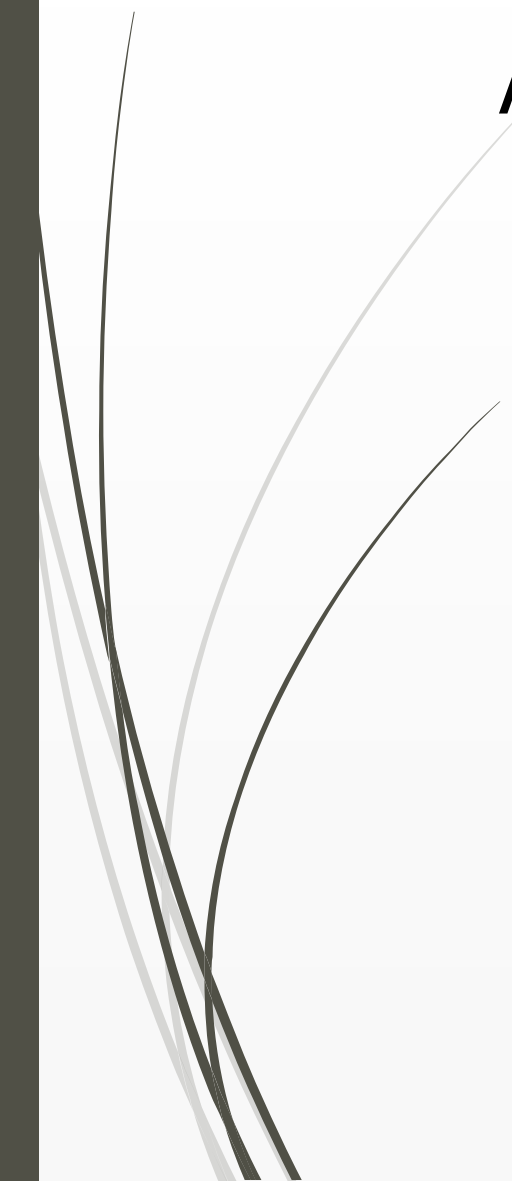


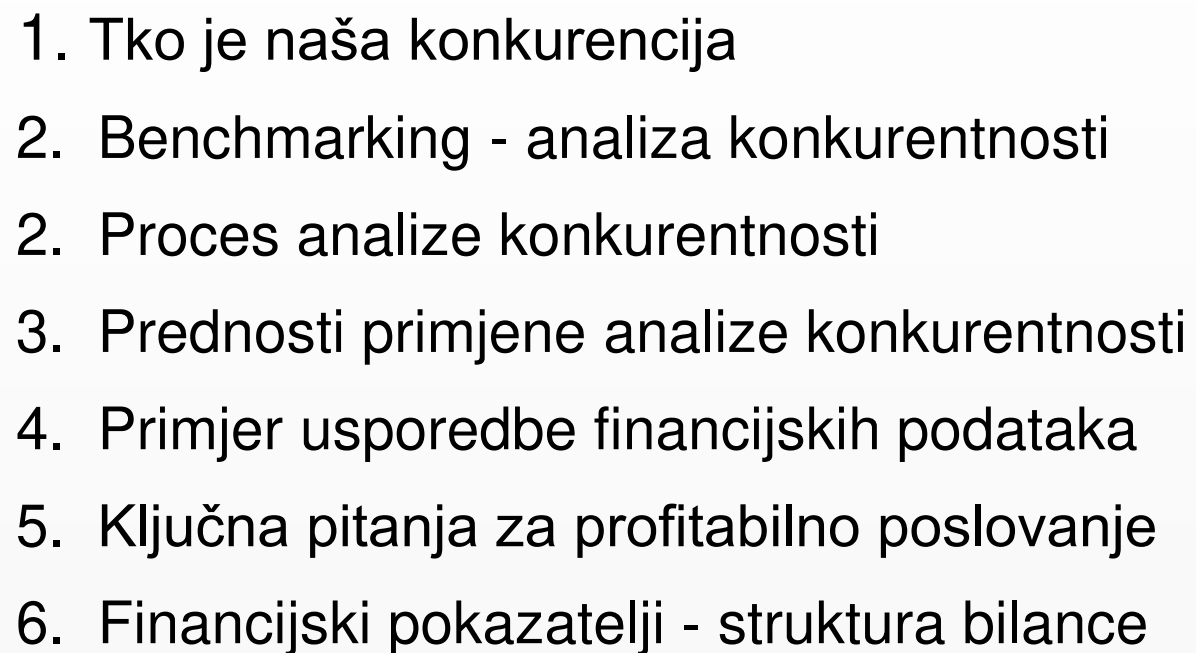


ANALIZA KONKURENTNOSTI KAO TEMELJ STRATEŠKOG ODLUČIVANJA



Predavačica: Anita Lukenda Mlinac, mag.oec.

