji
- Energija/ plin i obnovljivi izvori energije u Njemačkoj, Nizozemskoj, Belgiji, Ujedinjenom kraljevstvu, Mađarskoj, Poljskoj i Austriji
- Proizvodnja i opskrba električnom energijom u Hrvatskoj, Rumunjskoj i Turskoj

Izvor: www.rwe.com

Europski energetske sektor prolazi kroz temeljitu promjenu. Politička intervencija čini njihov poslovni izazov. Osim toga, širenje subvencioniranja obnovljivih izvora energije u Njemačkoj uzrok je opadanju korištenja konvencionalnih elektrana. Sve to ima značajan utjecaj na njihovu zaradu. Da bi uspjeli u ovom okruženju, pokrenuli su program 'RWE' 2015. To uključuje opsežne mjere za smanjenje troškova i povećanje prihoda. Smanjenjem investicija i smanjenjem duga žele unaprijediti njihovu financijsku fleksibilnost. Osim toga, poduzeće teži korporativnoj kulturi koja potiče svakog pojedinca da bude kreativan i dovoljno hrabar da koristi promjenu kao temelj za napredak. Unatoč teškim okvirnim uvjetima poduzeće želi zadržati svoju ulogu u daljnjem razvoju europskog energetskeg sustava, dokazujući da su pouzdani i visoko kvalitetni.

Ključni izazovi RWE-a su³³:

- borba protiv klimatskih promjena,
- pad potražnje za električnom energijom i plinom u mnogim europskim zemaljama kao posljedica financijske krize,
- s jedne strane globalno natjecanje za oskudne resurse i nastavak integracije na robnim tržištima, a s druge strane porast potražnje za primarnom energijom, trend koji će ostati još desetljećima,
- strukturalne promjene europskog energetskog krajolika zbog povećanih političkih i regulatornih intervencija na njihovim glavnim tržištima na nacionalnoj i europskoj razini,
- nastavak transformacije s analognog na digitalni sadržaj što otvara nove mogućnosti za korištenje podataka, umrežavanje infrastrukture i razvoj „pametnih“ proizvoda za korisnike,
- brzi razvoj obnovljivih izvora energije, posebno vjetroelektrana i fotonaponskih sustava,
- porast udjela krajnjih kupaca koji proizvode i konzumiraju vlastitu energiju,
- niske cijene u veleprodaji električne energije,
- sposobnost da se razvijaju i osiguraju fleksibilna i brza rješenja prilagođena očekivanjima i zahtjevima kupaca.

Strateški ciljevi RWE-a su: ³⁴

- povećanje financijske snage,
- poboljšanje učinkovitosti i konkurentnosti,
- doprinos održivoj transformaciji europskog energetskog sustava.

Također ulažu u širenje obnovljivih izvora energije i modernizaciju mreže infrastrukture. Osim toga, nastoje iskoristiti mogućnosti na tržištu koji nastaju zbog novih zahtjeva kupaca nudeći široku paletu inovativnih energetskih proizvoda i usluga.

Njihova strategija usmjerena je prema budućnosti koja uzima u obzir ambiciozne političke ciljeve koji se odnose na zaštitu klime, širenje obnovljivih izvora energije i poboljšanje

³³ <http://www.rwe.com/web/cms/en/2728522/rwe/about-rwe/strategy/strategic-targets/>

³⁴ loc.cit.

energetske učinkovitosti kao i velike izazove s kojima su suočeni u smislu konkurentnosti, sposobnosti za inovacije i financijsku snagu.

Vizija RWE-a glasi: „Mi smo najpouzdaniji i visokoučinkovit partner za održivu transformaciju europskog energetskeg sustava“. Biti pouzdani partner znači nuditi privatnim korisnicima i općinama proizvode, usluge i suradnju tako da svi pridonose transformaciji tržišta energije - proizvode i usluge koje stoje za sigurnu opskrbu energijom u skladu s društvom. Biti visokoučinkovit partner znači zauzimati vodeću poziciju u pogledu performansi i troškovne učinkovitosti u odnosu na konkurenciju.

Poslovnim aktivnostima RWE grupacije u Hrvatskoj od 2013. godine upravlja restrukturirana tvrtka RWE Hrvatska d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu. Fokus RWE Hrvatska d.o.o. nalazi se na poslovnim aktivnostima vezanima uz električnu energiju i plin, ukorak s trenutnim transformacijama tržišta. Tvrtkom „RWE Hrvatska d.o.o.“ upravljaju Karl Kraus (glavni izvršni direktor), Ralf Blomberg (glavni financijski direktor) i Miroslav Kulla (glavni operativni direktor).

RWE je aktivan na hrvatskom tržištu električne energije od 1996. godine. U suradnji s partnerom Hrvatska Elektroprivreda (HEP grupa) izgrađena je termoelektrana s pogonom na ugljen snage 210 MW u Plominu (Istra), koja je puštena u pogon 2000. godine. Ukupni trošak investicije iznosio je otprilike 300 milijuna eura. Koncesijski ugovor s HEP-om završava 2015. godine.

RWE je aktivan u poslovima zbrinjavanja otpadnih voda u Hrvatskoj od 2000. godine. U suradnji s partnerima RWE je izgradio i upravlja tvornicom za zbrinjavanje otpadnih voda u gradu Zagrebu s kapacitetom za zbrinjavanje i pročišćavanje vode za potrebe 1.2 milijuna stanovnika. Ukupni trošak investicije iznosio je otprilike 350 milijuna eura. Koncesijski ugovor s Gradom Zagrebom traje do 2028. godine.

U lipnju 2013. RWE Hrvatska kupila je hrvatsku start-up kompaniju Energija 2 sustavi koja je odmah zatim počela djelovati pod nazivom RWE Energija d.o.o. RWE Energija d.o.o. nudi opskrbu električnom energijom za kupce iz svih segmenata tržišta. RWE Energija d.o.o. je hrvatska kompanija u stopostotnom vlasništvu RWE Hrvatska d.o.o. Prvi je konkurentski opskrbljivač električne energije u Republici Hrvatskoj nakon njezina ulaska u Europsku uniju koji za kućanstva i poslovne korisnike nudi ponudu konkurentnu po pitanju cijene i kvalitete

usluge. RWE Energija d.o.o. opskrbljuje oko 100 000 kućanstva i 4000 poslovnih korisnika električnom energijom. Tržišni udio za kućanstva iznosi 6%, dok je za poslovne korisnike nešto niži. Glavne prednosti su:

- niže cijene,
- jednostavan postupak promjene dobavljača,
- njemačka pouzdanost,
- stabilnost.

RWE Plin d.o.o. je hrvatska kompanija u stopostotnom vlasništvu RWE Hrvatska d.o.o. Osnovna djelatnost je opskrba plinom sa individualiziranim pristupom prema svakom korisniku. Opskrba je dostupna u cijeloj Hrvatskoj bez obzira na čiju distribucijsku mrežu su korisnici spojeni.

