

**PRILOG METODAMA INFORMACIJSKE POTPORE RAZVOJNIM
STRATEGIJAMA U PRERADI DRVA I PROIZVODNJI NAMJEŠTAJA**A. SUJOVÁ¹ i T. GRLADINOVIĆ²¹Fakultet za znanosti o drvu i tehnologiju u Zvolenu
Faculty of Wood Sciences and Technology in Zvolenu²Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Faculty of Forestry, University of Zagreb**SAŽETAK**

Uspjeh procesa promjena i restrukturalizacije osobito ovisi o izboru metoda utvrđivanja vanjskih i unutrašnjih relevantnih činitelja. U radu je težište na SWOT analizi koja omogućuje utvrđivanje makroekonomskih početnih točaka restrukturalizacije drvnoindustrijskih poduzeća. Rezultati SWOT analize potpora su temeljitim informacijama za detaljno označavanje potrebnih promjena u drvnoindustrijskim poduzećima i mogućnostima ostvarenja budućega strateškog razvoja.

Ključne riječi: drvna industrija, restrukturalizacija, SWOT analiza, SWOT matrica, strateški razvoj

1. UVOD

Slovačka drvna industrija ima komparativne prednosti koje proistječu iz dostatno velikog broja domaćih dobavljača drva. Oni su stalno u mogućnosti održavati ravnotežu između domaćih dobavljača i aktivnoga stranog tržišta nabave drva. Mnoge slabosti u slovačkoj drvnoj industriji pripisivane su financijskoj situaciji, neprilagodljivosti i sporoj reakciji poduzeća na tržišne promjene. Drvnoindustrijska poduzeća pokušavaju riješiti te probleme uvođenjem promjena i restrukturalizacijom. Promjene i restrukturalizacijski proces može biti uspješan ako drvnoindustrijska poduzeća točno definiraju početnu točku restrukturalizacije, svoje sposobnosti, prilike na tržištu, izaberu ispravne metode i alate te se približe restrukturalizaciji putem novoutvđene razvojne strategije. Dakle, treba odlučno zacrtati željene efekte i realizirati ih promjenama razvojne strategije.

Strategija slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća treba činiti obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje drvnoindustrijska poduzeća svjesno oblikuju kako bi na temelju njih mogla oblikovati koordinirane poslovne napore i djelovanje te ostvariti svoju misiju (S u j o v á, 2004).

U izgradnji buduće strategije struke, poduzeća, organizacije i pojedinca koristi se SWOT (*strength* – snage /S, *weaknesses* – slabosti /W, *opportunities* – prilike /O, *threats* – prijetnje /T) analiza. Korisnost te "četverodijelne" analize proizlazi ponajprije iz mogućnosti da se njezinom primjenom utvrde sadašnja obilježja koja određuju položaj poduzeća ili njegova dijela na tržištu u odnosu prema konkurenciji. Može se zaključiti da su koristi od njezine primijene mnogo veće i dalekosežnije (P r e v i š i ć i sur., 2004).

Popularnost i široka prihvaćenost SWOT analize uvelike je rezultat njezine jednostavnosti, niskih inicijalnih troškova primjene i transparentnost.

SWOT analiza sumira rezultate vanjskih i unutrašnjih analiza i daje ukupne analitičke informacije za formuliranje strategije poduzeća. U osnovi profila snaga, slabosti, prilika i prijetnji leži mogućnost pobližeg označavanja presudnih čimbenika koji će biti koncentrirani u poduzeću.

S motrišta rezultata SWOT analize moguće je utvrditi početne točke za restrukturalizaciju, identificirati potrebne promjene i buduću razvojnu strategiju u slovačkim drvnoindustrijskim poduzećima (S u j o v á, 2004).

2. MATERIJAL I METODE

Koncepcija strategije prvi se put spominje još u starih Grka. Svoje korijene ima u vojsci i vojnim strukturama. Uglavnom se odnosi na načelna pitanja učinka (usmjeravanjem na prave poslove i zadatke), a ne na učinkovitost (obavljanjem onoga što se radi na ispravan, odgovarajući način) (H o o l y i sur. 2003).

U modernoj literaturi s područja menadžmenta i marketinga može se naći velik broj različitih definicija koje određuju sadržaj i obuhvat pojma *strategija*. Većini njih zajednički su ovi ključni elementi:

- ciljevi
- okvir i smjernice djelovanja
- dugoročnost.

Stoga bi se strategija mogla definirati kao konačno oblikovanje dugoročnih ciljeva i određivanje okvirnih smjernica za njihovo dosljedno ostvarivanje. Tako shvaćena, može se odnositi na pojedince, grupe, organizacije i njihove dijelove, sustave, države, odnosno na sve gospodarske i izvangospodarske subjekte koji smatraju potrebnim djelotvorno planirati svoje buduće aktivnosti (P r e v i š i ć i sur.; 2004, S u j o v á, 2004).

Oblikovanje i provedba strategije treba biti usklađena na različitim hijerarhijskim razinama unutar struke, poduzeća, organizacije. Treba poštovati načelo hijerarhijske nadređenosti kako ne bi dolazilo do raskoraka i nesklada između strategije na razini struke, poduzeća kao cjeline i strategije na nižim organizacijskim razinama (P r e v i š i ć i sur., 2004).