Zagreb, 19.10.2023.



KONKURENCIJA.....

- Možeš pobijediti tek onda kada poznaš protivnika i osobine okruženja.
- Najbolje od svih, probleme rješava onaj koji to čini prije nego iskrсну.
- Najbolje od svih, neprijatelja pobjeđuje onaj koji ga preduhitri.
- Najteže umijeće je umijeće manevriranja.
- Prednosti i nedostaci stvaraju jedni druge.
- Sqrbi o velikomu, dok je još malo.
- Dva najmoćnija ratnika su strpljenje i vrijeme.



Iz Umijeće ratovanja, Sun Tzu

BENCHMARKING

- Za analizu konkurencije važan je benchmarking.
- To je proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, uspoređuju proizvode, usluge ili praksu te implementiraju procedure u svoje poduzeće kako bi postali poput konkurencije ili bolji.
- Niti jedno područje poslovanja nije isključeno iz mogućnosti usporedbe s drugima, čak i u slučajevima kada se radi o potpuno ne komplementarnim industrijama.
- Pomaže kod definiranja ciljeva i strategije, usporedbe proizvoda, poslovnih procesa, tržišnog nastupa, predviđanja budućih trendova, tehnologije i sl.

PROCES ANALIZE KONKURENTNOSTI

- Konkurentnost je sposobnost da se postigne uspjeh na tržištu.
- Analiza konkurentnosti je metoda unapređenja rada i poslovanja koja se temelji na učenju od drugih, kako bi se prepoznala, prilagodila i usvojila najbolja dostignuća u poslovanju (Best practice).

Potrebno je krenuti od pitanja kao što su:

- Gdje se nalazi naše poduzeće danas?
- Zašto su drugi bolji?
- Kako postati najbolji u poslu kojim se bavimo?
- Koje su naše prednosti a koji nedostaci, u odnosu na druge?
- Što mi imamo/nudimo a drugi nemaju?

PROCES ANALIZE KONKURENTNOSTI

Tokom procesa analize konkurentnosti (benchmarkinga) procjenjujemo:

- Sposobnost zadovoljenja potreba klijenata
- Kvalitetu proizvoda/usluga
- Vrijeme potrebno za izlazak inovacije na tržište
- Visinu produktivnosti rada
- i druge osobine konkurentske prednosti