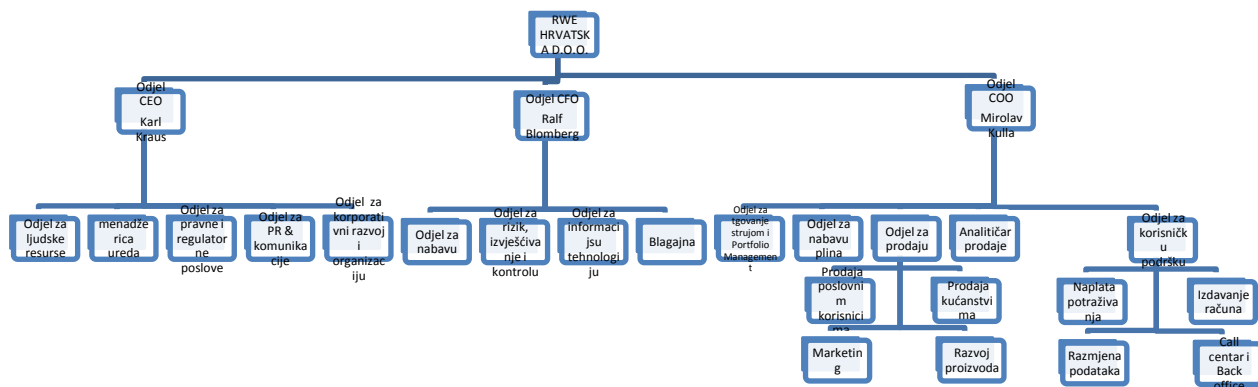
RWE Hrvatska d.o.o. u kontekstu ulaska Hrvatske u Europsku uniju 1. srpnja 2013. te posljedične liberalizacije tržišta električne energije i plina trenutno analizira buduće prilike za proširenjem djelatnosti uz pomoć manjih kapitalnih ulaganja. Fokus poslovanja jest na prodajnim aktivnostima vezanim uz opskrbu električnom energijom i plinom.

Trenutačni ciljevi RWE Hrvatska d.o.o. su:

- pridobivanje novih kupaca struje i plina,
- veći rast i razvoj,
- veći tržišni udio,
- poboljšanje učinkovitosti i konkurentnosti.

6.2. Organizacijska struktura RWE Hrvatska d.o.o.

Graf 1: Organizacijska struktura RWE Hrvatska d.o.o.



Izvor: RWE Hrvatska d.o.o.

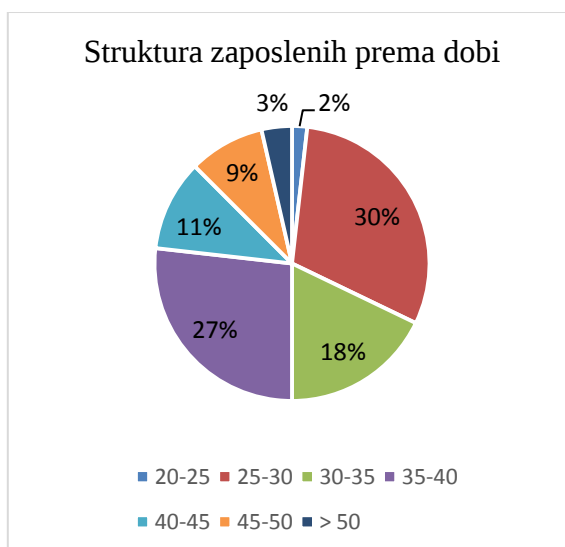
RWE Hrvatska d.o.o. ima funkcijsku organizacijsku strukturu, kao što je vidljivo iz grafa 1. RWE Hrvatska d.o.o. podijeljena je na tri odjela: odjel CEO, gdje je glavni direktor Karl Kraus; odjel CFO, gdje je glavni direktor Ralf Blomberg; i odjel COO, u kojem je glavni direktor Miroslav Kulla. Odjel CEO podijeljen je na odjel za ljudske resurse (dva zaposlenika), menadžerica ureda (jedan zaposlenik), odjel za pravne i regulatorne poslove (četiri zaposlenika), odjel za PR & komunikacije (dva zaposlenika) i odjel za korporativni razvoj i organizaciju (tri zaposlenika). Odjel CFO podijeljen je na odjel za nabavu (jedan zaposlenik), odjel kontroliranja, izvještavanja i rizika (četiri zaposlenika), odjel za informacijske tehnologije (dva zaposlenika) i blagajna (jedan zaposlenik). Odjel COO podijeljen je na odjel za trgovanje strujom i portfolio menadžment (pet zaposlenika), odjel za nabavu plina (dva zaposlenika), odjel za prodaju (osamnaest zaposlenika), analitičar prodaje (jedan zaposlenik) i odjel za korisničku podršku (trinaest zaposlenika). Nadalje, odjel za prodaju podijeljen je na prodaju poslovnim korisnicima, prodaju kućanstvima, marketing i razvoj proizvoda. Odjel za korisničku podršku dijeli se na naplatu potraživanja, razmjenu proizvoda, izdavanje računa i call centar i back office.

RWE Hrvatska d.o.o. ima 56 zaposlenika. Na grafu 2 možemo vidjeti da je 54% zaposlenih muškog roda, a 46% ženskog roda. Na grafu 3 možemo vidjeti da je 2% zaposlenika u dobi od 20 do 25 godina, 30% u dobi od 25 do 30 godina, 18 % u dobi od 30 do 35 godina, 27% u dobi od 35 do 40 godina, 11% u dobi od 40 do 45 godina, 9% u dobi od 45 do 50 godina i 3% je starije od 50 godina. Može se zaključiti da prevladavaju zaposlenici mlađe dobi koji su kreativni, motivirani, hrabri, puni entuzijazma i novih ideja, no također postoje i zaposlenici koji imaju više iskustva te ih mogu voditi na ispravan način. Iz grafa 4 može se vidjeti da 67% zaposlenika ima višu stručnu spremu, 22% srednju stručnu spremu, 9% visoku stručnu spremu i 2% je doktor znanosti.

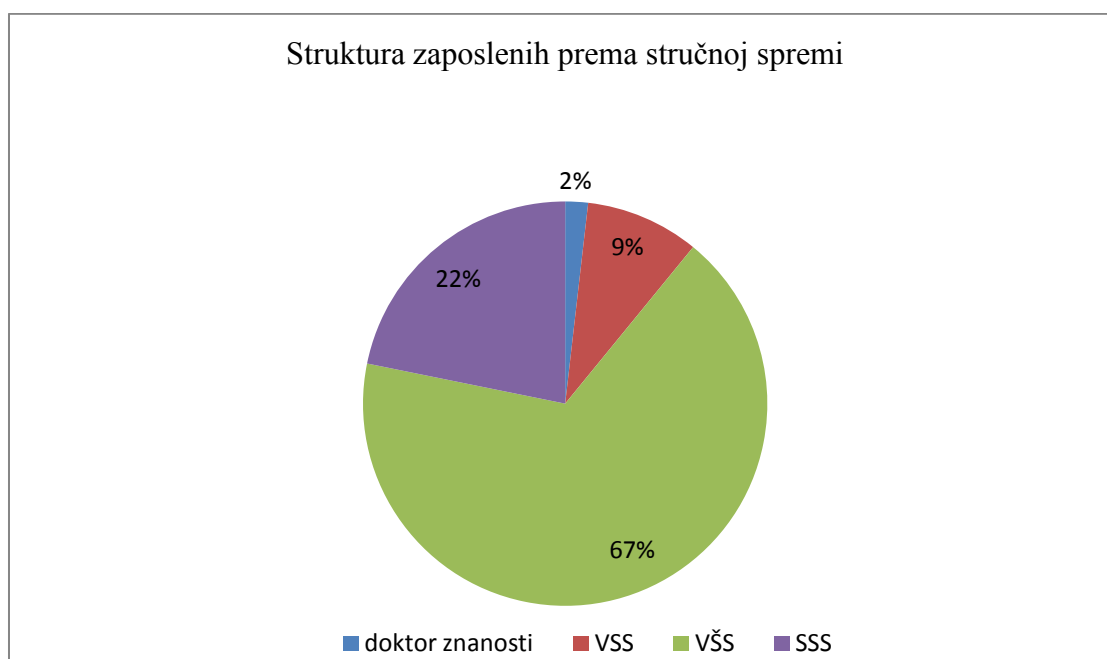
Graf 2: Struktura zaposlenih prema spolu