Samo uvođenje i primjenu strategije treba odrediti na temelju odgovora na sljedeća pitanja.

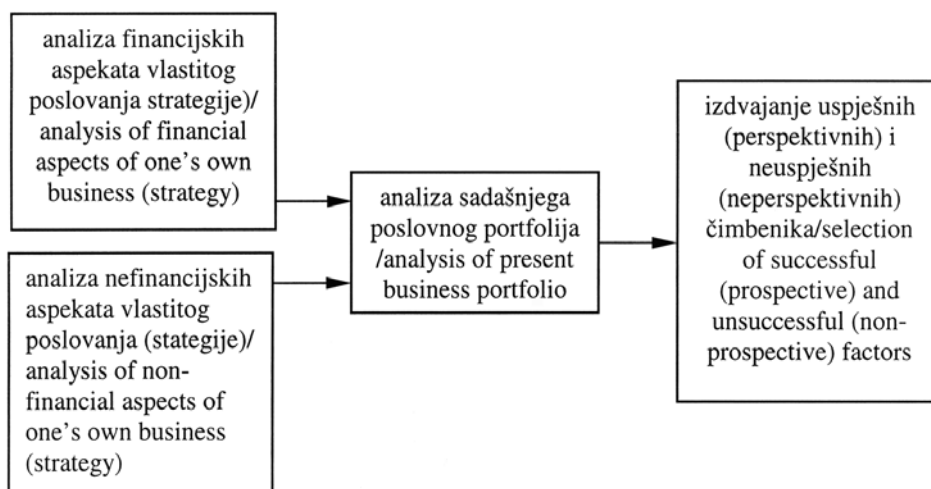
1. Što konkretno treba poduzeti s obzirom na ključne čimbenike koji utječu na primjenu i prihvaćanje strategije?
2. Kada što treba poduzeti?
3. Tko treba što poduzeti?
4. S kojim se konkretnim provedbenim ciljevima nešto poduzima?
5. Kako mjeriti uspješnost provedbe?

Iako pojam strategije u različitim kontekstima i s različitim prefiksima i sufiksima ima različito značenje, strategija podrazumijeva mogućnost da svi zainteresirani sudionici (dioničari, menadžment, djelatnici, sindikati i sl.) spoznaju temeljne dugoročne ciljeve i mogućnosti njihovih ostvarenja u određenom okruženju, uz kvalitetno osiguranje potrebnih resursa (S u j o v á, 2004). Proces oblikovanja sastoji se od:

1. analize vanjskih čimbenika,
2. analize unutaršnjih čimbenika,
3. *benchmarkinga*,
4. SWOT analize,
5. odabira strategije,
6. uvođenja i primjene odabrane strategije.

Analiza vanjskih čimbenika obuhvaća analizu kupaca, tržišta i konkurencije.

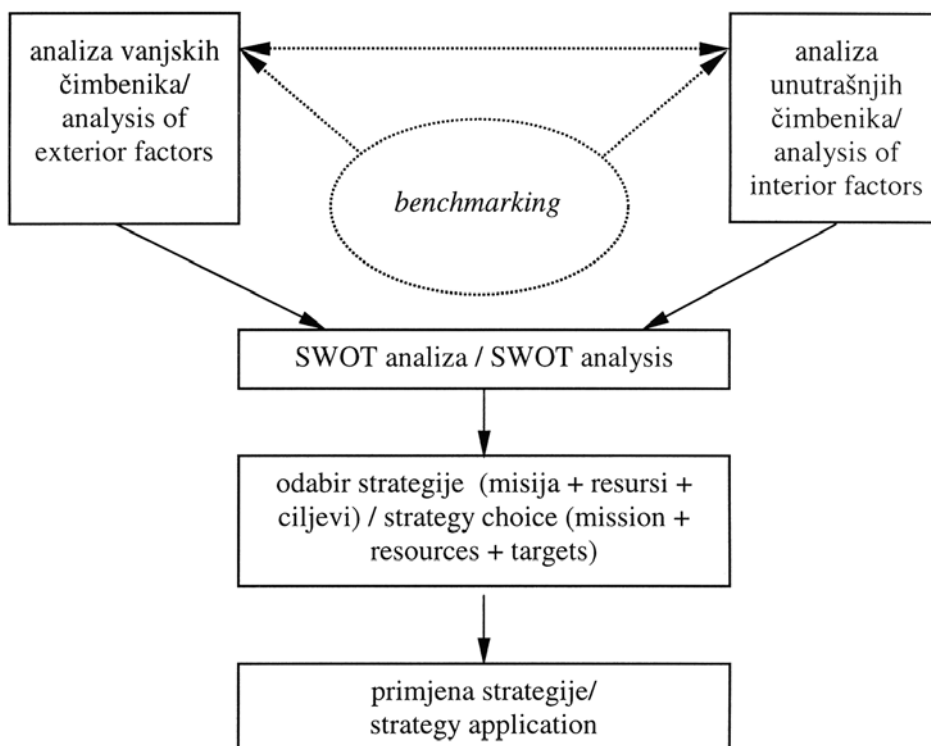
Analiza unutrašnjih čimbenika sastoji se od analize financijskih i nefinancijskih motrišta vlastitog poslovanja te analize sadašnjega poslovnog portfolija (Sl. 1).



