

# Uloga SWOT analize u oblikovanju strategije

---

**Korošec, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:678716>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-29**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet u Zagrebu  
Preddiplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije  
Centar Koprivnica

**Uloga SWOT analize  
u oblikovanju strategije**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Jasna Prester

Student: Maja Korošec, 0067382436

Koprivnica, lipanj 2016.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. POJMOVNO DEFINIRANJE STRATEGIJE .....	4
2.1. Proces strateškog menadžmenta.....	5
2.2. Analiza okoline .....	9
2.2. Oblikovanje strategije .....	14
3. SWOT ANALIZA.....	16
3.1. Prednosti i nedostaci SWOT analize .....	18
3.2. Elementi SWOT analize.....	19
3.3. Strategije temeljene na SWOT analizi .....	21
4. POSLOVNI SLUČAJ: Primjena SWOT analize u poduzeću Škoda.....	22
4.1. Općenito o poduzeću.....	22
4.2. Snage i slabosti.....	24
4.3. Prilike i prijetnje.....	26
4.4. Zaključak poslovnog slučaja .....	28
5. ZAKLJUČAK .....	29
POPIS LITERATURE .....	30
POPIS SLIKA .....	34
POPIS TABELA .....	34

## **1. UVOD**

Poslovni svijet obilježavaju globalizacija i konkurencija. Brojne političke, gospodarske i demografske te posebice tehnološke promjene utječu na poslovanje poduzeća. Poduzeća moraju biti spremna udovoljiti promjenama i novim zahtjevima na tržištu. Kontinuirani rad na stjecanju konkurentskih prednosti ključan je kako bi poduzeća opstala, a to nije moguće ostvariti bez odgovarajuće strategije.

Jedna od bitnih sastavnica strategije svakog poduzeća je analiza eksterne i interne okoline. Svako poduzeće mora biti svjesno dinamičnog okruženja u kojem posluje u svakom trenutku te u skladu sa tim mijenjati strategiju na svim organizacijskim razinama kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, vizija i misija poduzeća.

U radu će se prikazati kako je poduzeće Škoda, zahvaljujući SWOT analizi, uspjelo odgovoriti na dinamične zahtjeve tržišta.

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet rada je istraživanje o tome kako SWOT analiza utječe na formuliranje strategije poduzeća, koja je uloga i važnost analize interne i eksterne okoline poduzeća za oblikovanje uspješne strategije.

Cilj rada je na temelju stečenog znanja i dostupne literature, definirati pojmove strategije i strateškog menadžmenta, utvrditi korake u procesu strateškog menadžmenta, odrediti ključne elemente poslovnog okruženja i prepoznati važnost kontinuirane analize okoline poduzeća za oblikovanje strategije i uspješnost poslovanja. Isto tako cilj je ustanoviti na koji način je poduzeće Škoda zahvaljujući SWOT analizi opstalo i kontinuirano raslo na tržištu unatoč gospodarskoj krizi i drugim otežavajućim okolnostima.

## **1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja**

Za izradu ovog rada korištena je stručna domaća i strana literatura iz područja menadžmenta, odnosno strateškog menadžmenta, isto kao i znanstveni članci i web izvori na istu temu, sa svrhom stvaranja teorijske podloge.

Radi lakšeg razumijevanja, također su korišteni i podaci poduzeća Škoda preuzeti sa njihovih službenih web stranica, te studija slučaja primjene SWOT analize u poduzeću Škoda, napisana je na temelju podataka koji su preuzeti sa

<http://businesscasestudies.co.uk/skoda/swot-analysis-in-action/introduction.html>.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

U ovom radu razrađena je uloga i važnost SWOT analize, odnosno analize okoline kod oblikovanja i implementacije strategije poslovanja poduzeća te je dan primjer kako je poduzeće Škoda zahvaljujući kontinuiranim praćenjem promjena u okruženju, uspjela proći i najteže prepreke ka uspjehu.

Rad se sastoji od 5 poglavlja.

U uvodnom poglavlju se opisuje predmet rada odnosno koji su postavljeni ciljevi. Navode se izvori podataka i metode prikupljanja podataka za izradu rada. Na kraju poglavlja objašnjen je sadržaj i struktura rada.

U drugom poglavlju pod nazivom *Pojmovno definiranje strategije* prikazan je povijesni slijed razvoja definicije strategije i počeci implementacije strategije u poslovnom svijetu. Date su definicije strateškog menadžmenta te su objašnjenje faze procesa strateškog menadžmenta s naglaskom na faze analize okoline i oblikovanje strategije. Navedene su i pojašnjenje sve dimenzije poslovnog okruženja i mogućnosti oblikovanja specifičnih strategija.

Treće poglavlje, *SWOT analiza*, ulazi u srž rada te objašnjava faktore SWOT analize, objašnjava proces analize, prednosti i ograničenja takve analize te kako nastaje swot matrica i kako koristiti dobivene podatke.

Poglavlje pod rednim brojem četiri, posvećeno je poslovnom slučaju; *Primjena SWOT analize u poduzeću Škoda*. Prikazani su osnovni podaci o poduzeću, analizirane su njihove prilike, prijetnje, snage i slabosti te objašnjen konačan ishod analize.

U posljednjem, petom poglavlju, donesen je zaključak.

## 2. POJMOVNO DEFINIRANJE STRATEGIJE

Strategija kao izraz potječe iz 508. godine prije Krista i u izvornom smislu strategija je umijeće vođenja vojske. Izvorno nastala strategija, 1960.-ih godina, promiče se i u sferu poslovnog svijeta zahvaljujući vrhovnim menadžerima multinacionalnih tvrtki kao što su Chester Barnard iz AT&T-a i Alfred Sloan iz General Motorsa. Prva temeljna definicija strategije javila se 1962.g. u knjizi Alfreda Chandlera „*Strategija i struktura*“ i strategija se definirala kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva, odnosno predstavljala je oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja. Nekoliko godina kasnije u knjizi „*Poslovna politika*“ Learneda i suradnika, javlja se definicija strategije kao obrazac ciljeva, glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva, dok Igor Ansoff preporuča matricu proizvod-misija kao način da poduzeće definira vlastitu strategiju. Radovi navedenih autora postavili su temeljne parametre proučavanja strategije koji se odnose na važnost internih sposobnosti i resursa kao i eksterne okoline te vezu između strategije i performansi.<sup>1</sup>

Tvorci Balance Scorecard modela strategijskog upravljanja, Robert S. Kaplan i David P. Norton kažu kako je strategija „jedan korak u logičnom kontinuitetu koji se kreće od definirane misije na najvišem vrhu do linijskih izvršitelja.“<sup>2</sup>

Strategija se izvodi iz ciljeva poduzeća i predstavlja okvir poslovanja odnosno niz smjernica za ostvarenje poslovnih ciljeva dok taktika predstavlja način izvršenja strategije.<sup>3</sup>

Bitne karakteristike strategije jesu<sup>4</sup>:

- Ograničen broj – previše strategija odjednom bi prenapregnulo resurse poduzeća,
- Uključenost više odjela- strategija uvijek mora imati široku podršku i poticaj
- Raspodjela resursa – nove strategije iziskuju i nove raspodjele resursa
- Dugoročni učinci – strateške promjene predstavljaju promjene u sadašnjem položaju poduzeća ali mijenjaju predvidivu budućnost poduzeća jer djeluju dugoročno.

---

<sup>1</sup> Buble, M. i suradnici, *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 3-4.

<sup>2</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P., *The strategy-focused organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2001., str. 72.

<sup>3</sup> Moutinho, L., *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, zagreb, 2005. str. 375.

<sup>4</sup> Ibid, str. 376.