Graf 3: Struktura zaposlenih prema dobi



Graf 4 Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi



Izradila: autorica

Izvor: RWE Hrvatska d.o.o.

6.3.Organizacijska kultura RWE Hrvatska d.o.o.

Ranije je spomenuto kako je danas potrebno puno pažnje posvetiti organizacijskoj kulturi kako bi poduzeće razvilo jedinstvenu i unikatnu kulturu koja će stvoriti pozitivan imidž poduzeću. RWE Hrvatska d.o.o. ima razvijenu vlastitu kulturu. Primjerice, godišnje se organizira team building. Team building je posebna vrsta programa odnosno kombinacija programa kojom se želi postići povećanje produktivnosti, učinkovitosti i uspješnosti tvrtke uz pomoć njezinih zaposlenika koji će se pritom osjećati zadovoljnije, opuštenije i obučenije. Team building su razne korisne igre i druženja odraslih gdje je glavna tema timski rad, način razmišljanja, motivacija te kreativno rješavanje problema u nepoznatoj situaciji. Sva dosadašnja istraživanja dokazuju neposrednu vezu između uspješnosti komunikacije i djelotvornosti tvrtke stoga je kvalitetna komunikacija i dobar tim bitan preduvjet za što bolje uspješno poslovanje. Uprava donosi odluku gdje će se team building održati. Do sada se održao team building u Slovačkoj (Košice), Pragu i Zagrebu. Također, ovisno o prigodi, zaposlenike se vodi na izlet u sestrinske tvrtke (npr. izlet u Plomin u TE Plomin 2 na dan otvorenih vrata, izlet u ZOV). U poduzeću postoji kalendar rođendana, te uređeno mjesto gdje slavljenik donese kolače te svi zajedno mogu proslaviti rođendan. Uobičajen je i božićni domjenak sa svim zaposlenicima. U svibnju ove godine organizirao se dolazak biciklom na posao. Svatko tko dođe biciklom na posao zabilježi se na unaprijed pripremljen plakat za tu svrhu gdje uz svoje ime napiše i koliko je kilometara prešao. Tako poduzeće želi motivirati zaposlenike da brinu o svom zdravlju i istovremeno manje zagađuju okoliš. Može se uočiti kako poduzeće daje važnost zaposlenicima te želi da se oni osjećaju ugodno, razumijevano što će sigurno rezultirati većoj produktivnosti i uspjehu.

6.4.Konkurencija RWE Hrvatska d.o.o.

Glavni konkurenti poduzeću RWE Hrvatska d.o.o su HEP Grupa koja je pod državnim vlasništvom, GEN-I d.o.o. i Korlea Zagreb d.o.o. koji su međunarodni trgovci električnom energijom, Enzyme d.o.o koji je lokalni trgovac na malo i Hrvatski Telekom. HEP dominira u svim regijama. Sva ostala privatna poduzeća opskrbljuju po cijeloj zemlji, a sjedište im je u Zagrebu.

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna elektroenergetska tvrtka, koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije, a u

posljednjih nekoliko desetljeća i opskrbom kupaca toplinom i distribucijom plina. Unutar HEP Grupe postoje HEP Proizvodnja d.o.o., HEP Obnovljivi izvori energije d.o.o., HEP Operator distribucijskog sustava d.o.o., HEP Opskrba d.o.o., HEP- Toplinarstvo d.o.o., HEP Opskrba plinom d.o.o., HEP- Plin d.o.o., HEP- EBSCO d.o.o., HEP nastavno- obrazovni centar i HEP Odmor i rekreacija d.o.o. Uspoređujući HEP sa RWE Hrvatska najvažniji su HEP ODS d.o.o., HEP Opskrba d.o.o. i HEP Plin d.o.o. Snage HEP Grupe su dugogodišnje iskustvo i ugled, tradicija tvrtke i tržišni ugled, stručnost radne snage. Potrebno je istaknuti da je HEP nefleksibilan u pogledu prilagodbe na tržištu, teško se prilagođava novim potrebama potrošača. Ulaskom u Europsku Uniju došlo je do liberalizacije tržišta električne energije što znači i pojavu konkurenata s kojima se HEP mora znati suočiti kako bi zadržao svoju poziciju na tržištu.

Djelatnost društva GEN-I Zagreb d.o.o. je trgovina električnom energijom u sklopu globalne djelatnosti grupacije GEN-I, te prodaja električne energije krajnjim korisnicima. Njihove konkurentske prednosti su visoka prilagodljivost i raznolikost poslovanja, učinkovito savladavanje rizika i usmjerenost na kupce. Društvo GEN-I Zagreb d.o.o. još je od 2006. važna poveznica među tržištima električne energije Mađarske, Bosne i Hercegovine, Srbije i Slovenije. U posljednjih nekoliko godina značajno se povećala i njihova uloga na hrvatskom tržištu veleprodaje električne energije. Godine 2010. društvo je uspjelo u važnom proboju na tržište električne energije u maloprodaji kada je na javnom natječaju odabrano za dobavljača električne energije u gradu Zagrebu te je sklopilo petogodišnji ugovor za opskrbu glavnog grada Hrvatske električnom energijom. Godine 2012. GEN-I Zagreb d.o.o. postao je drugi najveći opskrbljivač električnom energijom u Hrvatskoj, a po količini prodane električne energije učinili su veliki korak ispred drugih neovisnih dobavljača.

Korlea d.o.o. obavlja djelatnosti proizvodnje, prodaje i opskrbe električnom energijom na području Hrvatske. Konkurentske prednosti tvrtke su osnovana mreža kontakata putem bivših zaposlenika HEP-a (npr. direktor odjela za trgovinu je bivši direktor HEP Opskrbe), bolje tarife kroz poboljšano upravljanje baza opterećenja. Liberalizacija energetskeg tržišta u istočnoj i jugoistočnoj Europi znatno su pridonijeli brzom rastu tvrtke. Strategija razvoja usmjerena je na jačanje pozicije na energetskeim tržištima, regionalno širenje, povećanje zadovoljstva krajnjih potrošača.