Slika 1. Prikaz analize unutrašnjih čimbenika (A a k e r, 1995)
Figure 1. Diagram of interior factor analysis (A a k e r, 1995)

Analizom vanjskih i unutrašnjih čimbenika nastoji se spoznati unutrašnje i vanjske specifičnosti poduzeća. Jedna od korisnih mogućnosti koja može unaprijediti spomenute analize svakako je provođenje *benchmarkinga*. Riječ je o umijeću utvrđivanja kako i zašto neka poduzeća posluju bolje od drugih, odnosno o potrazi za najboljim ljudima i organizacijama unutar određene djelatnosti i stavljanje njihova znanja, prilagođenoga i oplemenjenoga u funkciju vlastitoga uspješnog poslovanja.

SWOT analiza (analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji) kao sljedeći korak u oblikovanju strategije znači utvrđivanje unutrašnjih snaga i slabosti te vanjskih prilika i prijetnji kako bi se mogle iskoristiti i potencirati snage i prilike, a slabosti i prijetnje neutralizirati ili ukloniti (Sl. 2).

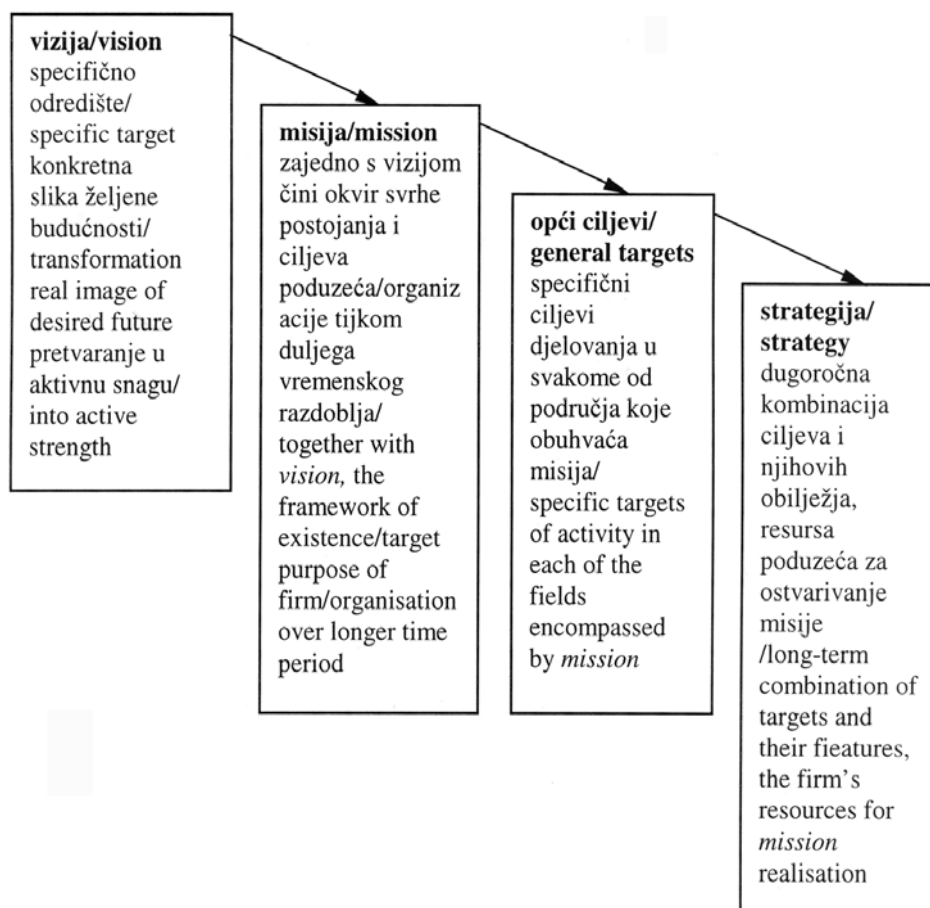


Slika 2. Proces i faze oblikovanja temeljne strategije (modificirano prema Aaker, 2001; Sujová, 2004)
Figure 2. Process and phases of developing basic strategy (modified after Aaker, 2001; Sujová, 2004)

Vizija cijelog postupka jest specifično određeno, konkretna slika željene budućnosti. Ona je aktivna snaga.

Određivanje misije znači utvrđivanje razloga postojanja i djelovanja prema kojemu su usklađene sve poslovne aktivnosti, osobito utvrđivanje strateških ciljeva, i to na ciljanome i osnovnim područjima ostvarivanja konkurentskih prednosti.

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 i SWOT analize (Sl. 3).