## 2.1. Proces strateškog menadžmenta

„Strategijski menadžment je proces kojim menadžeri postavljaju misiju organizacije, temeljne dugoročne ciljeve organizacije, razvijaju strategije za postizanje tih ciljeva, te poduzimaju sve potrebno za provedbu planova kojima se žele ostvariti postavljeni ciljevi.“<sup>5</sup>

Strateški menadžment definira se kao:

- set menadžerskih odluka i akcija kojima se određuju dugoročne performanse poduzeća
- set odluka i akcija koje rezultiraju u formiranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća i kao
- kontinuirani, iterativni proces održanja organizacije kao cjeline oblikovane prema svojoj okolini.<sup>6</sup>

Temeljne karakteristike strateškog menadžmenta su da je to proces koji neprestano traje u poduzeću, da se angažman menadžera manifestira u seriji etapa počevši od analize okoline pa sve do kontrole i evaluacije postojeće strategije, da odluke koje se donose i akcije koje se poduzimaju teže ostvarenju ciljeva, da se poduzeće mora tako organizirati da uvijek bude spremno odgovoriti na zahtjeve svoje promjenjive okoline kako bi strateški menadžment bio efikasan i da je sam proces strateškog menadžmenta iterativan, tj. da se etape ciklično ponavljaju.<sup>7</sup>

Zadaci strateškog menadžmenta su brojni, a neki od njih su: utvrđivanje misije, formuliranje filozofije poduzeća, utvrđivanje politika, postavljanje ciljeva, razvoj strategije, planiranje organizacijske strukture, osiguranje osoblja, utvrđivanje procedura, osiguranje opreme, osiguranje kapitala, postavljanje standarda, utvrđivanje menadžmentskog programa i operacionalnih planova, osiguranje kontrolnih informacija i aktiviranje ljudi.<sup>8</sup>

Realizacija strateškog menadžmenta u praksi se odvija putem procesa strateškog menadžmenta. Proces strateškog menadžmenta definiran je kao serija etapa kao na slici 1.

Proces počinje provedbom analize okoline, zatim se postavljaju usmjerenja organizacije odnosno tri glavna indikatora; vizija, misija i ciljevi.

---

<sup>5</sup> Bahitjarević-Šiber, F., Sikavica, P., Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str.556.

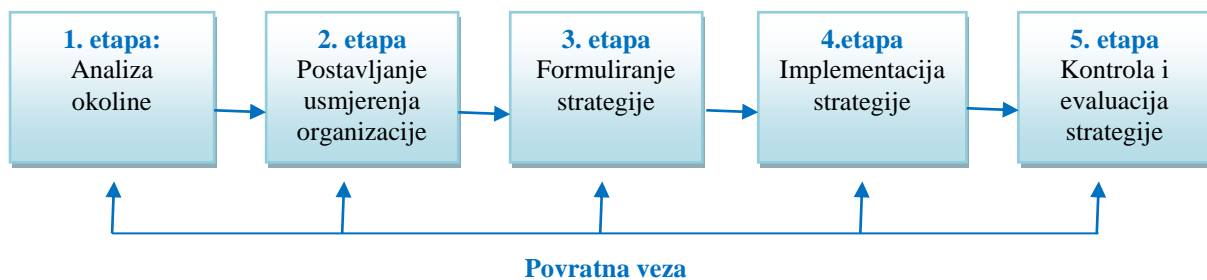
<sup>6</sup> Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 5.

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid., str. 5.-6.



**Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta**



Izvor: Buble, M. i suradnici, *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 8.

„Vizija predstavlja grubu sliku poslovnog sustava u budućnosti sa velikim motivacijskim nabojem. Predstavlja kreativnu pretvorbu poznavanja budućih promjena u okruženju i vlastitih sposobnosti za postizanje postavljenih pravaca razvoja. Predstavljati mora izazov za zaposlene te se usmjeriti na određen cilj u vremenu, gdje vremenski horizont zaposlenih ne smije biti predaleko.“<sup>9</sup>

Misija organizacije je očitovanje koje ga razlikuje među ostalim tvrtkama, daje joj identitet i izjašnjava se vanjskom okruženju zašto provodi svoje aktivnosti.<sup>10</sup>

Određivanje misije znači utvrđivanje razloga postojanja i djelovanja prema kojemu su usklađene sve poslovne aktivnosti, osobito strateški ciljevi. Misija nije sama sebi svrhom, već funkcionira kao dio hijerarhijskog konteksta, i to kao prva strateška razina u procesu odabira, uvođenja i primjene strategije nakon prethodno provedenih analiza vanjskih i unutrašnjih čimbenika.<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Bistričić, A., Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 101-110, 2006., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/62017> 10.5.2015.

<sup>10</sup> Altioak, P., Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 61–71, dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015850> 12.5.2015.

<sup>11</sup> Sujova, A., Grladinović, T., Prilog metodama informacijske potpore razvojnim strategijama u preradi drva i proizvodnji namještaja, *Sjemenarstvo* 23 (2006) 2 str. 161-176., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=2986](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=2986) 16.5.2015.

Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti. Oni moraju biti određeni, mjerljivi, dostižni uz normalne napore, realni, objektivni i vremenski određeni, opipljivi.<sup>12</sup>

Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Strateški menadžment je odgovoran za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva.<sup>13</sup>

„Formuliranje strategije je proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti poduzeća. Uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije“<sup>14</sup>

**Slika 2. Hijerarhija strategije**



Izvor: Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 11.

<sup>12</sup> Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.4 No.1 Lipanj 2013., dostupno na:

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) 10.5.2015.

<sup>13</sup> Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S., Jović, I., Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, Oeconomica Jadertina, Vol.2 No.1 Lipanj 2012., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124401](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124401) 10.5.2015.

<sup>14</sup> Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.10.

Obično se razmatraju tri tipa strategije; korporacijska, poslovna i funkcijska strategija, koriste se simultano te su jedna drugoj nadopuna i potpora prema hijerarhiji prikazanoj slikom 2., dok se politikom preciziraju stavovi, načela i principi prema kojima se usmjeravaju odluke i akcije poduzeća.

Korporacijska strategija se bavi pitanjima upotrebe i alokacije resursa, organizacijske kulture i vrijednostima poduzeća. Poslovna strategija je usmjerena na postizanje konkurentske prednosti proizvoda ili usluga, a funkcijska strategija ima zadatak poduprijeti poslovnu i korporacijsku.

U četvrtoj etapi implementira se strategija kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila.

Budžeti jesu „iskaz očekivanih rezultata izraženih brojčano“<sup>15</sup>, a predstavljaju osnovni strategijski i kontrolni dokument kojim poduzeća za određeno razdoblje predviđaju i kontroliraju očekivane, odnosno realizirane prihode i rashode, tijek gotovine, korištenje kapaciteta te tijekom materijalnih inputa.

Programi su, kao faze implementacije strategije, skupovi ciljeva, politika, procedura i pravila koje treba poduzeti za njezino provođenje.

Politike su osnovica za ispravno odlučivanje o bitnim pitanjima kojima menadžment definira opće stavove o najvažnijim pitanjima vezanima za vlastito poslovanje.

Na kraju se vrši kontrola i evaluacija strategije odnosno vrši se usporedba aktualnih performansi sa utvrđenim standardima. Ukoliko postoje odstupanja, potrebno je otkriti njihove uzroke te odrediti mjere za njihovo otklanjanje.

---

<sup>15</sup> Weihrich, H., Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 128

## 2.2. Analiza okoline

Okolina poduzeća tretira se kao set vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju ciljeva, a temeljna svrha analize okoline je ocjena okoline koja treba poslužiti menadžmentu za promptno reagiranje i povećanje izgleda za uspjeh.<sup>16</sup>

Analiza okoline je bitna jer promjene u okruženju su stalno prisutne i prate poduzeće tijekom svih njegovih razvojnih faza. Okruženje se mijenja brže nego poduzeće, pa poduzeća moraju biti unaprijed pripremljena na moguće promjene, odnosno na moguće prilike i prijetnje.

Zato analiza okoline treba:

- otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće,
- utvrditi pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća i unutarnje nesposobnosti poduzeća
- povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize
- 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.<sup>17</sup>

Analiza okoline ima tri važne uloge:<sup>18</sup>

1. Uloga orijentirana politici
2. Uloga integrirajućega strateškog planiranja
3. Uloga orijentirana funkcijski.

Cjelokupna okolina poduzeća može se podijeliti na eksternu i internu odnosno na vanjsku i unutarnju okolinu.

Eksterna okolina obuhvaća dijelove okoline izvan poduzeća, a koji neizravno utječu na poduzeće. Može se podijeliti na dvije veće dimenzije kao što je prikazano slikom 3., a to su poslovna okolina ili okolina zadataka i opća ili socijalna okolina.