PREDNOSTI PRIMJENE ANALIZE KONKURENTNOSTI

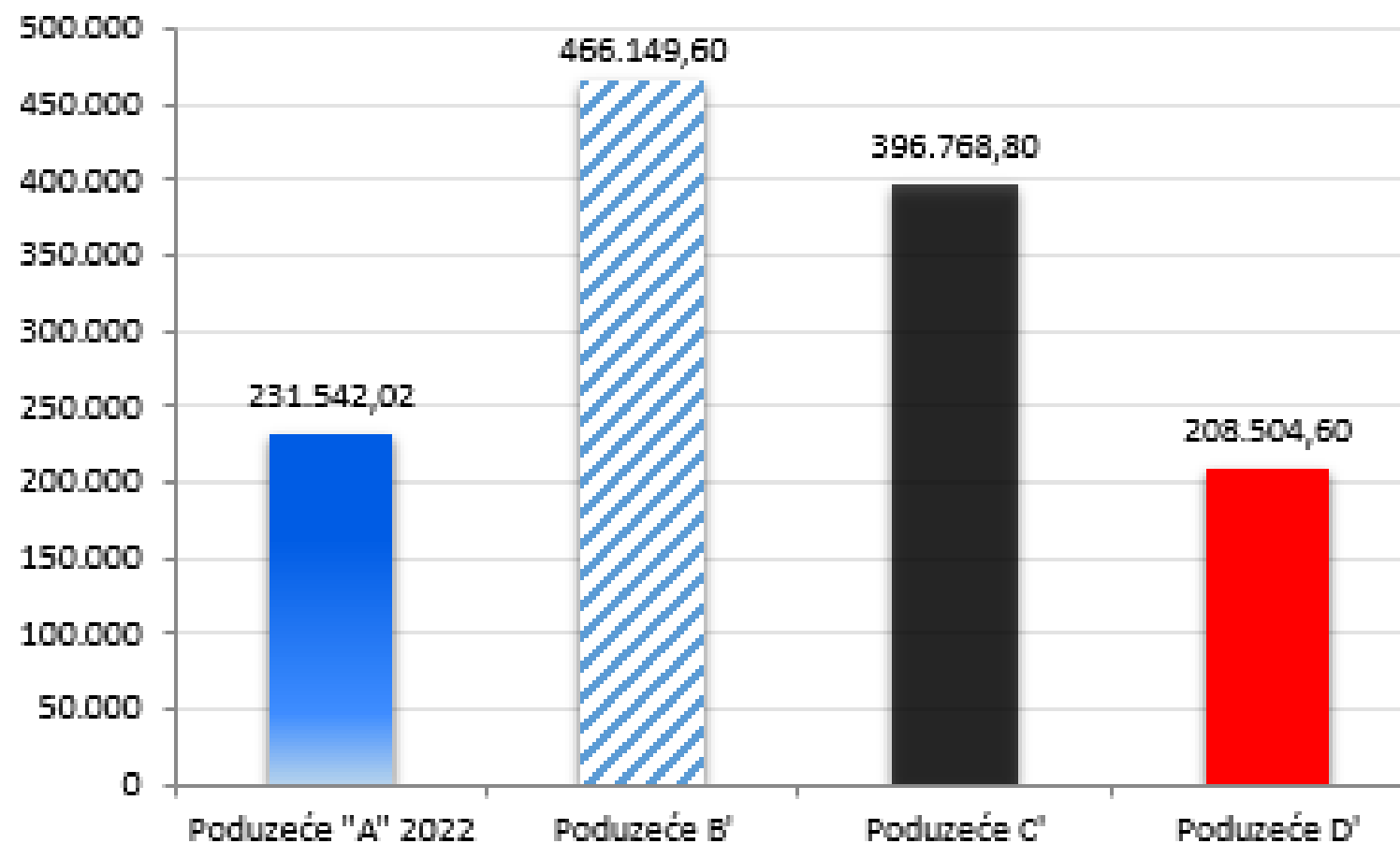
- Unaprjeđenje kvalitete proizvoda i usluga
- Unaprjeđenje poslovnih procesa
- Snižavanje troškova poslovanja
- Povećanje zadovoljstva kupaca
- Otvaranje novim poslovnim mogućnostima
- Usmjerenje na postizanje maksimuma u poslovanju
- Postizanje konkurentske prednosti
- Unaprjeđenje kvalitete cjelokupnog poslovanja
- Povećanje profitabilnosti poslovanja

STVARNA VRIJEDNOST PRSTENA (Jorge Bucay)



Primjer
usporedbe
rezultata
glavnih
konkurenata

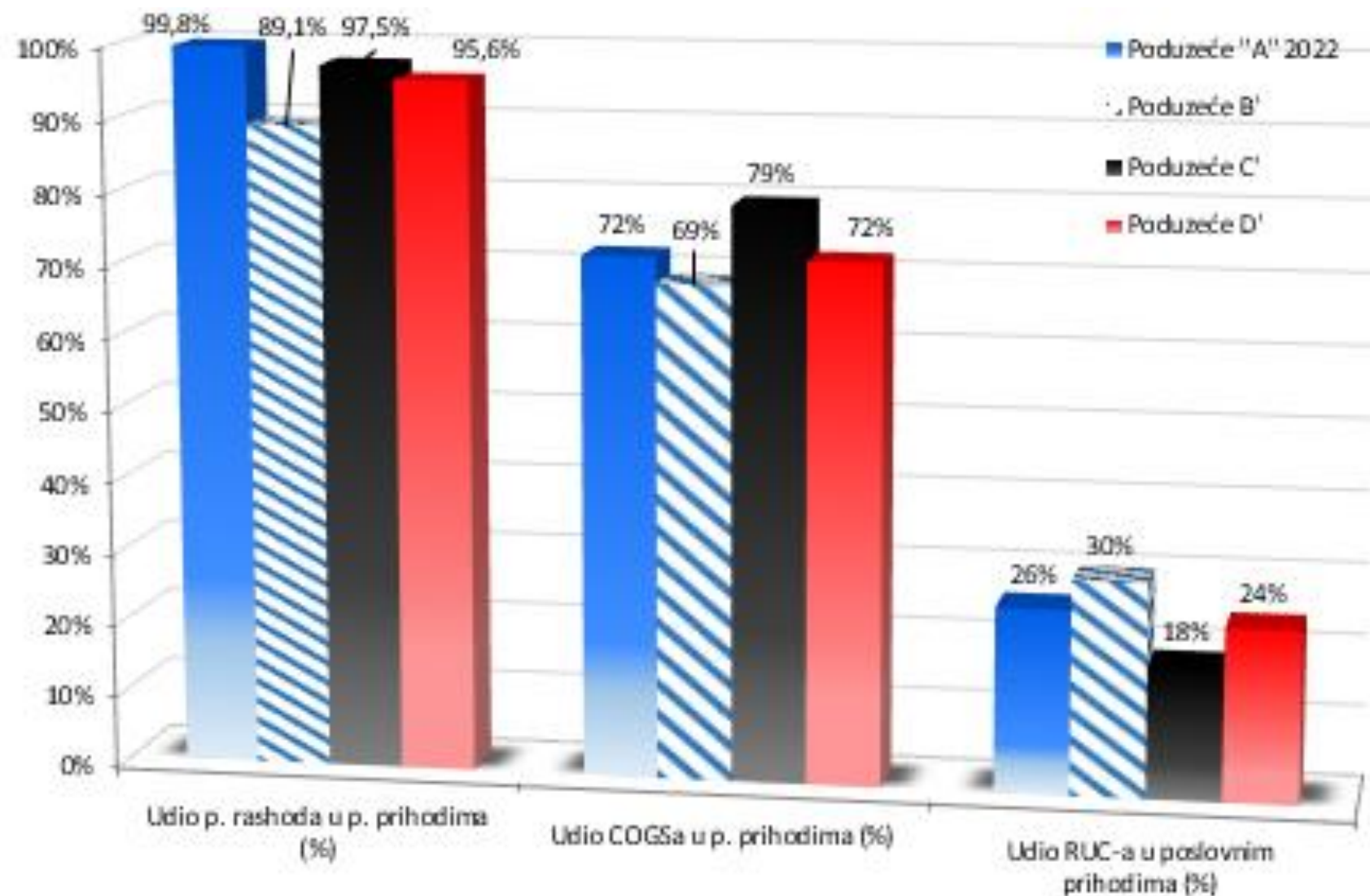
Poslovni prihodi (000 Eur)