Slika 3. Hijerarhijski položaj misije kao strateške razine u procesu odabira, uvođenja i primjene strategije (Sujová, 2004)

Figure 3. Hierarchic position of the mission as strategy level in the process of choosing, introducing and implementing the strategy (Sujová, 2004)

Pri odabiru strategije potrebno je utvrditi ove ishodišne strategije:

1. strategiju niskih troškova i niskih cijena,
2. strategiju diferencijacije (širine proizvodnog programa),
3. strategiju fokusiranja, segmentacije.

No prije uvođenja neke od tih i kasnije izvedenih strategija potrebno je utvrditi raspoložive resurse i oblikovati elemente provođenja.

SWOT analiza obavljena je u slovačkoj drvenoj industriji s dominantnih pozicija slovačkog tržišta drvnih proizvoda.

Kao što različiti autori, teoretičari i praktičari, imaju različita shvaćanja uloge i važnosti strategije poslovanja općenito, tako među njima postoje i razlike u pristupu procesu njezina oblikovanja.

Postupak analize razrađen je i sastoji se od sljedećih koraka (J e d l i č k a, 1998; V e b e r, 2000):

A) Utvrđivanje čimbenika u vanjskoj i unutrašnjoj analizi

Pomoću vanjske analize prilika i prijetnji ustanovljeno je da se one sastoje od čimbenika makrookruženja i mikrookruženja. Vrednovano područje izgleda ovako (G r l a d i n o v i ć, 1999):

- ekonomika
- ekologija
- politika, zakonodavstvo
- struka
- tržište
- konkurentnost
- okrupnjavanje tržišta dobavljača
- kupci.

Uz pomoć unutrašnje analize snaga i slabosti vrednovana su ova područja:

- uobičajena (zajednička) situacija
- proizvodnja, proizvodni asortiman
- prodaja i tržišni poslovi
- financije
- menadžement
- okupljanje ulaza.

B) Profil snaga, slabosti, prilika i prijetnji

Čimbenici tog područja imenovani su, označeni uz pomoć četiri kriterija i izgrađena su dva profila:

- profil snage i slabosti
- profil prilika i prijetnji.

C) Vrednovanje važnih čimbenika svakog kriterija

U svakom je kriteriju (snazi, slabostima, prilikama, prijetnjama) neki važan činitelj bio označen u rasponu od 1 do 5 točaka pri čemu najvažniji činitelj ima 5 točaka.

D) Određivanje najvažnijih kriterija

Rezultat koraka C pokazuje najvažnije snage i slabosti u okruženju i najvažnije prilike i prijetnje u drvnoindustrijskim poduzećima. Ti su čimbenici smatrani kriterijima strategije i informacijske potpore u procesima promjena i restrukturalizacije slovačke drvne industrije.

E) Izbor strateških alternativa

Na osnovi rezultata u koraku C za svaki je kriterij prikazana ukupna vrijednost. Međusobnom kombinacijom i usporedbom kriterija drvnoindustrijskim poduzećima ponuđen je izbor četiriju mogućih strategija (R a š n e r, D r á b e k, R a j n o h a, 2000):

- SO, ofenzivna (napadajuća) strategija: snage – prilike
- ST, defenzivna (obrambena) strategija: snage – prijetnje
- WO, strategija saveza: slabosti – prilike
- WT, oslobodilačka strategija: slabosti - prijetnje.

Izbor najprikladnije strategije obavljeno je međusobnom usporedbom konačne vrijednosti razlike između snage i slabosti s jedne strane te prilika i prijetnji s druge strane.

Da bi se dobila informacija u koraku B i C u upitnicima je primijenjena ekspertna metoda.

Činitelje i kriterije vrednovao je uz pomoć upitnika, srednji i najviši menadžment slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća.

Prikupljeni su podaci analizirani, obrađeni i interpretirani primjenom statističkih metoda (H i t k a, 2004).

Na osnovi postignutih rezultata odabrana je alternativna strategija.

3. REZULTATI I DISKUSIJA

Menadžment slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća, koristeći se metodom ekspertnih upitnika, podijelio je činitelje u kriterije profila na vanjsku i unutrašnju analizu. Ta je podjela prikazana u tablici 1. Ona pokazuje strateški profil snaga i slabosti drvnoindustrijskih poduzeća. Rasponi od 1. do 2. stupca predočuju snage, stupac 3. je neutralan, a rasponi od 4. do 5. stupca prikazuju slabosti. Stupci 1. i 5. ekstremi su najvažnijih činitelja s obje strane.