Enzyme d.o.o. je poduzeće registrirano primarno za djelatnost opskrbe električnom energijom sa sjedištem u Zagrebu. Osim opskrbe električnom energijom poduzeće se bavi izradom specijaliziranih softwareskih rješenja. Električnom energijom opskrbljuju kućanstva, obrte, male, srednje i velike poduzetnike koji su spojeni na elektroenergetski sustav Republike Hrvatske.

Hrvatski Telekom je vodeća telekomunikacijska kompanija u Hrvatskoj i jedina koja pruža puni spektar telekomunikacijskih usluga - usluge fiksne i mobilne telefonije, prijenosa podataka, Interneta i međunarodnih komunikacija te prodajom električne energije.

6.5.Promjene u okolini

Budući da danas govorimo o dinamičnoj i složenoj okolini potrebna je brza reakcija na iznenadne promjene u okolini čega je RWE Hrvatska d.o.o. svjesna. Na njihovo poslovanje najviše utječu regulatorne promjene, proces liberalizacije tržišta struje u Hrvatskoj i energetska politika EU (na razini RWE Grupacije).

Hrvatska energetska regulatorna agencija (HERA) je samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima za regulaciju energetske djelatnosti. Osnovni poslovi HERA-e su izdavanje, produženje i prijenos dozvola za obavljanje energetske djelatnosti te privremeno i trajno oduzimanje dozvola, nadzor energetske subjekata u obavljanju energetske djelatnosti, nadzor provođenja odredbi o razdvajanju, nadzor odvojenog vođenja poslovnih knjiga, nadzor poštivanja načela transparentnosti, objektivnosti i nepristranosti u radu operatora tržišta energije, donošenje metodologija, odnosno tarifnih sustava, donošenje ili odobravanje cijena, iznosa tarifnih stavki i naknada, odobravanje planova investicija, razvoja i izgradnje sustava, suradnja s regulatornim tijelima država članica Europske unije i susjednih država te ACER-om u pogledu prekograničnih pitanja, provođenje pravno obvezujućih odluka ACER-a i Komisije te mnogi drugi poslovi. Ovisno o vrsti promjena koje nastupe RWE Hrvatska d.o.o. mora uskladiti svoje poslovanje.

Čitavi proces liberalizacije započeo je u sklopu pristupnih pregovora u EU kao jedan od uvjeta za konačno članstvo. Krajnji cilj liberalizacije je prije svega povećanje konkurentnosti u elektroenergetskom sektoru, a samim time i u čitavom gospodarstvu, ali i pružanje mogućnosti kupcu da izabere opskrbljivača od kojeg će kupovati električnu energiju po

prihvatljivoj cijeni. Čitav proces liberalizacije sa sobom donosi i veću učinkovitost i niže cijene električne energije. Proces liberalizacije omogućio je da RWE Hrvatska d.o.o. kao i druga poduzeća uđu na hrvatsko tržište te njihovo poslovanje sigurno ovisi o tijeku ovog procesa. Danas na tržištu električne energije u RH posluje nekoliko opskrbljivača. Može se svakako reći da je razina konkurencije porasla, monopol HEP-a je ukinut, a cijene električne energije su pale. Dakle, današnji potrošači ostvaruju beneficije samostalnog izbora opskrbljivača. Iako zasada nije još veliki postotak potrošača promijenio opskrbljivača, to u jednoj mjeri može biti odraz navika potrošača, a u budućnosti možemo očekivati porast te brojke. Nadalje, liberalizacija je na tržište uvela neke inovacije, primjerice neke tarife i proizvode koji ranije nisu bili uobičajeni i poznati na domaćem tržištu. Dakle, liberalizacija na tržištu Republike Hrvatske imala je dosad pozitivne učinke za potrošače.

Izazovi s kojima se Europa suočava na području energetike uključuju pitanja kao što su sve veća ovisnost o uvozu, ograničena diversifikacija, visoke i nestabilne cijene energije, rastuća globalna potražnja za energijom, sigurnosni rizici koji utječu na zemlje proizvođače i tranzitne zemlje, rastuće prijetnje klimatskih promjena, spori napredak u pogledu energetske učinkovitosti, izazovi koje donosi sve veći udio obnovljivih izvora energije i potreba za većom transparentnošću, daljnjom integracijom i međusobnim povezivanjem tržišta energije. Srž europske energetske politike čine raznovrsne mjere kojima se nastoji postići integrirano energetske tržište, sigurnost opskrbe energijom i održivost energetske sektora. Energetska politika Europske Unije usmjerena je prema osiguravanju svoje opskrbe energijom, osiguravanju da se zbog cijena energenata ne smanji njezina konkurentnost, zaštiti okoliša i osobito sprječavanju klimatskih promjena, poboljšanju energetske mreže. Države članice EU-a mogu samostalno birati koje će izvore energije razvijati. Međutim, moraju uzeti u obzir ciljeve EU-a za obnovljivu energiju. Ovisno koje ciljeve i politike Europska Unija donese, poduzeća u energetske sektoru, među kojima je i RWE Hrvatska d.o.o., moraju prilagoditi svoje poslovanje novim zahtjevima.

6.5.Primjer strateške analize

Kako bi RWE Hrvatska d.o.o. ostvarila svoje ciljeve i uspješno se suočila s dinamičnom okolinom i konkurencijom odjel za korporacijski razvoj i organizaciju provodi strateške analize. Strateške analize provode kontinuirano, tj. to je stalan proces. Svake godine odjel za korporacijski razvoj i organizaciju u dogovoru sa ostalim odjelima radi strategiju na godišnjoj razini. Proces traje oko tri mjeseca. Taj proces odvija se u čitavoj RWE grupaciji. Proces započinje određivanjem ciljeva i izazova svakog odjela. Razmišlja se o načinu ostvarenja ciljeva i izazova. Definirani ciljevi i izazovi svih odjela čine cjelokupnu strategiju RWE Hrvatska d.o.o. Završenu strategiju pregledavaju glavni direktori, Karl Kraus, Ralf Blomberg i Miroslav Kulla, te ukoliko oni odobre strategija se službeno predstavlja u RWE East. Sve analize koje se provode ne smiju biti izvan definirane strategije. Moguće su iznimke, no one za sobom vuču poteškoće. Ukoliko su ciljevi strateško odgovarajući, ali nisu do kraja budžetirani teži je put prema njihovom ostvarenju. Prilikom izrade analiza od strane RWE East-a dobivaju se upute i pravila kako ih provesti. Svaka analiza koja se provodi ima drugačija pravila i upute. Gotovo nema ponavljanja, tj. radi se o projektnom tipu izrade analiza. Kvartalno se kontrolira u kojoj fazi je analiza, je li u skladu s vremenskim planom i budžetom. Odjel za korporativni razvoj i organizaciju te voditelji pojedinačnih projekata kontroliraju da li se sve odvija prema planu.

Prilikom izrade analize radi se sveobuhvatna analiza okruženja. Ne može se reći da poduzeće radi zasebno PESTLE analizu, SWOT ili TOWS analizu već su sve te metode obuhvaćene tako da se kao rezultat dobiva sveobuhvatna analiza.

Prilikom izrade analiza nužno je da je odjel za korporacijski razvoj i organizaciju u dogovoru s ostalim odjelima. Primjerice, ako nema osiguranih financijskih sredstava za određenu analizu ona se neće provoditi. Također, ako je nešto u suprotnosti s pravnom regulativom analiza se neće provoditi.