PRIMJER USPOREDBE FINANCIJSKIH PODATAKA GLAVNIH KONKURENATA

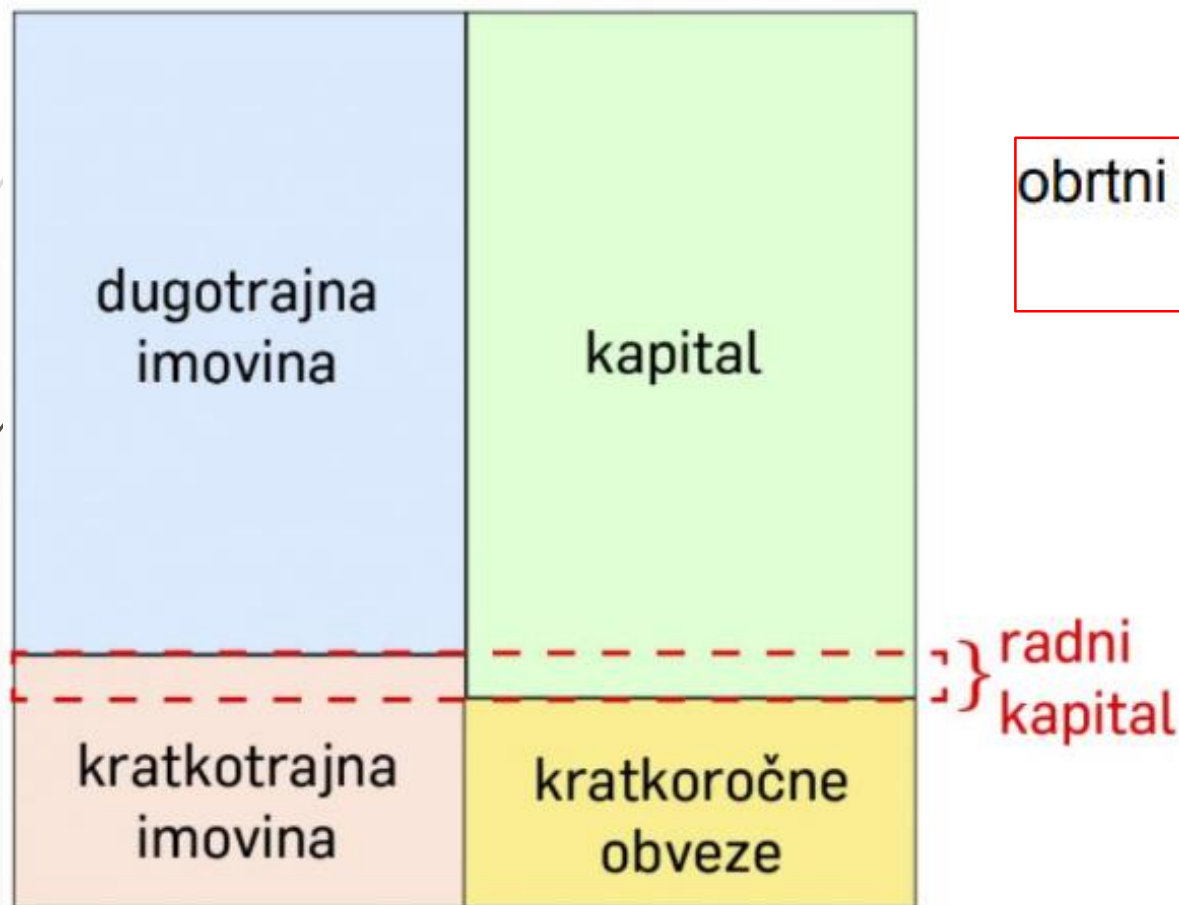
Financijski pokazatelji		Društvo X	Društvo A	Društvo B	Društvo C	Industrija
EBITDA marža		6,47%	4,15%	21,39%	25,31%	10,01%
EBIT marža		4,13%	2,61%	11,98%	23,52%	5,18%
Neto marža		9,26%	0,88%	13,37%	19,88%	4,00%
Koeficijent obrtaja ukupne imovine		1,80	2,95	0,48	2,32	1,04
Pokazatelj trenutne likvidnosti		0,17	0,10	1,38	0,29	0,16
Faktor zaduženosti		1,20	9,39	1,59	0,98	2,68
Pokriće ukupnih obveza iz EBITDA		0,33	0,17	0,46	1,01	0,16
Dani vezivanja zaliha		0,16	8,19	1,51	10,92	26,66
Dani plaćanja dobavljača		10,82	48,21	8,80	21,42	21,42
Dani naplate potraživanja		111,67	51,24	99,60	60,65	83,84
Udio troškova osoblja u poslovnim prihodima		50,60%	18,10%	29,22%	23,85%	29,85%
ROE		25,43%	27,12%	10,00%	108,80%	9,36%
ROA		17,64%	2,98%	7,70%	48,32%	3,14%