Tablica 1. Strateški profil snage i slabosti

Table 1 Strategic profile of strengthes and weaknesses

| Činitelji/Factors | Snage/ Strength (S) | | | Slabosti/ Weakness (W) | |
|---|------------------------|----|----|---------------------------|----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Trenutačna situacija/Current situation | | | | | |
| Zemljopisna lokacija/Geographic location | | | | | |
| Industrijska tradicija u regiji/Industrial tradition in region | | | | | |
| Razina infrastrukture/Infrastructure level | | | | | |
| Veličina poduzeća/Size of firm | | | | | |
| Ulazak na nova tržišta/Accession to new markets | | | | | |
| Proizvodnja/Production | | | | | |
| Proizvodni kapaciteti/Production capacity | | | | | |
| Razina tehnike i tehnologije/Technique and technology level | | | | | |
| Asortiman proizvodnog programa/Range of production program | | | | | |
| Kvaliteta proizvoda/Product quality | | | | | |
| Usklađenost proizvodnog programa/Product programme conformity | | | | | |
| Proizvodni troškovi/Production costs | | | | | |
| Prodaja i tržišni poslovi/Sales and marketing | | | | | |
| Kalkulacijske metode/Calculation methods | | | | | |
| Obujam prodaje/Sales volume | | | | | |
| Promocija/Promotion | | | | | |
| Financije/Finance | | | | | |
| Razvoj profita/Profit development | | | | | |
| Struktura kapitala/Capital structure | | | | | |
| Likvidnost/Liquidity | | | | | |
| Upravljanje/Management | | | | | |
| Brzina donošenja odluka/Rapidity of decision making | | | | | |
| Dostatnost tržišnih informacija/Sufficiency of market information | | | | | |
| Okupljanje ulaznih resursa/Inputs gathering | | | | | |
| Energetsko okupljanje/Energy gathering | | | | | |
| Uravnoteženje dobavljača/Suppliers stability | | | | | |

Strateški profil u tablici 2. pokazuje prilike i prijetnje. Činitelji u rasponu od 1. do 2. stupca prezentiraju prilike. Činitelji u rasponu od 4. do 5. stupca predočuju prijetnje. Stupac s brojem 3 neutralan je. Stupac 1. i 5. ekstremi su s obje strane.

Table 2. *Strateški profil prilika i prijetnji*

Table 2 *Strategic profile of opportunity and threat*

| Činitelji/Factors | Prilike/ Opportunity (O) | | | Prijetnje/ Threat (T) | |
|--|-----------------------------|----|----|--------------------------|----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. |
| Trenutačna situacija/Current situation | | | | | |
| Razvoj u makrookruženju/ Development in macro-environment | | | | | |
| Ekološka opterećenost/Environmental issues | | | | | |
| Vladina ekonomska politika/Government economy policy | | | | | |
| Stopa inflacije/Inflation rate | | | | | |
| Demografski razvoj/Demographic development | | | | | |
| Raspoloživi financijski izvori/Available financial source | | | | | |
| Korištenje stranih kooperacija/Utilisation of foreign cooperation | | | | | |
| Utjecaj trgovačkih saveza/Influence of trade unions | | | | | |
| Razvoj u mikrookruženju/ Development in micro-environment | | | | | |
| Korištenje kapaciteta u struci/Utilisation of capacity in branch | | | | | |
| Organizacija struke/Branch organisation | | | | | |
| Segmentacija tržišta/Market segmentation | | | | | |
| Širenje tržišta/Market increase | | | | | |
| Tržišni udio/Market share | | | | | |
| Proizvodna kvaliteta konkurencije/Production quality of the competition | | | | | |
| Konkurentnost na stranim tržištima/Competition on foreign markets | | | | | |
| Nabava osnovnih sirovina/Purchase of basic raw material | | | | | |
| Nabava poluproizvoda i servisiranje/Purchase of semi-products and services | | | | | |
| Tržišna snaga kupaca/Buyers' market strength | | | | | |
| Struktura potreba kupaca/Structure of buyers' needs | | | | | |
| Mogućnosti zamjene proizvoda/Possibility of product substitution | | | | | |
| Slobodno i prilagodljivo tržište radne snage/Free and flexible labour market | | | | | |

Odabir konkretne strategije drvnoindustrijskih poduzeća ovisi o svim prethodnim fazama u oblikovanju temeljne strategije i sastoji se od definiranja (redefiniranja) misije, specifikacija ciljeva, utvrđivanja resursa i oblikovanja elemenata.

Tablica 3. *Elementi SWOT analize*
Table 3 *Elements of SWOT analysis*

| Snaga/Strength (S) | Slabosti/Weakness (W) |
|--|--|
| Pogodnost zemljopisne lokacije Convenient geographic location | Likvidnost/Liquidity |
| Veličina poduzeća/Size of firm | Visoki proizvodni troškovi/High production costs |
| Razvijenost infrastrukture Development of infrastructure | Metode kalkulacije/Calculation methods |
| Asortiman proizvodnog programa Range of production programme | Problemi prodaje/Problems with sales |
| Industrijska tradicija u regiji Industrial tradition in region | Niska razina tehnike i tehnologije Low technique/technology level |
| Proizvodni kapaciteti/Production capacity | Trend profita/Profit trend |
| Visoka kvaliteta proizvoda/High product quality | Struktura kapitala/Capital structure |
| Uravnoteženost dobavljača Stability of suppliers | Brzina donošenja odluka Rapidity of decision making |
| Energetsko okupljanje svih resursa Energy gathering from own sources | Nedostatne tržišne informacije Insufficient market information |
| Usklađenost proizvodnog programa Production range conformity | Teško otvaranje novih tržišta Difficult enter to new markets |
| Prilike/Opportunity (O) | Prijetnje/Threat (T) |
| Korištenje kapaciteta u struci Utilization of branch capacity | Ekološka opterećenost Environmental issues |
| Organizacija branše/Branch organisation | Vladina ekonomska politika Government economic policy |
| Segmentiranost tržišta/Market segmentation | Visoka stopa inflacije/High inflation rate |
| Tržišni udio/Market share | Demografski razvoj/Demographic development |
| Proizvodna kvaliteta konkurencije Production quality of competitors | Tržišna moć kupaca Market strength of customers |
| Nabava osnovnih sirovina Purchase of basic raw material | Jaka konkurencija stranog tržišta Strong competition on foreign markets |
| Nabava poluproizvoda i servisiranje Purchase of semi-products and services/ | Nedostatnost financijskih izvora Unavailability of financial sources |
| Slobodno i prilagodljivo tržište radne snage Free and flexibility labour forces | Utjecaj trgovačkih saveza Influence of trade-unions |
| Korištenje stranih kooperacija Utilization of foreign cooperation | Struktura potreba kupaca Structure of customer needs |
| Širenje tržišta/Market increase | Mogućnosti zamjene proizvoda Possibility of products substitution |