Treba napomenuti i da se bilo koja dva poduzeća se ne suočavaju sa potpuno istom eksternom okolinom.<sup>19</sup>

---

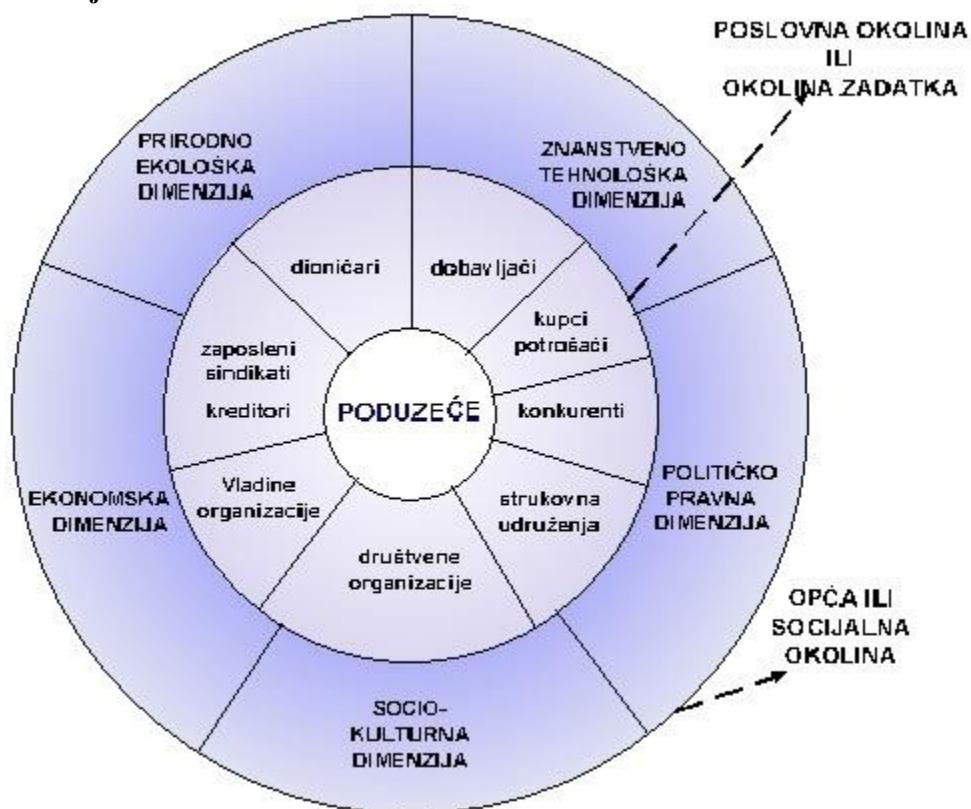
<sup>16</sup> Buble, M. i suradnici, *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 15.

<sup>17</sup> Ibid, str. 16.

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Byars, L.L., Rue, L.W., Zahra, S. A., *Strategic management*, Irwin, Chicago, 1996. str. 34

Slika 3. Dimenzije eksterne okoline



Izvor: Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str.18..

Poslovna okolina je u neposredna okolina poduzeća koja utječe na poslovanje stoga se na nju obraća i najviše pažnje, a sastoji se od devet ključnih elemenata: zaposleni i sindikati, dioničari, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije, strukovna udruženja, kupci ili krajnji potrošači, dobavljači i konkurenti.

Zaposlenici imaju važnu ulogu za provedbu strategije,

dok se dioničari sve više aktivno uključuju u vođenje poduzeća.

Kreditori pridonose ostvarenju planiranih poslovnih ciljeva, a javljaju se i u ulozi partnera.

Državne organizacije, društvene organizacije te različita strukovna udruženja utječu na strateška postignuća poduzeća politikom i zakonskom regulativom.

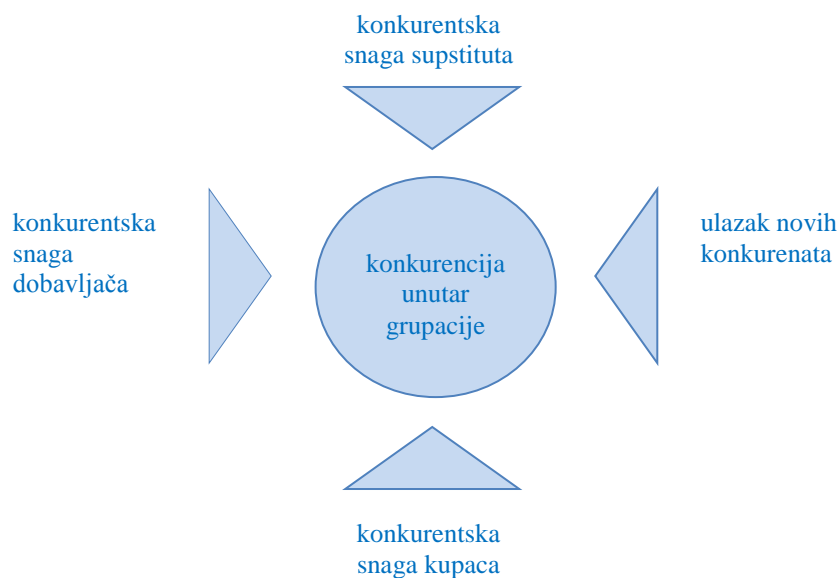
Ključna tri segmenta su kupci ili potrošači, dobavljači i konkurenti.

Kupci ili potrošači naj snažnije utječu na poslovanje i ponašanje poduzeća te na njegov rast i razvoj.

Dobavljači su važni jer osiguravaju poduzeću sirovine, materijal, energiju odnosno kapital bez kojeg poduzeće ne može poslovati.

Konkurenti utječu svojim istraživačko-razvojnim, ekonomsko-propagandnim i drugim aktivnostima.

**Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga**



Izvor: Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 21.

Konkurenti odnosno istorodna poduzeća mogu se promatrati i kao zasebna cjelina odnosno kao industrijska okolina. To su zapravo neposredni konkurenti čija pojedinačna snaga ovisi o pet konkurentskih sila prema Porterovom modelu kako je prikazano na slici 4.

U sklopu opće okoline može se govoriti o :

- a) prirodnoj ili fizičkoj okolini: prirodni i ekološki uvjeti, raspoloživa prirodna bogatstva
- b) znanstveno-tehnološkoj okolini koju čine tehnički i tehnološki faktori te tehn-ekonomski faktori. Svaka nova tehnologija uspostavlja nove potrebe i interese.
- c) socijalno-kulturnoj okolini koju čine kulturne karakteristike i socijalni trendovi
- d) demografskoj okolini koju čine demografski i povijesni faktori. Promjene u demografskoj okolini odnosno demografska kretanja bitno utječu na ponašanje ljudi, posebice usporena stopa i pad nataliteta, starenje stanovništva, promjene unutar obitelji, migracije stanovništva, promjena obrazovne strukture stanovništva i sl.
- e) ekonomskoj okolini koju čine tržišni, financijski i ekonomski faktori te faktori ekonomske politike. Znatno utjecaj imaju promjene kao što su rast nezaposlenosti, male investicije, visoka zaduženost stanovništva, rast troškova života i izdataka za osnovne životne potrebe, usporeni rast realnog dohotka i dr.
- f) političko-pravnoj okolini koju čine politički odnosi i pravna regulativa. Poduzeća moraju prilagoditi svoje strategije i poslovanja u skladu s novim prilikama i stvarnim zahtjevima koje donose političke promjene.<sup>20</sup>

Interna ili unutarnja okolina je okolina na koju poduzeće može u potpunosti djelovati. Interna okolina može se promatrati sa nekoliko različitih aspekata, a neki od njih su funkcijski, faktorski i resursni.

Tako prema funkcijskom pristupu, interna okolina se sastoji od tri dimenzije; organizacijske strukture, organizacijske kulture i organizacijskih resursa.

Organizacijskom strukturom pokušava se na najučinkovitiji način strukturirati sve organizacijske elemente, kako bi se ciljevi ostvarivali na što djelotvorniji način. Proces organiziranja je zapravo proces izgradnje organizacijske strukture, formiraju se radna mjesta, međusobno se povezuju, odnosno koordiniraju, dodjeljuju se zadaci, aktivnosti, ovlasti i odgovornosti. „Organizacijska struktura predstavlja ukupnost veza i odnosa između svih elemenata poduzeća“<sup>21</sup>.

---

<sup>20</sup> Hodgetts, R.M., Luthans, F., International management-Fourth edition, McGraw-Hill, New York 2000., str. 32

<sup>21</sup> Trojak, N., Analiza poslovnog okruženja, Identifikacija čimbenika koji utječu na poslovanje, Suvremena tajnica, 3/2009, dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_tajnica/13-02-2013.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_tajnica/13-02-2013.pdf) 11.5.2015.