Primjer
usporedbe
rezultata
glavnih
konkurenata



Pokazatelj	Formula	Poduzeće "A" 2020.	Poduzeće "A" 2021.	Poduzeće "A" 2022.	Poduzeće B¹	Poduzeće C¹	Poduzeće D¹
Broj zaposlenih (prosječan broj)		280	288	340	326	198	227
Broj prodavaonica (2017.)				38	100	25	38
Poslovni prihodi (000 kn)		196.369	208.072	231.542	466.150	396.769	208.505
Poslovni rashodi (000 kn)		191.421	200.391	230.988	415.513	386.721	199.287
Udio p. rashoda u p. prihodima (%)	=poslovni rashodi/poslovni prihodi	97,5%	96,3%	99,8%	89,1%	97,5%	95,6%
Prihodi od prodaje (000 kn)		189.516	203.424	226.587	458.967	388.486	200.498
COGS (Troškovi prodane robe) (000 kn)		133.302	143.811	167.152	320.018	315.371	150.384
Udio COGSa u p. prihodima (%)	=COGS/poslovni prihodi	67,9%	69,1%	72,2%	68,7%	79,5%	72,1%
RUC (000 kn)	=prihodi od prodaje - COGS	56.214	59.613	59.436	138.949	73.116	50.115
Udio RUC-a u poslovnim prihodima (%)	=RUC/poslovni prihodi	28,6%	28,7%	25,7%	29,8%	18,4%	24,0%
Udio RUC-a u prihodima od prodaje (%)	=RUC/prihodi od prodaje	29,7%	29,3%	26,2%	30,3%	18,8%	25,0%
EBITDA (000 kn)	=EBT+fin.rashodi-fin.prihodi+amort.	10.012	12.005	5.566	59.534	15.452	10.418
EBITDA po zaposlenom (000 kn)	=EBITDA/broj zaposlenih	36	42	16	183	78	46
EBT - Bruto dobit (000 kn)		7.058	7.753	1.377	47.570	9.156	8.274
Neto dobit (000 kn)		6.680	5.818	274	46.358	7.393	6.771
ROA (%)	=n.dobit/aktiva	4,3%	3,6%	0,1%	10,1%	3,9%	4,9%
Ukupna zaduženost (000 kn)		86.791	84.031	130.259	208.437	167.877	126.934
Koeficijent financijske stabilnosti	=DT imovina/(kapital+DR obveze)	0,37	0,37	0,46	0,61	1,11	1,02
Koeficijent zaduženosti	=ukupne obveze/aktiva	0,56	0,53	0,64	0,46	0,88	0,92
Koeficijent tekuće likvidnosti	=KT imovina/KR obveze	3,35	3,38	2,85	1,83	0,93	0,98
Koeficijent ubrzane likvidnosti	=novac+potraživanja/KR obveze	1,10	0,90	0,80	0,83	0,44	0,42
Potraživanja od kupaca (000 kn)		27.587	26.417	27.609	100.050	51.323	42.395
Dani za naplatu potraživanja	=365/((poslovni prihodi/potraživanja)	57	49	47	83	55	86
Koeficijent obrta zaliha	=poslovni prihodi/stanje zaliha	2,64	2,58	2,46	3,72	4,91	3,01
Koeficijent obrta ukupne imovine	=ukupni prihod/aktiva	1,27	1,31	1,16	1,02	2,12	1,52