Za interne potrebe detaljno se objašnjava svaka stavka u analizi. Međutim, kada se rezultati analize šalju u RWE East šalje se njihova skraćena verzija budući da oni koji čitaju sve analize nemaju toliko vremena čitati sve detalje.

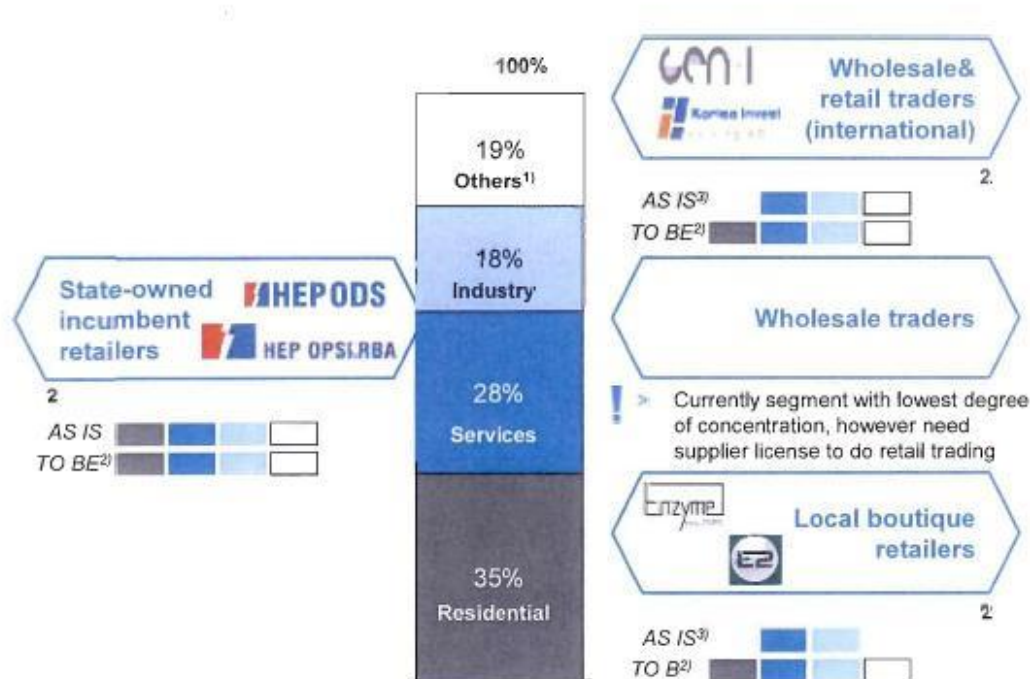
Prije ulaska na tržište u Hrvatskoj RWE East proveo je 2012. godine analizu prilika u Hrvatskoj. Analiza je sadržavala procjenu strateških razmatranja i ostvarivih prilika. U analizi se procjenjivala dinamika potražnje i raščlamba prema tipovima kupaca, kompetitivno

okruženje, izradila se SWOT analiza iz perspektive RWE-a, te se analizirao strateški tržišni pristup (mogući koraci i rizici koji su s njima povezani). Također, dan je i pregled opcija ulaska na tržište („greenfield“ vs. suradnja sa lokalnim/regionalnim igračem), opcije partnerstva (zajednički pothvat sa boutique player vs. partnerstvo s osnovanim poduzećem) i kratki profil potencijalnih partnera (geografska pokrivenost, vlasnička struktura, povijest partnera, prisutnost lanca vrijednosti, financijski elementi). Kao glavni način ulaska na tržište u Hrvatskoj bio je organski rast. Na početku same analize dan je osvrt na dinamiku potražnje, strateška razmatranja, uspoređivale su se prilike te je dan osvrt na moguća partnerstva. Potražnja je imala stabilnu brzinu rasta od 1.1% u razdoblju od 2006. do 2010. godine, a očekivalo se da bi mogla doseći do 3 do 4%. Prema tadašnjim procjenama među klijentima su dominirala kućanstva i uslužni sektor, no očekivao se razvoj u industrijskom sektoru. Budući da je nedostajalo domaće snage u opskrbi električnom energijom i plinom, najbolja opcija bila je ulazak na tržište kao trgovac. Novi kupci stekli bi se kroz javne natječaje i mreže kontakata. Razmatrala su se dva moguća scenarija ulaska na tržište: „greenfield“ investicija ili zajednički pothvat s lokalnim/regionalnim poduzećem. U slučaju drugog scenarija razmatrale su se dvije mogućnosti: zajednički pothvat s malim poduzećem ili partnerstvo s već osnovanim poduzećem. Mogući partneri bili su poduzeće GEN-I Zagreb d.o.o. (osnovano 2005. godine i nedavno je razvio svoje prodajne aktivnosti), poduzeće Korlea Zagreb d.o.o. (suočavalo se s problemom likvidnosti, ali je još uvijek bila značajna veza s kupcima) i poduzeće Energija 2 Sustavi d.o.o. (mala i mlada tvrtka s dobrim izgledima za rast). Proučavalo se koji su tržišni segmenti otvoreni privatnim poduzećima koji žele ući na tržište (stambeni objekti, mali poslovne tvrtke, javne institucije, velike industrije...), koji pristup najbolje odgovara tim tržišnim segmentima („greenfield“ investicija, zajednički pothvat s malim trgovcem, partnerstvo s regionalnim poduzećem koji već postoji na tržištu...), koja je dinamika potrošnje tih tržišnih segmenata (rast potrošnje, povećana efikasnost, nefleksibilni tarifni sustavi...), kako zadovoljiti te segmente (kroz prilagođene proizvode, raznolik portfelj kupaca).

Kako bi se donijela najbolja odluka na koji način će RWE Hrvatska d.o.o. ući na hrvatsko tržište provedena je analiza oba scenarija. U slučaju da RWE Hrvatska d.o.o. uđe na hrvatsko tržište samostalno („greenfield“ investicija) razmatrala su se poduzeća GEN-I Zagreb d.o.o., Korlea Zagreb d.o.o. i Energija 2 Sustavi d.o.o., te je dan osvrt na svakog pojedinačno. Glavni potrošač poduzeća GEN-I Zagreb d.o.o. je grad Zagreb koji ima godišnju potrošnju 98 GWh, a procijenilo se da će se isporučiti 390 GWh do 2015. godine. Ugovor s gradom Zagrebom traje četiri godine (ugovor potpisan 2011. godine). Glavni potrošači Korlea Zagreb d.o.o. su

poduzeća „Parkovi i nasade“ , grad Benkovac i općina Matulji. Ugovor s navedenim poduzećima trajao je jednu godinu. Glavni potrošači Energija 2 Sustavi d.o.o. su „Hrvatska Lutrija d.o.o“, grad Lepoglava i Odjel za javno zdravstvo. Ugovor s navedenim poduzećima trajao je godinu dana. Nove kupce su tada mogli pridobiti kroz javne nabave i mreže kontakata. Moguća je i diferencijacija kroz fleksibilne uvjete plaćanja i poboljšane usluge potrošačima.

Slika 9: Konkurentsko okruženje: konkurenti i segmenti kupaca



Izvor: RWE Hrvatska d.o.o.