„Organizacijska kultura definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini te pomaže organizaciji da se prilagodi vanjskom okruženju. Za organizacijsku kulturu može se reći da je sustav vrijednosti, shvaćanja, uvjerenja, etike, životnih stilova, osobnosti i karaktera poduzeća, ona predstavlja način kako ljudi rade u poduzeću.“<sup>22</sup>

Organizacijski resursi jesu svi resursi koje poduzeće koristi kako bi dobilo željeni proizvod ili uslugu.

Prema resursnom pristupu moguće je razlikovati šest skupina resursa, a to su: ljudski resursi, fizički resursi, financijski resursi, organizacijska struktura, menadžmentska struktura i sposobnosti poduzeća.

Prema faktorskom pristupu razlikuju se brojni faktori koji utječu na interno okruženje, a svrstani su u pet većih grupa; organizacijski faktori, personalni faktori, marketinški faktori, proizvodni faktori i finacijski faktori, a koji se detaljnije prikazani tablicom 1.

**Tabela 1. Čimbenici interne okoline prema faktorskom pristupu**

<p><b>ORGANIZACIJSKI ASPEKTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacijska mreža</li> <li>• organizacijska struktura</li> <li>• bilješka uspjeha</li> <li>• hijerarhija ciljeva</li> <li>• politike, procedure, pravila</li> <li>• sposobnost menadžmenta</li> </ul>	<p><b>PERSONALNI ASPEKTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• radni odnosi</li> <li>• praksa regrutiranja</li> <li>• programi obučavanja</li> <li>• sustav procjene performansi</li> <li>• sustav stimulativnog plaćanja</li> <li>• fluktuacija ii apsentizam</li> </ul>	<p><b>FINANCIJSKI ASPEKTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• likvidnost</li> <li>• profitabilnost</li> <li>• aktivnost</li> <li>• investiranje</li> </ul>
<p><b>MARKETINŠKI ASPEKTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• segmenatcija tržišta</li> <li>• strategija proizvoda</li> <li>• strategija cijena</li> <li>• strategija promocije</li> <li>• strategija distribucije</li> </ul>	<p><b>PROIZVODNI ASPEKTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• raspored opreme i postrojenja</li> <li>• istražianj rzvoj</li> <li>• korištena tehnologija</li> <li>• nabava sirovina</li> <li>• kontrola zaliha</li> <li>• korištenje podugovaranja</li> </ul>	

Izvor: : Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 25.

<sup>22</sup>Trojak, N., Analiza poslovnog okruženja, Identifikacija čimbenika koji utječu na poslovanje, Suvremena tajnica, 3/2009, dostupno na: [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_tajnica/13-02-2013.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_tajnica/13-02-2013.pdf) 11.5.2015.



## 2.2. Oblikovanje strategije

„Oblikovanje strategije poslovnog sustava je vrlo zahtjevni i kreativni rad. Zahtijeva skupljanje spoznaja iz faza određivanja usmjerenja poslovnog sustava i rezultata analiza, predviđanja okruženja te analize poslovnog sustava u jedinstvenu cjelinu.“<sup>23</sup>

Strategija je viđena kao način povezivanja tvrtke i okruženja u kojem su i unutarnji i vanjski aspekti važni. To se ogleda u SWOT analizi koja istraživa kako unutrašnjost tvrtke tako i njihove vanjske mogućnosti i prijetnje.<sup>24</sup>

Nakon postavljenih ciljeva, analizirane okoline potrebno je donijeti odluku o strategiji. Proces strateškog izbora provodi se u 3 faze: traganje za mogućnostima, vrednovanje mogućnosti i selekcija.

Kriteriji za odabir strateških opcija jesu informacije o vanjskoj i unutarnjoj okolini sagledane kroz stratešku analizu.

---

<sup>23</sup> Bistričić, A., Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektom pristupu, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 101-110, 2006., dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/62017> 10.5.2015.

<sup>24</sup> Guerras-Martin, L.A., Madhoh, A., Montoro-Sanchez, A., The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions, *BRQ Business Research Quarterly* (2014) **17**, 69-76, dostupno na: [www.elsevier.es/brq](http://www.elsevier.es/brq) 16.5.2015.

Kod odabira korporacijske strategije postoje dvije grupe strategija, a to su glavna strategija i poslovni portfolio.

Glavna strategija čini opći okvir akcija na razini poduzeća i razlikuju se tri tipa, a to su strategija kontinuiteta, razvojna strategija i strategija u kriznim uvjetima.

Poslovni portfolio je karakterističan za poduzeća koja imaju mnogo različitih poslovnih područja, a neki od mogućih tipova poslovnog portfolia su:

- Portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela
- Portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage
- Portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja
- Portfolio politike strateškog usmjeravanja.

Prema Gutiću<sup>25</sup> korporativne strategije poduzeća mogu biti:

- rast poduzeća gdje se razlikuju strategija kontinuiteta rasta i strategija ekspanzije
- strategija penetracije na tržištu
- strategija rasta i razvoja tržišta
- strategija integracije gdje se razlikuje vertikalna i horizontalna integracija. Tako kod vertikalne integracije postoji još strategija vertikalne integracije prema naprijed, strategija vertikalne integracije unatrag, strategija potpune integracije i strategija kose integracije, dok kod horizontalne integracije postoji strategija dijagonalne integracije i strategija koncentrične integracije
- strategija diverzifikacije koja može biti horizontalna i konglomeratska
- interni rast
- spajanje i akvizicije
- strateški savezi

Kada se biraju poslovne strategije, birati se može između strategije troškovnog vodstva, strategije diferencijacije u cijeloj industriji i strategije fokusiranja koja ima dvije inačice, a to su fokusiranje na troškovno vodstvo ili fokusiranje na diferencijaciju.

Pod funkcijskim strategijama najčešće se razmatraju strategije ljudskih potencijala, marketinga, proizvodnje, nabave, skladištenja, transporta, financijske strategije i sl.

---

<sup>25</sup> Gutić, D., Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2008., str. 209-231.

### 3. SWOT ANALIZA

Zasluga za SWOT pripisuje se istraživačkom timu u sastavu: Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe, Birger Lie, koji je na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke od Fortune 500 koja su i financirala projekt, imao cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom. Postavili su si pitanje što je dobro, a što loše u sadašnjosti i u budućnosti te ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (Opportunity), loše u sadašnjosti - krivnjom (Fault), a loše u budućnosti - prijetnjom (Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT.<sup>26</sup>

SWOT analiza predstavlja akronim engleskih riječi:

- S – prednosti (*strengths*)
- W – slabosti (*weaknesses*)
- O – prilike (*opportunities*)
- T – prijetnje (*threats*).<sup>27</sup>

Ken Andrews se općenito smatra pionikom SWOT analize. 1971. bio je jedan od prvih strateških teoretičara koji je formalno obrazložio strateški odnos resursa i sposobnosti poduzeća i eksterne okoline. SWOT je dio šire – analize situacije – koja je osnovni element strateškog planiranja.<sup>28</sup>

SWOT analiza predstavlja pomagalo za analizu trenutačne situacije poduzeća na tržištu i analizu resursa poduzeća tzv. situacijsku analizu poduzeća. S aspekta analize eksterne okoline se razmatraju prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline snage i slabosti. Usko je vezana s vremenom (prošlost – slabosti i prednosti, budućnost – prilike i prijetnje), produktivna je, oduzima malo vremena te treba biti fleksibilna kako bi pružila svu efikasnost.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Gonan Božac, M., Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Ekonomska istraživanja, Vol.21 No.1 Ožujak 2008. dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33766](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766) 10.5.2015.

<sup>27</sup> Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 67.

<sup>28</sup> Fleisher, C.S., Bensoussan, B.E., Strategic and competitive analysis, Pearson Education, London, 2003.

<sup>29</sup> Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.4 No.1 Lipanj 2013., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) 10.5.2015.

SWOT analiza je brza i jednostavna, a može biti i prilagođena kao instrument za identifikaciju čimbenika koji utječu na organizacijske aktivnosti i daje rješenja za izradu budućih strategija organizacije.<sup>30</sup>

Svrha analize vanjskih faktora ili prilika i prijetnji je ocijeniti da li poduzeće može iskoristiti prilike i izbjegavati prijetnje kada se suočava s nekontroliranim promjenama vanjskog okruženja, kao što su fluktuacije cijena, politička destabilizacija, društvena tranzicija, pravne promjene i dr. Svrha analize unutarnjih faktora ili snaga i slabosti je ocijeniti kako poduzeće obavlja svoj interni rad, kao što su upravljanje, djelotvornost, istraživanje i razvoj, itd.<sup>31</sup>

U Tabeli 2. može se vidjeti na koja pitanja bi SWOT analiza trebala odgovoriti.