U sljedećem koraku određuju se unutrašnje snage i slabosti, te vanjske prilike i prijetnje koje su prepoznali i vrednovali menadžeri. Složene su prema važnosti, pri čemu najvažniji činitelj ima vrijednost 5, a najmanja važnost činitelja označena je brojem 1. Rezultati su prikazani na Tablicama 4. i 5.

Tablica 4. Unutrašnja analiza – profil snaga i slabosti
Table 4 Internal analysis – profil od strengthes and weaknesses

| Snage/Strength (S) | | Slabosti/Weakness (W) | |
|---|----|--|----|
| Pogodnost zemljopisne lokacije Convenient geographic location | 3 | Likvidnost/Liquidity | 5 |
| Veličina poduzeća/Size of firm | 2 | Visoki troškovi proizvodnje High production costs | 3 |
| Razvijenost infrastrukture Development infrastructure | 3 | Metode kalkulacije Calculation methods | 3 |
| Range of production program Asortiman proizvodnog programa | 3 | Problems with sales Problemi prodaje | 2 |
| Industrijska tradicija u regiji Industrial tradition in region | 2 | Niska razina tehnike i tehnologije Low technique and technology level | 3 |
| Proizvodni kapaciteti/Production capacity | 2 | Trend profita/Profit trend | 2 |
| Visoka kvaliteta proizvoda High product quality | 3 | Struktura kapitala Capital structure | 3 |
| Uravnoteženost dobavljača Stability of suppliers | 2 | Brzina donošenja odluka Rapidly of decision making | 5 |
| Energetsko okupljanje svih resursa Energy gathering from own sources | 4 | Nedostatnost tržišnih informacija Lack of market information | 4 |
| Usklađenost proizvodnog programa Production range conformity | 2 | Teško otvaranje novih tržišta Difficult enter to new markets | 3 |
| Ukupna vrijednost/Total evaluation | 26 | Ukupna vrijednost/ Total evaluation | 33 |

Tablica 5. Vanjska analiza – analiza prilika i prijetnji
Table 5 External analysis – analysis of opportunities and threats

| Prilike/Opportunity (O) | | Prijetnje/Threat (T) | |
|--|----|--|----|
| Korištenje kapaciteta u struci Utilization of branch capacity | 3 | Ekološko opterećenje Ecology burden | 2 |
| Organizacija struke Branch organization | 2 | Vladina ekonomska politika Government economy policy | 3 |
| Segmentirano tržište/Market segmentation | 3 | Visoka stopa inflacije/High inflation rate | 3 |
| Tržišni udio Market share | 3 | Demografski razvoj Demografic development | 2 |
| Proizvodna kvaliteta konkurencije Production quality by competitors | 3 | Tržišne snage kupaca Market strength of customers | 3 |
| Nabava osnovnih sirovina Purchase of basic raw material | 5 | Jaka konkurencija stranog tržišta Strong competition on foreign markets | 3 |
| Nabava poluproizvoda i servisiranje Purchase of semi-products and services | 4 | Nedostatnost finansijskih izvora Unavailability of financial sources | 4 |
| Slobodno i prilagodljivo tržište radne snage Free and flexibility labour forces | 5 | Utjecaj trgovačkih saveza Influence of trade-unions | 2 |
| Korištenje stranih kooperacija Utilization of foreign cooperation | 2 | Struktura potreba kupaca Structure of customer needs | 4 |
| Širenje tržišta Market increase | 2 | Mogućnosti zamjene proizvoda Possibility of products substitution | 3 |
| Ukupna vrijednost/Total evaluation | 32 | Ukupna vrijednost/Total evaluation | 29 |

Analiza snaga pokazuje da je najvažnija snaga energetska okupljanje resursa iz svih izvora, kvaliteta proizvoda i širok asortiman programa.

Slabostima je smatrano sporo donošenje odluka menadžmenta, financijski pokazatelji i nedostatnost tržišnih informacija.