Na hrvatskom energetskom tržištu jako je ograničena prisutnost privatnih opskrbljivača, a dominira poduzeće „HEP Opskrba“ i „HEP ODS“ koji su u državnom vlasništvu. Ipak na nekim segmentima kupaca HEP ima slabu ponudu te to otvara vrata privatnim natjecateljima. Međunarodna trgovina omogućuje konkurentsku prednost u prodaji u odnosu na ograničenu domaću ponudu i potrebu za velikim uvozom.

Strateški rizici koji su bili povezani s ulaskom na hrvatsko tržište samostalno su:

- srednja integracija u prodaji,
- utjecaj regionalnih čvorišnih sposobnosti ograničen je u obliku potpore poduzeća prisutnih na tržištu,
- lokalno partnerstvo kao najbrži i najsigurniji način ulaska na tržište; postiže se mali razmjer zbog trenutno ograničene moći privatnih poduzeća na hrvatskom energetsom tržištu,
- ograničeno širenje zbog mogućnosti da se riješe samo određeni segmenti kupaca,
- potreba za djelovanjem na nacionalnoj razini kako bi se maksimizirala potencijalna baza kupaca; većina privatnih dobavljača sposobna je natjecati se na nacionalnoj razini.

Kao drugi način ulaska RWE Hrvatska d.o.o. na hrvatsko tržište razmatralo se partnerstvo s već postojećim poduzećem na tržištu i zajednički pothvat s malim poduzećem. Prednosti ulaska na tržište putem partnerstva s već postojećim poduzećem na tržištu bili su postojanje regionalnih prodajnih platformi koje bi koristile za osiguranje vanjskih izvora te mogućnost za prekograničnu prodaju međunarodnim kupcima. Nedostaci su bili mali razmjer operacija, moć pregovaranja je manja zbog ograničenih količina ugovora te izvori nisu ekstremno diverzificirani. Prednosti ulaska na tržište putem zajedničkog pothvata s malim poduzećem bili su veliki stupanj strateške i operativne fleksibilnosti za tvrtku koja se tek pojavila na tržištu i jako dobra mreža kontakata. Nedostatak je bio ograničeno odlučivanje koje je ovisno o međunarodnim koracima grupe.

Napravljena je i SWOT analiza iz perspektive RWE-a koja je prikazana na tablici 3. Snage RWE Hrvatska d.o.o. bile su relativno brz ulazak na tržište (npr. putem partnerstva sa lokalnim/regionalnim poduzećem koji je već prisutan na tržištu što omogućuje bolje razumijevanje tržišta), povećana fleksibilnost koja proizlazi iz manjeg tržišnog udjela (ključno kod bavljenja s kompanijama koje su u državnom vlasništvu), izvor energije iz međunarodnih prodajnih platformi. Slabosti RWE Hrvatska d.o.o. bili su problemi u osiguravanju konstantnog opterećenja (20-30 MW) s obzirom na malu bazu kupaca, ograničena sposobnost zadovoljavanja segmenta kupaca (javne institucije, manji poslovni objekti s predvidivom potrošnjom). Prilike RWE Hrvatska d.o.o. bile su relativno pasivno dosadašnje ponašanje HEP-a zbog unutarnjih problema (političke odluke- proizvodnja, potrebe uvoza) i relativno visoke ulazne barijere (ograničena konkurencija oko dvije do tri godine). Prijetnje RWE

Hrvatska d.o.o. bile su HEP-ova mogućnost da odgovori protiv privatne konkurencije (npr. smanjivanjem cijena za potrošače iz industrijskog sektora) i regulatorni okvir kreiran iz HEP-ove perspektive (nekoliko prilagodbi trebalo je služiti konkurenciji).

Tablica 3: SWOT analiza RWE Hrvatska d.o.o.

SNAGE - relativno brz ulazak na tržište (npr. putem partnerstva sa lokalnim/regionalnim poduzećem koji je već prisutan na tržištu što omogućuje bolje razumijevanje tržišta), - povećana fleksibilnost koja proizlazi iz manjeg tržišnog udjela (ključno kod bavljenja s kompanijama koje su u državnom vlasništvu), - izvor energije iz međunarodnih prodajnih platformi	SLABOSTI - problemi u osiguravanju konstantnog opterećenja (20-30 MW) s obzirom na malu bazu kupaca, - ograničena sposobnost zadovoljavanja segmenta kupaca (javne institucije, manji poslovni objekti s predvidivom potrošnjom).
PRILIKE - relativno pasivno dosadašnje ponašanje HEP-a zbog unutarnjih problema (političke odluke-proizvodnja, potrebe uvoza), - relativno visoke ulazne barijere (ograničena konkurencija oko dvije do tri godine)	PRIJETNJE - HEP-ova mogućnost da odgovori protiv privatne konkurencije (npr. smanjivanjem cijena za potrošače iz industrijskog sektora), - regulatorni okvir kreiran iz HEP-ove perspektive (nekoliko prilagodbi trebalo je služiti konkurenciji).

Izvor: RWE Hrvatska d.o.o.

Prednosti ulaska na hrvatsko tržište samostalno (kroz „greenfield“ investiciju) bile su 100%-tno vlasništvo što omogućuje slobodu odlučivanja te mogućnost dobivanja vlastitog iskustva budući da se kreće iznova. Nedostaci ovog scenarija bili su spor ulazak na tržište, relativno visoka potreba za internim resursima i povezanim rizicima, težak i dug proces učenja i viši rizik od neuspjeha zbog nedostatka znanja o tržištu.

Prednosti ulaska na hrvatsko tržište putem zajedničkog pothvata s lokalnim/ regionalnim poduzećem bile su brz ulazak na tržište, relativno niska potreba za internim resursima (rizik i troškovi dijele se među parterima) i uspostavljena mreža kontakata. Nedostaci ovog scenarija bili su poteškoće u pronalasku pravog partnera (potrebna je duboka analiza svih opcija na tržištu) i zajedničko odlučivanje.

Prema tadašnjim pretpostavkama više prednosti nudio je ulazak na tržište putem zajedničkog pothvata s lokalnim/ regionalnim poduzećem.

7. Zaključak

Kako bi poduzeća uspješno poslovala u današnjoj složenoj i nestabilnoj okolini koju karakteriziraju neočekivane i burne promjene važno je da njezini menadžeri shvate važnost provedbe strateških analiza. Proces strateškog menadžmenta omogućuje bolje razumijevanje strateške vizije poduzeća te brzih promjena u okruženju.

Za kvalitetnu analizu okoline potrebno je otkriti snage i slabosti poduzeća te njegove prilike i prijetnje. Također, potrebno je povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima te osigurati podlogu za formuliranje strategije. Prilikom analize okoline potrebno je analizirati unutarnje i vanjsko okruženje. Vanjskoj okolini poduzeće treba prilagoditi svoje poslovanje budući da je riječ o složenoj nestabilnoj okolini koju karakteriziraju brze promjene. Analiza vanjske okoline treba odgovoriti kako okolina utječe na poduzeće te kako poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline. Suprotno vanjskoj okolini, unutarnja okolina je u potpunosti pod utjecajem poduzeća. Važno je da organizacijska struktura odgovara uvjetima u kojima poduzeće djeluje. Danas je potrebno da poduzeća razvijaju vlastitu unikatnu kulturu koja će stvoriti pozitivan imidž poduzeću. Također kultura je važna jer ona utječe na to kako se zaposlenici osjećaju i rade.