USPJEŠNO POSLOVANJE - RADNI KAPITAL



obrotni kapital = kratkotrajna imovina –
kratkoročne obveze

USPJEŠNO POSLOVANJE - LIKVIDNOST I SOLVENTNOST

- Ima li poduzeće dovoljno novca da podmiri svoje račune?
- U kojem postotku poduzeće naplaćuje svoja potraživanja?
- Koliki su dani vezivanja zaliha?
- Koliko se financira iz vlastitih, a koliko iz vanjskih izvora?
- Je li imovina (aktiva) veća od obveza?

Novac nije smisao poslovanja, ali je ključni resurs, koji poduzeće „drži na životu“.

Prodaja je zaključena naplatom ! Dok nije naplaćeno, nije ni prodano !

USPJEŠNO POSLOVANJE - MONITORING KUPACA

TKO SU NAŠI KLJUČNI KUPCI?

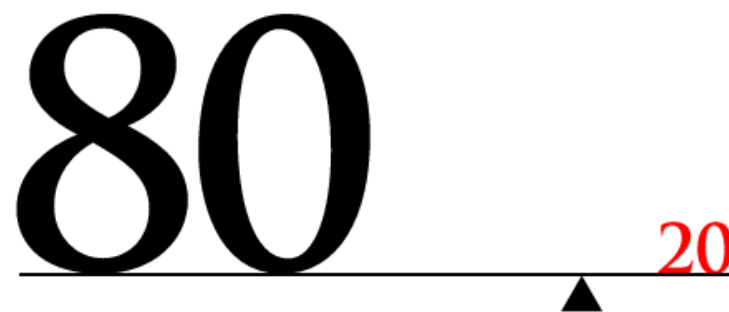
- ✓ Koji ostvaruju znatan dio prihoda te nam značajno pomažu u postizanju komparativne konkurentske prednosti
- ✓ Koji ostvaruju znatan dio dobiti
- ✓ Kupuju proizvode ili usluge na kojima zarađujemo
- ✓ Plaćaju na vrijeme
- ✓ Vjerni kupci (dugogodišnja suradnja)