**Tabela 2. Pitanja SWOT analize**

SNAGE (STRENGTHS)	SLABOSTI (WEAKNESSES)
Koje su jake strane vašeg proizvoda / usluge? Po čemu se razlikuje od drugih proizvoda/ usluga? Jesu li ove prednosti dovoljno iskorištene?	Koje su slabosti vašeg proizvoda/usluga? U čemu je naš proizvod slabiji od ostalih proizvoda/usluga na tržištu?
PRILIKE (OPPORTUNITIES)	PRIJETNJE (THREATS)
Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika i nađu resursi?	Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju vašeg udjela na tržištu?

Izvor: Kadlec, Ž., Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.4 No.1 Lipanj 2013., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) 10.5.2015.

Postojeće tvrtke mogu koristiti SWOT analizu, u bilo koje vrijeme za ocjenu promjena u okruženju i proaktivno odgovaranje na te promjene. Preporuča se da sastanak za provođenje revizije strategije, koji se odvija najmanje jednom godišnje, počinje SWOT analizom.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Boca Gratiela Dana, SWOT analysis to improve quality management production, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 62, 24 October 2012, Pages 319-324, dostupno na: [http://ac.els-cdn.com/S1877042812034933/1-s2.0-S1877042812034933-main.pdf?\\_tid=1c582f2e-f809-11e4-a63d-00000aab0f6c&acdnat=1431368054\\_d4d23c4cc5f537926377f0c989423cee](http://ac.els-cdn.com/S1877042812034933/1-s2.0-S1877042812034933-main.pdf?_tid=1c582f2e-f809-11e4-a63d-00000aab0f6c&acdnat=1431368054_d4d23c4cc5f537926377f0c989423cee) 11.5.2015.

<sup>31</sup> Chang, H., Huang, W.C., Application of a quantification SWOT analytical method, *Mathematical and Computer Modelling*, Volume 43, Issues 1–2, January 2006, Pages 158–169, dostupno na: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0895717705004796> 12.5.2015.

<sup>32</sup> Berry, T., What Is a SWOT Analysis?, dostupno na: <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/> 10.5.2015.

### 3.1. Prednosti i nedostaci SWOT analize

Prednosti SWOT analize su sljedeće:

- usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- široko je prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje ciljeva.<sup>33</sup>

Problemi koji se mogu javiti prilikom SWOT analize jesu:

- nedostatak optimalnog broja i strukture informacija
- zakašnjele informacije
- slabo razvijen sustav menadžmenta
- nedovoljno znanja o strateškom upravljanju
- nedovoljno financijskih sredstava
- kako pravilno iskoristiti dobre informacije<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Vučetić, M., Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol.3 No.2 Prosinac 2012., dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=141139](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=141139) 11.5.2015.

<sup>34</sup> Gutić, D., Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing-Tehnička knjiga, Zagreb, 2008. Str.62

### 3.2. Elementi SWOT analize

SWOT analiza se usredotočuje isključivo na četiri elementa uključena u akronim, omogućujući tvrtkama da identificiraju snage koje utječu na strategiju, aktivnosti ili inicijativu. Poznavanje tih pozitivnih i negativnih elemenata može pomoći tvrtkama učinkovitije iskomunicirati ono što po planu treba biti prepoznato.<sup>35</sup>

Snage poduzeća ili strateške snage jesu pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća, na njih poduzeće može utjecati, a to mogu biti:

- ✓ jasna strateška vizija,
- ✓ konzistentna poslovna strategija,,
- ✓ obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadrova,
- ✓ adekvatna organizacijska struktura, odlično pozicioniranje u okolišu, a posebno tržišta,
- ✓ visoka razina tehničko-tehnološke opremljenosti,
- ✓ stalno ulaganje u istraživačko-razvojnu djelatnost,
- ✓ kvaliteta, cijena i prepoznatljivost proizvoda ili usluga,
- ✓ jak konkurentski položaj,
- ✓ raspoloživost financijskih sredstava,
- ✓ razvedenost sustava stimulativnog nagrađivanja,
- ✓ izgrađenost organizacijske kulture.<sup>36</sup>

Slabosti poduzeća ili strateške slabosti jesu unutarnje nesposobnosti poduzeća koje ometaju ili onemogućuju ostvarivanje zacrtanih ciljeva, a to mogu biti:

- nepostojanje odgovarajuće poslovne filozofije i strateške vizije,
- nedostatak stručnog kadra odnosno neodgovarajuća kadrovska ekipiranost,
- neprimjerenost organizacijske strukture zahtjevima poduzeća,
- neodgovarajuća tehnološka opremljenost poduzeća,
- neadekvatnost proizvodnog asortimana ili dijapazona usluga,
- nezavidan konkurentski položaj,
- nedostatak financijskih sredstava,
- neizgrađenost organizacijske kulture.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Goodrich, R., SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition, dostupno na: <http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> 17.5.2015.

<sup>36</sup> Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 24.

<sup>37</sup> Buble, M. i suradnici, Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 24.

„Prijetnje su sadašnja ili buduća svojstva i uvjeti okoline koji imaju ili će imati negativni utjecaj na organizacijsku uspješnost i konkurentski položaj“<sup>38</sup>

Potencijalne prijetnje su:

- x mogući ulasci novih konkurenata
- x pad prodaje zbog pojave supstituta
- x pad potražnje
- x nepovoljne promjene deviznog tečaja
- x nepovoljne demografske promjene
- x porast pregovaračke moći kupaca ili dobavljača
- x recesija
- x novi regulacijski zahtjevi<sup>39</sup>

„Prilike ili šanse su svi sadašnji ili budućí uvjeti i promjene u organizacijskoj okolini koje ona može iskoristiti za poboljšanje svoje uspješnosti i konkurentske prednosti sada ili/i u budućnosti.“<sup>40</sup>

Potencijalne prilike

Istraživanje<sup>41</sup> je pokazalo kako poduzeća kao svoje prijetnje iz okoline najčešće vide pojavu novih konkurenata, jačanje postojećih konkurenata, visoke poreze, visoke kamatne stope, moć dobavljača, promjene zahtjeva kupaca, zamjenske proizvode, birokraciju u okolini, sporne naplate, nedostupnost izvora financiranja (kredití, í sl.). Dok prilikama smatraju; dostupnost novih tehnologija, slabljenje konkurencije, blizina resursa, raspoloživost izvora ljudskih

---

<sup>38</sup> Bahtirjević-Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2014. Str. 86.

<sup>39</sup> Gutíć, D., Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2008., str.114

<sup>40</sup> Bahtirjević-Šiber, F., Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb, 2014. Str. 86.

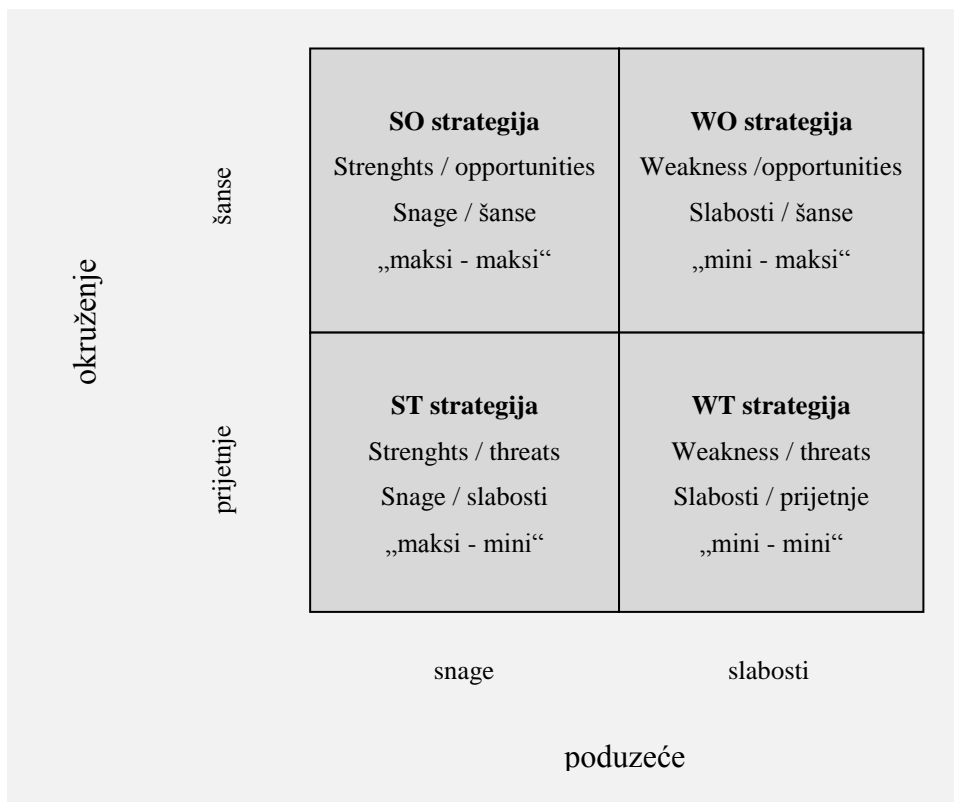
<sup>41</sup> Rašić, S., Čurić, D., Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, Poslovna izvrsnost, Vol. 5 No. 1, Lipanj 2011., dostupno na:

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112064](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112064) 11.5.2015

resursa, rast tržišta u zemlji, rast inozemnih tržišta, kreditori, povećan interes države u korist poduzeća iz djelatnosti

### 3.3. Strategije temeljene na SWOT analizi

Slika 5. SWOT strategije



Izvor: Gutić, D., Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb, 2008., str. 112.



## **4. POSLOVNI SLUČAJ: Primjena SWOT analize u poduzeću Škoda**

Ova studija slučaja usredotočuje se na način upravljanja uprave ŠKODA Britanije na svim područjima strateškog audita, te kako je Uprava donosila odluke na temelju SWOT analize, kako je Škoda transformirala svoj imidž marke u očima potencijalnih kupaca i izgradila svoju konkurentnu prednost u odnosu na suparnike.

Ova studija slučaja napisana je na temelju podataka koji su preuzeti sa <http://businesscasestudies.co.uk/skoda/swot-analysis-in-action/introduction.html>.

### **4.1. Općenito o poduzeću**

Dva oduševljena biciklista Vaclav Laurin and Vaclav Klement, 1895. godine u Čehoslovačkoj, dizajnirali su i proizveli svoj bicikl. Njihov posao 1925. godine postao je Škoda. Škoda je počela sa proizvodnjom bicikala, automobila, poljoprivrednih plugova i zrakoplova u istočnoj Europi. Tijekom narednih 65 godina Škoda je uspješno svaladala teška vremena uključujući rat, ekonomsku depresiju i političke promjene.

Češka uprave Škode 1990.-ih bila je u potrazi za jakim stranim partnerom. Odabran je Volkswagen AG (VAG) zbog svoje reputacije za snagu, kvalitetu i pouzdanost. To je najveći proizvođač automobila u Europi s prosječnom proizvodnjom od više od pet milijuna automobila godišnje i sa 12 %-tnim udjelom na svjetskom tržištu.

Volkswagen AG obuhvaća Volkswagen, Audi, Škoda, Seat, Volkswagen gospodarska vozila, Lamborghini, Bentley i Bugatti brandove. Svaka marka ima svoj specifičan karakter i neovisan je na tržištu.

S dolaskom VW koncerna 1991. godine došlo je do odgovarajućeg transfera know-how znanja zajedno s velikim investicijama. Na taj način je Škoda mogla ostvariti presudan tehnički napredak.<sup>42</sup>

Škoda Britanija prodaje Škoda automobile kroz svoju franšiznu mrežu nezavisnih trgovaca. Kako bi poboljšali svoj rezultat u konkurentnom tržištu automobila, Škoda Britanija Uprava trebala je procijeniti poziciju svog branda. Pozicioniranje marke značilo je uspostaviti prepoznatljiv imidž u odnosu na konkurentske marke. Tek tada bi ostvarila rast na tržištu. Za lakše donošenje odluka, Škoda Britanija obavila je istraživanje tržišta i to je omogućilo da iskoristi nove prilike i odgovori na prijetnje. Audit je pružao sažetak ukupnog poslovnog strateškog položaja pomoću SWOT analize. Rezultat SWOT analize je bila strategija za učinkovito tržišno natjecanje u automobilskoj industriji.

Danas Škoda spaja tradicionalne vrijednosti i kreativnu funkcionalnost s bezvremenskim dizajnom. Pri tome se međutim i dalje velika važnost pridaje samostalnosti marke.

Škoda je automobilska marka s dinamičnim razvojem, koja se na europskom i svjetskom tržištu predstavlja svojim pouzdanim, sigurnim i udobnim automobilima s najvećom kvalitetom i izvrsnim omjerom cijene i usluge. Tako se automobili marke Škoda do sada izvoze u 100 zemalja, pri čemu se svake godine ukupno proizvede i kupcima isporuči više od 600.000 vozila.<sup>43</sup>

Misija poduzeća glasi: Osigurati prodaju kvalitete, servis i potrebe prijevoza za naše klijente. To je i biti će ostvareno kroz posvećeni tim zaposlenika čiji je prvenstveni cilj zadovoljstvo kupaca, zajedno s vođom tima čija je odgovornost da se osigura zadovoljstvo zaposlenika i oduševljenje krajnjih potrošača.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Službene web stranice Škoda Hrvatska, [http://www.skoda.hr/sve\\_o\\_skodi/filozofija\\_marke](http://www.skoda.hr/sve_o_skodi/filozofija_marke) 15.5.2015.

<sup>43</sup> Službene web stranice Škoda Hrvatska, [http://www.skoda.hr/sve\\_o\\_skodi/filozofija\\_marke](http://www.skoda.hr/sve_o_skodi/filozofija_marke) 15.5.2015.

<sup>44</sup> Škoda auto annual report 2009, dostupno na <http://www.skoda-auto.com/en/company/investors/annual-reports> 15.5.2015.

Slika 6. Škoda slogan

SIMPLY CLEVER



Izvor: Službene web stranice Škoda auto <http://www.skoda-auto.com/en>

Sve Škoda auto aktivnosti definirane su motom "Simply Clever". Ovaj slogan je jezgra Škoda marke. Ona obilježava srž misije poduzeća i način stvaranja proizvoda i procesa. U očima kupaca, Škoda Auto je "Simply Clever", simbol praktičnih, profinjenim i pametnih rješenja.<sup>45</sup>

Vizija poduzeća je imati najveći tržišni udio u Europi, a također i jaku prisutnost na tržištu u brzorastućem azijskom tržištu do 2018. godine.<sup>46</sup>

Cilj im je to učiniti na način da:

- pronađu izvanredna rješenja za zadovoljavanje svih prijevoznih potreba kupaca,
- budu ekološki prihvatljiva automobilska tvrtka zahvaljujući novih „zelenih“ linija modela automobila,
- postignu rekord u ukupnom zadovoljstvu kupaca i zaposlenika,
- budu automobilski brand poznat po najboljoj vrijednosti i kvaliteti

## 4.2. Snage i slabosti

Kako bi identificirala svoje snage Škoda Britanija radila je istraživanja. Svoje kupce je direktno pitala za mišljenje o svojim proizvodima odnosno autima. Također su koristili i pouzdane nezavisne ankete kako bi provjerili osjećaje kupaca.

Godišnjim anketnim upitnikom o zadovoljstvu kupaca ispitni su korisnici automobila što osjećaju o automobilima koje imaju u svom vlasništvu najmanje šest mjeseci. Anketirano je gotovo 20.000 vlasnika automobila, a Škoda se pokazala u prvih pet proizvođača.

---

<sup>45</sup> Škoda auto annual report 2014., dostupno na <http://www.skoda-auto.com/en/company/investors/annual-reports> 15.5.2015.

<sup>46</sup> Škoda auto annual report 2009., dostupno na <http://www.skoda-auto.com/en/company/investors/annual-reports> 15.5.2015.

U Top Gear-a anketi korisnika 2007. godine, 56.000 gledatelja je dalo svoje mišljenje o 152 modela automobila i izglasalo da je Škoda 'broj 1 proizvođač automobila'.