Vanjska analiza pokazala je da je najvišu ocjenu unutar prilika dobili slobodno i prilagodljivo tržište rada u regiji, uz odgovarajuće kvalifikacije i dostatnost baze sirovine drva.

Najveća je prijetnja jaka konkurencija stranog tržišta, nepogodna struktura potreba kupaca, nedostatnost financijskih izvora za budući razvoj i opasnost od zamjene drvnih proizvoda kompozitnim materijalima, lakim metalima, plastičnim masama i sl.

Na osnovi analize rezultata međuovisnom kombinacijom snage, slabosti, prilika i prijetnji SWOT matrica s četiri moguće strategije dana je kao konačna interpretacija postignutih rezultata (tablica 6).

Tablica 6. SWOT matrica strateških alternativa

Table 6 SWOT matrix strategic alternatives

| | | |
|--|--|--|
| | <p>Snage/Strengths (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - energetska okupljanje resursa na izvoru/ resource energy gathering - kvaliteta proizvoda/ product quality - zemljopisna lokacija/ geographic location - razvijenost infrastrukture/ infrastructure development - proizvodni program/ production programme | <p>Slabosti/Weaknesses (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - sporo donošenje odluka/ slow decision making - likvidnost/liquidity - otvaranje novih tržišta/ new market opening - tržišne informacije/ market information - zastarjeli tehnički i tehnološki park/outdated technical/technological park |
| <p>Prilike/Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - slobodno i prilagodljivo tržište radne snage u regiji/free and flexible market in region - dostatnost sirovine drva/ sufficient wood raw material - kapaciteti struke/branch capacities | <p>SO strategija/SO Strategic</p> <ul style="list-style-type: none"> • orijentacija na strana tržišta/orientation on foreign markets • razvoj novih proizvoda/ development of new products | <p>WO strategija/WO Strategic</p> <ul style="list-style-type: none"> • licencirana proizvodnja/ licensed production • otvorenost prema novim investitorima/ accessibility to new investors |
| <p>Prijetnje/Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - potrebe kupaca/buyers' demands - nemogućnost kreditiranja /no crediting - zamjena drvnih proizvoda/wood product substitutes | <p>STstrategija/ST Strategic</p> <ul style="list-style-type: none"> • korištenje rezervi/use of reserves • proširenje proizvodnog programa/widening of production programme | <p>SW strategija/SW Strategic</p> <ul style="list-style-type: none"> • revalorizacija poduzeća/ firm revalorisation • poduzeća u drugim područjima/firms in other regions |

Konačan je korak izbor prikladne strategije. Ukupna vrijednost snaga i slabosti na jednoj strani te prilike i prijetnje na drugoj uspoređene su i izračunane razlike:

$$\text{snage (S) - slabosti (W): } 26 - 33 = -7 \quad (1)$$

$$\text{prilike (O) - prijetnje (T): } 32 - 29 = 3 \quad (2)$$

Rezultat pokazuje da slovačka drvnoindustrijska poduzeća imaju više slabosti (W) i više prilika (O).

Najprikladnija strategija slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća jest WO strategija, strategija saveza.

| | |
|--|---|
| strategija (napada) razvoja/ development strategy (attack) | strategija saveza /union strategy ● |
| obrambena strategija/ defence strategy | oslobodilačka strategija/ liberating strategy |

Slika 1. SWOT matrica
Figure 1 SWOT matrix

Ako slovačka drvnoindustrijska poduzeća ne poboljšaju finansijsku situaciju i ne nađu finansijske izvore za realizaciju potrebnih promjena, morat će razmotriti ulazak stranih investitora ili fuziju s jakim partnerom.

Nepovoljnosti finansijskih uvjeta u drvnoindustrijskim poduzećima upućuju na potrebne promjene i restrukturalizaciju.

Rezultati SWOT analize daju temeljnu i značajnu informaciju za određene promjene, pripremnu fazu procesa restrukturalizacije i mogućnosti budućeg razvoja slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća (Sujová, 2004).

Kritični činitelji nastali izvan strateške analize pokazuju nužnost promjena u slovačkim drvnoindustrijskim poduzećima s ciljem porasta prilagodljivosti i konkurentnosti, što znači:

- stabilizaciju finansijske situacije
- prilagodljivost današnje tehnologije i strojne opreme

- niske proizvodne troškove i cijene, promjenu sustava kalkulacije u proizvodnom sustavu
- preinaku proizvoda
- povećanje fleksibilnosti prema promjenama i zahtjevima tržišta i kupaca
- tržišnu širinu proizvodnog programa
- kreiranje učinkovitih motivacijskih programa.

Prilike na tržištu i izvori daju ove mogućnosti razvoja slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća:

- povećanje obujma proizvodnje vodećih proizvoda
- proširenje proizvodnog programa u aglomeraciji materijala
- povećanje finalizacije pilanskih proizvoda
- otvorenost prema stranim investitorima
- kreiranje fuzije s jakim partnerom.

U skladu s postizanjem znanja uz potporu SWOT analize, slovačka drvnoindustrijska poduzeća moraju izabrati prikladan pristup i metode te započeti pripremne postupke za proces promjena i restrukturalizaciju.