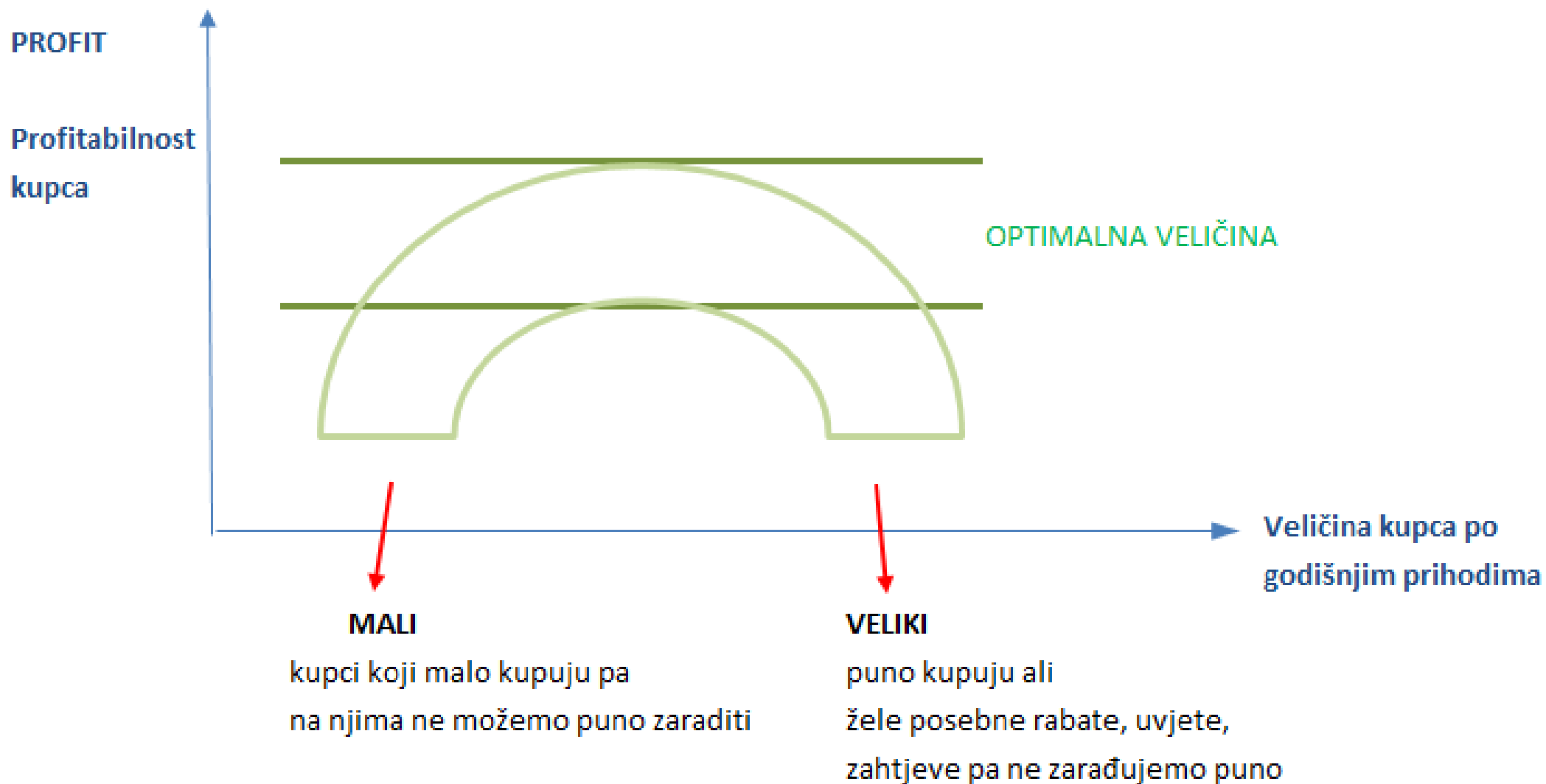
Ključni kupci mogu biti i oni koji će to tek postati!

USPJEŠNO POSLOVANJE - PARETOV PRINCIP

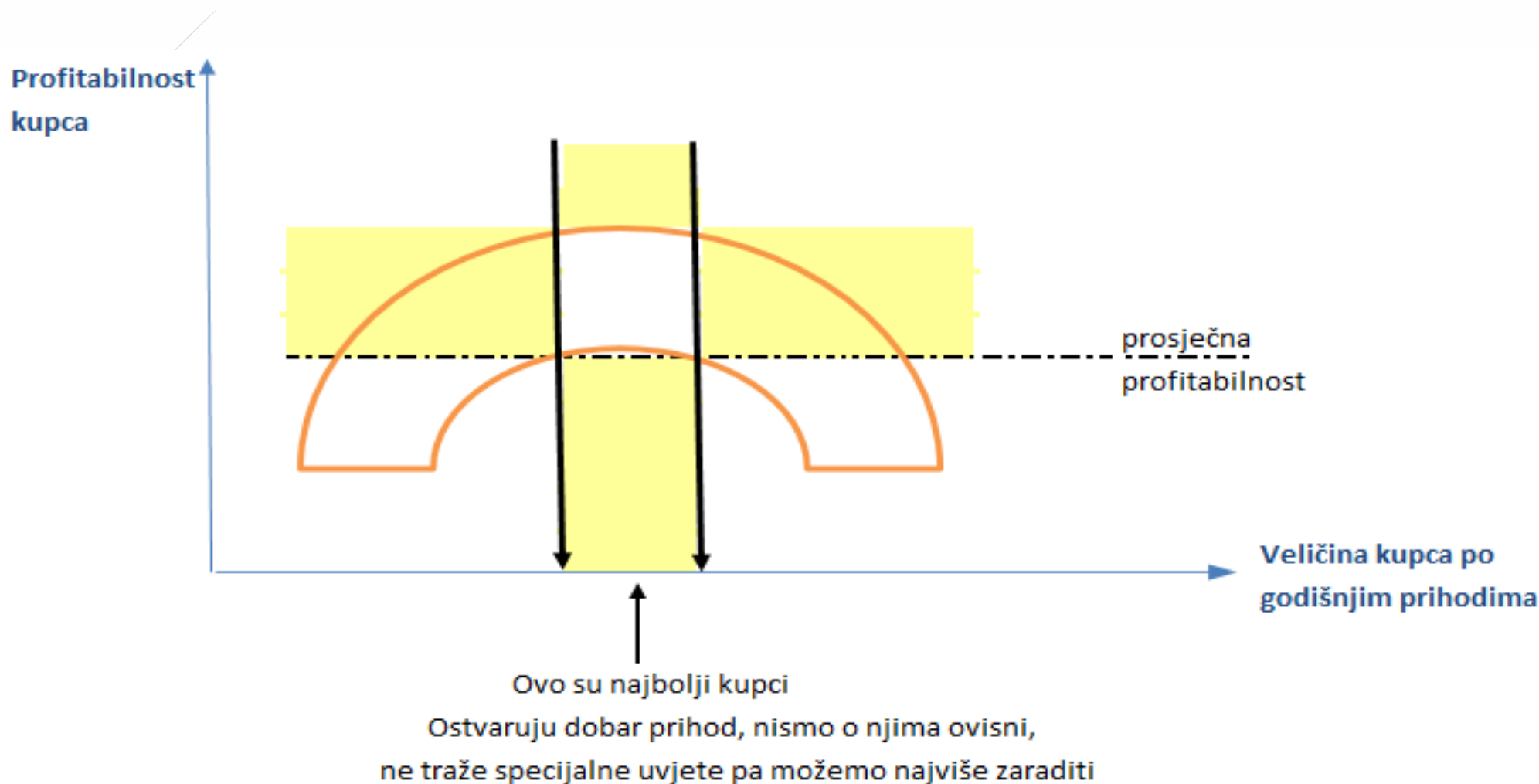
- 80% profita dolazi od 20% kupaca
- 80% dobivenih pritužbi dolazi od 20% kupaca
- 80% profita dolazi od 20% vremena koje na njega provedete
- 80% prodaje dolazi od 20% proizvoda
- 80% prodaje dolazi od 20% prodajnog osoblja