Škoda je pripisala takve rezultate poslovanju temeljenom na zadovoljstvu kupaca, a ne na prodaju. To smatraju 'ljudskim dodir' od dizajna do prodaje. Škoda zna da 98% svojih vozača bi preporučili Škodu prijatelju. To jasno identificira i kvantificira snagu. Škoda koristi to kao vodič svom budućem strateškom razvoju i razvoju imidža marke.

Strateški menadžment vodi poslovanje, tako da se može natjecati i rasti u svom tržištu. Škoda je usvojila strategiju usmjerenu na proizvodnju vozila u kojima će njihovi vlasnici uživati. To je različito od strategije usmjerene na samo povećanje prodaje proizvoda.

Znači Škodina najveća snaga je zadovoljstvo kupaca. To znači da je marka povezana sa kvalitetom proizvoda i sretnim kupcima.

SWOT analiza identificirala je područja slabosti unutar tvrtke. ŠKODA Britanija analiza je pokazala da je za rast potrebno riješiti ključna pitanja o poziciji branda. Škoda je imala samo 1,7% tržišnog udjela. To je vrlo mali udio na tržištu za automobile. Glavni problem koji je trebalo riješiti je: kako Škodu uklopiti na to vrlo konkurentno i rascjepkano tržište?

Ova slabost se pokazala dijelom zbog zastarjele percepcije branda. To se odnosi na Škoda vozila podrijetlom iz istočne Europe. U prošlosti su automobili imali sliku loše kvalitete vozila, dizajna, montaže i materijala. Najvažnije, ta percepcija također je utjecala na Škoda vlasnike. Za mnoge ljude, vlasnike vozila, važno je kako ih drugi vide, odnosno ako ste Škoda vozač, što će drugi ljudi misliti?

Od 1999. godine, pod Volkswagen AG vlasništvom, Škoda je promijenila taj negativni imidž. Škoda automobili se više nisu gledali kao niskoproračunski ili slabe kvalitete. Međutim, brand „health check“ u 2006. godini pokazao je da Škoda još uvijek ima slab i neutralni imidž u srednjem tržišnom rasponu koji zauzima, u usporedbi s drugim igračima na tom području (na primjer, Fordom, Peugeot-om i Renault-om). To je značilo da, brand više nije imao loš imidž, ali ni snažnu privlačnost.

Shvaćanje toga je pokazalo Škodi u kojem smjeru je potrebno ići i da je potrebno da prestane biti obrambena u promotivnim kampanjama. Tvrtka je nastojala ispraviti stare percepcije i pokazati ono što Škoda automobili nisu bili. Tad je shvatila da je vrijeme reći ono što brand zapravo je.

Marketinška poruka za promjenu je bila jednostavna: Škoda Vlasnici znali su da budu sretni i zadovoljni sa svojim automobilima. Za kupnju automobila, javnost i auto industriju kao cjelinu, je trebalo uvjerit da su Škoda automobili izvrsni za posjedovanje i vožnju.

### **4.3. Prilike i prijetnje**

Prilika su se pojavile u vanjskom okruženju poslovanja. To je uključivalo nedostatak novih proizvoda ili usluga na tržištu. U analizi vanjskog tržišta, Škoda je uočila da su marketinški pristupi konkurenata usmjereni na sam proizvod. Mnogi brandovi su naglašavali sam automobil i iskustvo vožnje: Audi je naglašavao tehnologiju kroz svoje linije auto remena, 'Napredak kroz tehniku', dok je BMW promicao 'vrhunski stroj za vožnju'.

Škoda Britaniji otkrila je da su njezini kupci voljeli svoje automobile više od vlasnika konkurentskih brandova, kao što su Renault ili Ford.

Podaci iz SWOT analize pomogli su Škodi diferencirati svoj asortiman proizvoda. Nakon što su potpuno razumjeli slabosti branda, dopustili su da se razvije strategija za jačanje branda i da se iskoriste prilike na tržištu.

Škoda se usredotočila na postojeće snage i obezbjedila automobile fokusirane na zadovoljstvo kupaca. Fokus na sretnog Škoda kupaca je prilika. Ona je omogućila Škoda razlikovanje Škoda branda i isticanje od konkurencije. To je Škodina jedinstvena prodajna teza u automobilskoj industriji.

Prijetnje dolaze izvana poslovanja. To uključuje, na primjer, konkurentsko pokretanje jeftinije linije proizvoda. Temeljita analiza prirode, izvora i vjerojatnosti tih prijetnji je bio ključni dio SWOT procesa Škode.

Tržište automobila Velike Britanije uključuje 50 različitih auto-proizvođača koji prodaju 200 različitih modela unutar kojih postoji više od 2.000 varijanti. Škoda Britanija je znala da se treba pobrinuti da njihove poruke budu dovoljno snažne za kupce da ih primjete u takvom prepunom i konkurentnom okruženju, inače će potencijalni kupci zanemariti Škodu, a to predstavlja opasnost od daljnjeg gubitka tržišnog udjela. Škoda je trebala snažnu seriju proizvoda za natjecanje u Velikoj Britaniji i na globalnoj razini.

U Velikoj Britaniji Škoda je predstavila sedam različitih automobila. Svaki brand od njih osmišljen kako bi privukao različite segmente tržišta. Na primjer:

- ✓ Škoda Fabia se prodavala kao osnovni, ali kvalitetan 'gradski automobil'
- ✓ Škoda Superb nudila se više kao luksuzni, u skladu s tržišnim trendovima, automobil,
- ✓ Škoda Octavia Estate nudila je zabavnu vožnju za cijelu obitelj i veliki prtljažnik.

Cijene su odražavale konkurentsku prirodu Škode na tržištu. Svaki raspon modela je cijenom apelirao na različite skupinane potrošača unutar auto tržišta. Kombinacija čistog raspona s konkurentnim cijenama je nadvladala prijetnju zasićenog tržišta.

Sljedeći primjer pokazuje kako je Škoda odgovorila na još jedan od svojih prijetnji, naime, na potrebu da udovolji pravnim i ekološkim propisima EU, Škoda je projektirala proizvode koji su ekološki prijateljski u svakoj fazi životnog ciklusa. Na primjer:

- Škoda dijelovi označeni su za brzu i lakšu identifikaciju kada se automobil rastavi,
- pomoću najnovije, ekološki prihvatljive proizvodne tehnologije i dostupnih sadržaja kako bi se automobili zaštitili od korozije korišteni su bezolovni materijali i boje na bazi vode,
- Kod procesa dizajniranja paze na smanjenje potrošnje goriva i emisiju u benzinskim i dizelskim motorima koristeći lakše dijelove za izradu vozila kako bi bili aerodinamični što je više moguće i koristili manje energije.
- Koristeći najnoviju tehnologiju dizajniraju automobile s nižim razinama buke i poboljšanom kvalitetom zvuka.

#### 4.4. Zaključak poslovnog slučaja

SWOT analiza Škoda Britanije dala je odgovore na neka ključna pitanja, otkriveno je da su vlasnici automobila zadovoljni Škoda automobilima i da njihov brend više nema imidž jeftinog automobila. Međutim, brend je još uvijek unutar tržišne niše, promjena u percepciji javnosti je od krucijalnog značaja za Škodino natjecanje i povećanje tržišnog udjela na automobilskom tržištu. Izazov je bio kako izgraditi i razvijati brand tako da ga se pozitivno gleda, a to je zahtijevalo novu marketinšku strategiju.

Nova marketinška strategija temeljila se na sloganu „proizvođač sretnih vozača“ Aktivnosti promotivne kampanje podržale su novu poziju brenda. Ključna poruka kampanje je bila "sretno" iskustvo kupca s privlačenje kupaca više na emocionalnoj, a ne praktičnoj razini.

Kampanja je obuhvaćala:

- TV oglas 'Fabia tortu' koji je pokazao da je automobil "pun lijepih stvari" sa sretnom glazbom u pozadini,
- poboljšane i redizajnirane web stranice koje je jednostavno i zabavno koristiti kako bi privukla mlađa publika i kako bi se utjelovila poruka: "iskusite sreću sa Škoda online,,"

Kupci su u mogućnosti rezervirati ispitivanje pogona i naručivati brošure online. Rezultat toga je da potencijalni kupci osjete da Škoda nije samo pouzdan i razuman auto već je i 'lijepo' ga imati.