4. ZAKLJUČAK

SWOT analiza daje temeljni obujam potrebnih informacija.

Analizu je moguće provesti u praksi na različite načine. Pritom se koriste različite metode, sudionici i vrijeme, ovisno o specifičnostima struke, poduzećima, organizaciji i konkretnim potrebama.

SWOT analiza omogućuje slovačkim drvnoindustrijskim poduzećima fokusiranje na uklanjanje slabosti i prijetnji te podupire snage i iskorištavanje prilika na tržištu. Rezultati služe za određivanje buduće razvojne strategije. Postignuti rezultati i odabrana drvnoindustrijska poduzeća pokazuju kritičnu situaciju, zahtijevaju promjene i restrukturalizaciju. Tražen kao preduvjet, proces restrukturalizacije određuje potrebne promjene, strategiju razvoja, realne ciljeve i izbor pogodne metode za promjene realizacije na temelju detaljno razrađene analize drvnoindustrijskih poduzeća i njihovih okruženja.

Strategija slovačkih drvnoindustrijskih poduzeća treba biti obuhvatan, dovoljno širok i općenit niz prioriteta, vizija i ciljeva koje menadžment svjesno oblikuje kako bi na temelju njih mogao oblikovati koordinirane poslovne napore i djelovanje, te ostvariti svoju misiju.

Rezultat SWOT analize u slovačkoj drvenoj industriji pokazuju da je najprikladnija strategija - strategija saveza. Potrebno je uvesti licenciranu proizvodnju i otvoriti se prema novim investitorima.

CONTRIBUTION TO THE METHODS OF INFORMATION SUPPORT FOR DEVELOPMENT STRATEGY IN WOOD PROCESS AND FURNITURE MANAGEMENT

SUMMARY

The success of the change/restructuralisation process particularly depends on the choice of the methods for assessing the exterior and interior relevant factors. The paper is focused on the SWOT analysis, which enables an assessment of macro-economic starting points in the restructuralisation of wood-industrial firms. The results of the SWOT analysis are a support to fundamental information on detailed marking the required changes in wood-industrial firms, and the possibilities of realising a future strategic development.

Key words: wood industry, restructuralisation, SWOT analysis, SWOT matrix, and strategic development

LITERATURA

1. Aaker, D. A. 1995: Strategic Market Management, John Wiley & Son, New York, 133, 137, 154.
2. Aaker, D. A. 2001: Market Management, John Wiley & Son, New York, 19.
3. Atkinson, J.; Wilson, I. 1996: Strategic Marketing: Cases, Concepts and Challenges, HarperCollins Publishers, London, 24.
4. Grladinović, T. 1999: Upravljanje proizvodnim sustavima u preradi drva i proizvodnji namještaja, Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb, 1-24.
5. Hitka, M., Rajnoha, R. 2003: Balanced Scorecard and analysis of workers motivation in manufacturing company, Drvna industrija, 54 (2): 93-99.
6. Hitka, M. 2004: Metodika analýzy motivátorov v podnikoch DSP. Monografia, Technicka univerziteteta vo Zvolene, Zvolen, 62-70.
7. Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. 2003: Marketing Strategy & Competitive Positioning, Prentice Hall Europe, London, 32.
8. Jedlička, M. 1998: Marketingová stratégia podniku, Magna, Trnava, 53-70.
9. Previšić, J.; Ozretić Došen, Đ. i sur. 2004: Marketing, Adverta, Zagreb, 317-362.
10. Rašner, J., Drábek, J., Rajnoha, R. 2000: Strategické riadenie drevospracujúcich podnikov, Vedecké štúdie 1/2000/B, Technicka univerziteteta vo Zvolene, Zvolen, 1-135.
11. Renko, N., Delić, S., Škrtić, M. 1999: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 136.
12. Sujová, A. 2001: Priorities in development strategy of woodprocessing firms before integration with EU, Annual bulletin Intercathedra 2001, No. 17, Bullten of Plant, Economic Departments of the European Wood Technology, University Studies, Poznań, 117-119.
13. Sujová, A., Rašner, J., Rajnoha, R. 2003: Reštrukturalizácia drevospracujúceho priemyslu SR – východiská a podmienky ďalšieho rozvoja, Vedecké štúdie 2/2003/B, Technicka univerziteteta vo Zvolene, Zvolen, 1-79.

14. Sujová, A. 2004: Aspekty reštrukturalizácie podnikov drevárskeho a nábytkárskeho priemyslu, Dizertačná práca, Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen, 1-122.
15. Veber, J. i sur. 2000: Management, Management Press, Praha, 428 – 431.

Adrese autora-Auhors addresses:

Dr. sc. Andrea Sujová
Faculty of Wood Sciences and Technology
Technical University in Zvolen
T. G. Masaryka 24
960 53 Zvolen
Slovak republic
e-mail: asujova@vsld.tuzvo.sk

Prof. dr. sc. Tomislav Grladinović
Šumarski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
Svetošimunska 25
10 000 Zagreb
e-mail: grladin@hrast.sumfak.hr

Prispjelo - Received:

10. 01. 2006.