Postoje brojne tehnike i metode koje se koriste za analizu okoline. Ovisno o vrsti analize poduzeće će odabrati onu metodu koja mu najviše odgovara u određenoj situaciji. Pritom treba imati u vidu da nije dovoljno koristiti samo jednu metodu već više njih kako bi se dobile pouzdanije informacije za donošenje odluka. Potrebno je istaknuti SWOT analizu koja je nezaobilazna metoda strateške analize. Obilježava ju jednostavnost, razumljivost i široka primjenjivost. Ipak treba istaknuti da se u praksi često ne provodi na ispravan način te je potrebno dobro proučiti postupak njezine izrade. Budući da SWOT analiza ne pokazuje veze između internih i eksternih čimbenika razvijena je TOWS matrica. Izradom TOWS matrice nastoje se generirati različite strategije od kojih neke mogu biti implementirane.

Na primjeru poduzeća RWE Hrvatska d.o.o. može se zaključiti kako se uz dobru stratešku analizu može postići poslovni uspjeh. Naime, u radu je istaknuto kako je za uspjeh poduzeća važno da organizacijska struktura odgovara uvjetima u kojima poduzeće posluje te da poduzeće razvija svoju kulturu. Za RWE Hrvatska d.o.o. može se reći kako su odabrali prikladnu organizacijsku strukturu i shvatili važnost kulture. Za potrebe ulaska na hrvatsko tržište provedena je analiza prilika ulaska na tržište. Analiza je obuhvatila sve moguće scenarije ulaska te je na kraju donesena odluka o ulasku putem partnerstva sa tvrtkom

Energija 2 Sustavi, koju je ubrzo RWE Hrvatska d.o.o. kupio. Budući da poduzeće, odnosno njezini menadžeri shvaćaju važnost analiza odjel za korporativni razvoj i organizaciju kontinuirano provodi strateške analize. Budući da RWE Hrvatska d.o.o. još uvijek zauzima mali tržišni udio važno je naglasiti kako je za rast poduzeća potrebno da menadžeri ostaju svjesni vlastitih snaga koje će iskoristiti u korist poduzeća i strateških analiza kako bi donosili ispravne odluke.

Sažetak

Strateški management je proces kojim poduzeće analizira okolinu, postavlja organizacijsko usmjerenje, formulira strategije, implementira strategije te ih kontrolira i evaluira. Proces strateškog menadžmenta omogućava jasnije razumijevanje strateške vizije poduzeća, oštiri fokus na ono što je strateški važno te bolje razumijevanje brzih promjena u okruženju. Poduzeća danas posluju u dinamičnoj, složenoj, turbulentnoj okolini. Okolina utječe na poduzeće, ali i poduzeće ima utjecaja na okolinu. Okolina se dijeli na eksternu i internu okolinu. Analiza eksterne okoline odnosi se na analizu prilika i prijetnji, dok se analiza interne okoline usmjerava na analizu snaga i slabosti poduzeća. Poduzeće odgovara na utjecaje iz okoline izborom odgovarajuće strategije ili preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture. Postoje mnogobrojne različite metode analize okoline. Potrebno je spomenuti SWOT analizu koja je nezaobilazna metoda strateške analize, ali i PESTLE analiza koja se često koristi za analizu eksterne okoline. RWE Hrvatska d.o.o. je dio RWE Grupacije koja je 2013. godine ušla na hrvatsko energetska tržište. RWE Hrvatska d.o.o. kontinuirano provodi strateške analize s ciljem što boljeg tržišnog položaja i većeg tržišnog udjela.

Abstract

Strategic management is the process by which the company analyzes the environment, set organizational direction, formulate strategies, implement strategies, control them and evaluate. The strategic management allows a clearer understanding of the strategic vision of the company, a sharper focus on what is strategically important and a better understanding of the rapid changes in the environment. Companies today operate in a dynamic, complex and turbulent environment. Environment affects the company, but also the company has an impact on the environment. Environment is divided into external and internal environment. Analysis of the external environment refers to the analysis of opportunities and threats, while the analysis of the internal environment focused on the analysis of the strengths and weaknesses of the company. The company responds to environmental influences choosing appropriate strategies or transformation of existing and creation of new organizational structures. There are many different methods of environmental analysis. It should be mentioned that the SWOT analysis is unavoidable method of strategic analysis, and PESTLE analysis that is often used to analyze the external environment. RWE Croatia Ltd. is part of the RWE Group, which was in 2013 entered the Croatian energy market. RWE Croatia Ltd. continuously carried out strategic analysis with the aim of better market position and increasing market share.

Literatura

Udžbenici:

1. Buble, M. (2000.), *Managment*, Split:Ekonomski fakultet Split
2. Buble, M. et al. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija nakladništvo
3. Buble, M. et al (1997.), *Strategijski management*, Split: Copyright
4. Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (1993.), *Strategic management*, četvrto izdanje, Copyright
5. Hunger, J.D., Wheelen, T.L. (2002.), *Strategic management and business policy. Concepts*, osmo izdanje, Copyright
6. Lynch, R. (2012.), *Strategic management*, šesto izdanje, Pearson, London
7. Mencer, I. (2003), *Strateški menadžment i poslovna politika*, Rijeka: Naklada Vitagraf
8. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga
9. Thompson, A. A. Jr., Strickland A. J. (1998.), *Strategic Management: concepts and cases*, deseto izdanje, Copyright
10. Zelenika, R. (2000.), *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, Copyright

Članci:

1. Butigan, R. (2008.): *The analysis of Porter's five forces model on the example of petroleum products retail industry in Croatia*, Ekonomski pregled, Vol.59, No.3-4 travanj
Dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=36348
[Pristupljeno: 9.5.2015.]
2. Dobrović, Ž. (2001): *strategic planning under uncertainty: building the metamodel*, Zbornik radova, Volume 25, Number 1
Dostupno na [https://www.google.hr/search?q=6.+Dobrovi%C4%87%2C+%C5%BD.+\(2001\)%3A+strategic+planning+under+uncertainty%3A+building+the+metamodel%2C+Zbornik+radova%2C+Volume+25%2C+Number+1&oq=6.+Dobrovi%C4%87%2C+%C5%BD.+\(2001\)%3A+strategic+planning+under+uncertainty%3A+building+the+metamodel%2C+Zbornik+radova%2C+Volume+25%2C+Number+1&aqs=chrome..69i57.1957j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8](https://www.google.hr/search?q=6.+Dobrovi%C4%87%2C+%C5%BD.+(2001)%3A+strategic+planning+under+uncertainty%3A+building+the+metamodel%2C+Zbornik+radova%2C+Volume+25%2C+Number+1&oq=6.+Dobrovi%C4%87%2C+%C5%BD.+(2001)%3A+strategic+planning+under+uncertainty%3A+building+the+metamodel%2C+Zbornik+radova%2C+Volume+25%2C+Number+1&aqs=chrome..69i57.1957j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8) [Pristupljeno:23.4.2015.]