Analizirajući vanjske prilike i prijetnje Škoda britanija je točno odredila točno kako treba usmjeriti svoje marketinške poruke. Izgradnjom novog imidža temeljem SWOT analize, Škoda Britanija je dobila novi polet u kampanji. Istovremeno, kampanja je riješila prijetnju vanjske konkurencije diferenciranjem Škode od konkurenata.

Škoda je globalni brand nudeći asortiman proizvoda u vrlo konkurentnom i fragmentiranom tržištu. Škoda je bila u mogućnosti utvrditi prepoznati svoje snage za natjecanje. Strukturiran pregled unutarnjih i vanjskih čimbenika pomogao je promijeniti strateški smjer. Razvojem marketinške strategije igrajući na jasno prepoznatljivu snagu- sretne kupce, Škoda je

prevladala slabosti. Svoju prethodno obrambeni stav, okrenula je u pozitivan stav fokusiran na iskustvo kupaca. Razne nagrade koje je Škoda osvojila pokazuju kako njezina komunikacija dopire do kupaca, a poboljšana prodaja pokazuje da je nova strategija je donijela korist.

## **5. ZAKLJUČAK**

Tvrtka mora pozitivno odgovoriti na unutarnje i vanjske probleme da se izbjegne gubitak prodajnog i tržišnog udjela. SWOT analiza donosi red i strukturu inače slučajnim informacija. SWOT model pomaže menadžerima da gledaju iznutra kao i izvana. Podaci dobiveni iz analize usmjeravaju strategiji, ističu ključne unutarnje slabosti u poslovanju, fokusiraju se na prednosti i upozoravaju menadžere na prilike i prijetnje.

U slučaju Škoda kao glavnu snagu mogli bi smo istaknuti zadovoljstvo kupaca, znači bitna nam je kvaliteta proizvoda i sretni Kupci.

Slabosti koje su nastale, nastale su dijelom zbog zastarjele percepcije branda, te se postavilo pitanje kako Škodu uklopiti na konkurentsko tržište.

Kao prilika, nakon što su potpuno razumjeli slabosti branda, razvili su strategiju jačanja branda i iskoristili prilike na tržištu. Fokus na sretnog Škoda kupca je prilika i omogućila je razlikovanje Škoda branda i konkurenata.

Prijetnja koja nam je došla izvana poslovanja, konkurentsko je pokretanje jeftinije linije proizvoda, te su Škodine poruke morale biti dovoljno snažne da ih kupci primijete na tržištu, te je napravila snažnu seriju proizvoda za natjecanje u Velikoj Britaniji.

Konkurencija raspona cijena nadvladala je prijetnju na konkurentskom tržištu.



## POPIS LITERATURE

1. Altok, P. (2011.), Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24 (2011) 61–71, <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042811015850> pristupljeno: 12.5.2015.
2. Bahtirjević-Šiber, F., Sikavica, P. (2001.), *Leksikon menedžmenta*, Masmedia, Zagreb
3. Bahtirjević-Šiber, F. (2014.), *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Suvremeni trendovi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
4. Berry, T., What Is a SWOT Analysis? <http://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/> pristupljeno 10.5.2015.
5. Bistričić, A. (2006.), Realiziranje strategije poslovnog sustava po projektnom pristupu, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 12, No. 1, pp. 101-110 <http://hrcak.srce.hr/62017> pristupljeno: 10.5.2015.
6. Boca G. D. (2012.), SWOT analysis to improve quality management production, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 62, , Pages 319-324, [http://ac.els-cdn.com/S1877042812034933/1-s2.0-S1877042812034933-main.pdf?\\_tid=1c582f2e-f809-11e4-a63d-](http://ac.els-cdn.com/S1877042812034933/1-s2.0-S1877042812034933-main.pdf?_tid=1c582f2e-f809-11e4-a63d-)

[00000aab0f6c&acdnat=1431368054\\_d4d23c4cc5f537926377f0c989423cee](http://00000aab0f6c&acdnat=1431368054_d4d23c4cc5f537926377f0c989423cee)

pristupljeno: 11.5.2015.

6. Buble, M., Cingula, M. i suradnici (2005.), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
7. Business case studies , SWOT analysis in action, dostupno na:  
<http://businesscasestudies.co.uk/skoda/swot-analysis-in-action/introduction.html>  
pristupljeno: 9.5.2015
8. Byars, L. L., Rue, L.W., Zahra, S. A. (1996.), Strategic management, Irwin, Chicago,
9. Chang,H., Huang,W.C. (2006.), Application of a quantification SWOT analytical method, Mathematical and Computer Modelling,  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0895717705004796> pristupljeno: 12.5.2015.
10. Fleisher,C.S., Bensoussan, B.E. (2003.), Strategic and competitive analysis, Pearson Education, London
  
11. Gonan Božac, M. (2008.), Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33766](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33766)  
pristupljeno: 10.5.2015.
12. Goodrich, R., (2015.) SWOT Analysis: Examples, Templates & Definition,  
<http://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html> pristupljeno: 17.5.2015.
13. Guerras-Martin, L.A., Madhoh, A., Montoro-Sanchez, A. (2014), The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions, BRQ Business Research Quarterly, [www.elsevier.es/brq](http://www.elsevier.es/brq) pristupljeno:16.5.2015.
14. Gutić, D. (2008.), Strateški menadžment komunalnih usluga, Golden marketing – Tehnička knjiga, Zagreb
15. Hodgetts, R.M., Luthans, F. (2000.), International management-Fourth edition, McGraw-Hill, New York
16. Horvat, Đ. (2012.), Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb
17. Kadlec, Ž. (2013.), Strateški menadžment vs. strateško planiranje, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu,  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=154120](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=154120) pristupljeno: 10.5.2015.

18. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2001.), The strategy-focused organization, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts
19. Kourdy, J. (2007.), Poslovna strategija: priručnik za učinkovito donošenje odluka, Masmedia, Zagreb,
20. Krajnović, A., Lordanić-Lukavac, S., Jović, I. (2012.), Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima, Oeconomica Jadertina,  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=124401](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124401) pristupljeno: 10.5.2015
21. Mencer, I. (2012.), Strateški menadžment, upravljanje razvojem poduzeća, TEB – poslovno savjetovanje, Zagreb
22. Moutinho, L. (2005.), Strateški menadžment u turizmu, Masmedia, Zagreb
23. Rašić, S., Ćurić, D. (2011.), Primjena strateškog upravljanja u malim hrvatskim poduzećima, Poslovna izvrsnost,  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=112064](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=112064) pristupljeno: 11.5.2015.
24. Robert, M. (1997.), Strategy pure and simple II : how winning companies dominate their competitors, Mc Graw Hill, New York
25. Službene web stranice Škoda Hrvatska  
[http://www.skoda.hr/sve\\_o\\_skodi/filozofija\\_marke](http://www.skoda.hr/sve_o_skodi/filozofija_marke) pristupljeno 15.5.2015.
26. Sujova, A., Grladinović, T. (2006.), Prilog metodama informacijske potpore razvojnim strategijama u preradi drva i proizvodnji namještaja, Sjemenarstvo 23 2 str. 161-176.,  
[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=2986](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=2986) pristupljeno: 16.5.2015.
27. Škoda auto annual repot 2009 and 2014, <http://www.skoda-auto.com/en/company/investors/annual-reports> Pristupljeno: 15.5.2015.
28. Thompson, A. (2006.), Strateški menadžment - u potrazi za konkurentskom prednošću, Mate, Zagreb
29. Trojak, N. (2009.) Analiza poslovnog okruženja, Identifikacija čimbenika koji utječu na poslovanje, Suvremena tajnica,
30. [http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_tajnica/13-02-2013.pdf](http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_tajnica/13-02-2013.pdf) pristupljeno: 11.5.2015.
31. Vučetić, M. (2012.), Primjena SWOT analize u sportskim organizacijama, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu,

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=141139](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=141139) pristupljeno:

11.5.2015.

32. Weihrich, H. (1998.), Koontz, H., Menedžment, Mate, Zagreb

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Etape u procesu strateškog menadžmenta.....	6
Slika 2. Hijerarhija strategije.....	7
Slika 3. Dimenzije eksterne okoline.....	10
Slika 4. Porterov model pet konkurentskih snaga .....	11
Slika 5. SWOT strategije.....	21
Slika 6. Škoda slogan .....	24

## **POPIS TABELA**

Tabela 1. Čimbenici interne okoline prema faktorskom pristupu .....	13
Tabela 2. Pitanja SWOT analize .....	17