3. Everett, R. F, Ph.D. (2014): A Crack in the Foundation: Why SWOT Might Be Less Than Effective in Market Sensing Analysis, *Journal of Marketing and Management* [Online], , Special Issue 1 (1), 58-78,
Dostupno na <http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=3b098de0-7684-4464-b2d4-c2d26a56a5fa%40sessionmgr4003&hid=4107> [Pristupljeno: 6.3.2015.]
4. Gonan Božac, M. (2008.): *SWOT Analiza i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, Ekonomska istraživanja, Vol.21, No.1 ožujak
Dostupno na http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766 [Pristupljeno:9.5.2015.]
5. Journal of Oncology Practice,(2009.):*Strategic Planning: Why It Makes a Difference, and How to Do It*, Copyright
Dostupno na <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2790676/> [Pristupljeno: 8.5.2015.]
6. Knights, K. (2001.): *Strategic planning in public relations*, Thorograd Publishing Ltd, London
Dostupno na <https://www.google.hr/#q=%E2%80%A2%09Kieran+Knights+Strategic+planning+in+public+relations%2C+Thorograd+Publishing+Ltd%2C+London+2001> [Pristupljeno: 26.4.2015.]
7. Mezak, V., Perić, A., Jugović A. (2006): *The long- term port development strategy planning elements*, Pomorstvo, god.20, br. 2, str 9- 22
Dostupno na http://www.pfri.uniri.hr/pomorstvo/2006/02/01_mezak_peric_jugovic.pdf [Pristupljeno:v23.4.2015.]
8. Mitzberg, H. (1994.): The fall and rise of strategic planning, Harvard Business Review
Dostupno na http://www.informatik.umu.se/digitalAssets/140/140905_mintzberg--1994-.pdf [Pristupljeno:29.4.2015.]
9. Porter, M. (studeni/prosinac 1996.): «*What is strategy?*», Harvard Business Review
Dostupno na <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> [Pristupljeno:]
10. Proctor, T. (2000): Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS, *Journal of Management in Medicine*, Vol.14, No. 1
Dostupno na http://www.academia.edu/7640099/Strategic_marketing_management_for_health_management_cross_impact_matrix_and_TOWS [Pristupljeno: 22.3.2015.]

11. Teodorović, I., Aralica, Z., Redžepagić, D.: Energetska politika EU i hrvatske perspektive
Dostupno na <https://bib.irb.hr/datoteka/261554.RIFIN-EIZ.pdf> [Pristupljeno: 10.5.2015.]
12. Teryima, S. J., Aondona, A. P. (2014): Corporate level strategic analysis and choice as a measure of achieving performance in organizations: (a survey of Dangote groups of companies/conglomerates) quoted on Nigeria stock exchange market, *International Journal of Business and Economic Development (IJBED)*, Vol. 2 Number 2,
Dostupno na
<http://web.a.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=3b098de0-7684-4464-b2d4-c2d26a56a5fa%40sessionmgr4003&hid=4107> [Pristupljeno: 6.3.2015.]
13. Weihrich, H. (1982): The TOWS Matrix- A Tool for Situational Analysis, *Long Range Planning*, Vol. 60
Dostupno na http://www.usfca.edu/fac_staff/weihrichh/docs/tows.pdf
[Pristupljeno: 22.3.2015.]

Internet:

- <http://www.rwe.com> [Pristupljeno: 11.5.2015.]
- <http://www.poslovni-savjetnik.com/node/48153> [Pristupljeno: 22.4.2015.]
- http://www.cimaglobal.com/Documents/ImportedDocuments/cid_tg_strategic_analysis_tools_nov07.pdf.pdf [Pristupljeno: 7.3.2015.]
- <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
[Pristupljeno: 31.5.2015.]
- <http://www.gen-i.hr/hr/o-nama> [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- <http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx> [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- <https://www.linkedin.com/company/korlea-invest-a.s.> [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- <http://strujaplin.com/energetsko-trziste/liberalizacija-struja-rh> [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/hr/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.7.1.html [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- <http://www.hera.hr/hr/html/djelokrug.html> [Pristupljeno: 18.5.2015.]
- <http://faculty.bus.olemiss.edu/dhawley/mba622/Dual-Perspective%20SWOT.pdf>
[Pristupljeno: 30.4.2015.]
- <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/> [Pristupljeno: 30.4.2015.]

Popis slika, tablica, grafova i priloga

Popis slika

Slika 1 Etape u procesu strateškog managementa	7
Slika 2 Dijelovi eksterne okoline	12
Slika 3 Porterov model pet konkurentskih snaga	15
Slika 4 Lanac vrijednosti	25
Slika 5 Faze analize lanca vrijednosti	26
Slika 6 SWOT analiza	29
Slika 7 Raširenost RWE-a u Europi	39
Slika 8 Pregled konkurentске okoline	47
Slika 9 Konkurentsko okruženje: konkurenti i segmenti kupaca	53

Pregled tablica

Tablica 1 TOWS matrica	34
Tablica 2 Tržišni položaji RWE Grupe u pogledu prodaje	38
Tablica 3 SWOT analiza RWE Hrvatska d.o.o.	56

Popis grafova

Graf 1 Organizacijska struktura RWE Hrvatska d.o.o.	43
Graf 2 Struktura zaposlenih prema spolu	45
Graf 3 Struktura zaposlenih prema dobi	45
Graf 4 Struktura zaposlenih prema stručnoj spremi	45
Graf 5 Struktura potrošača	52

Popis priloga

Prilog 1 Pitanja za intervju RWE Hrvatska d.o.o.	66
--	----

Prilog 1: Pitanja za intervju RWE Hrvatska d.o.o.

1. Ima li poduzeće RWE Hrvatska d.o.o. definiranu misiju? Navesti ukoliko ima.
2. Kakvu organizacijsku strukturu ima poduzeće RWE Hrvatska?
3. Kakva je struktura zaposlenih prema spolu, dobi i stručnoj spremi?
4. Da li se u poduzeća razvija organizacijska kultura?
5. Koliki tržišni udio zauzima poduzeće RWE Hrvatska d.o.o. na hrvatskom tržištu?
6. Prevladavaju li među klijentima kućanstva ili poslovni korisnici?
7. Koji su ciljevi poduzeća RWE Hrvatska d.o.o?
8. Koji od faktora interne i eksterne okoline najviše utječu na poduzeće?
9. Tko su konkurenti RWE Hrvatska d.o.o?
10. Tko provodi stratešku analizu? Tko je za nju zadužen?
11. Kako se strateška analiza provodi s obzirom na vremenski obuhvat?
12. Koji od faktora interne i eksterne okoline najviše utječu na poduzeće?
13. Kako se odvija proces analize?
14. Koje metode i tehnike se koriste prilikom analize?
15. Kako je strateška analiza povezana s procesom kontrole i usuglašavanja?
16. Možete li dati primjer neke analize koje je poduzeće RWE Hrvatska d.o.o. provodilo?
17. Kako se poduzeće suočava s iznenadnim promjenama u okolini?
18. Da li članovi upravnog odbora aktivno sudjeluju i predlažu buduće smjerove ili se jednostavno slažu sa odlukama top menadžmenta?