USPJEŠNO POSLOVANJE - PRAVILO BANANE



PRAVILO BANANE - Prikaz najprofitabilnijih kupaca



ODNOSI UNUTAR BILANČNE STRUKTURE

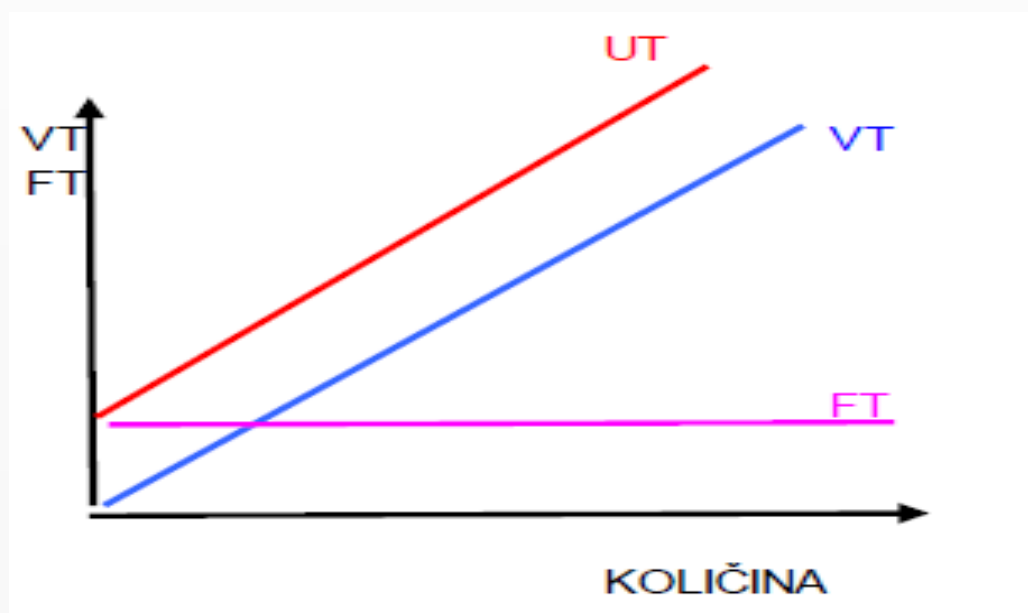
AKTIVA-IMOVINA

PASIVA-IZVORI IMOVINE

DUGOTRAJNA IMOVINA 50%		KAPITAL I REZERVE-VL.KAPITAL min 30-40%	
nematerijalna imovina materijalna imovina finansijska imovina potraživanja		temeljni kapital ; zadržana dobit	
KRATKOTRAJNA IMOVINA		UKUPNE OBVEZE-TUĐI KAPITAL	
zalihe opt.oko 25%-30% potraživanja 15% finansijska im. do 5% novac 5%		DUGOROČNE OBVEZE 30%-40% prema bankama, dobavljačima....	
2: 1		KRATKOROČNE OBVEZE 30% prema bankama, dobavljačima....	

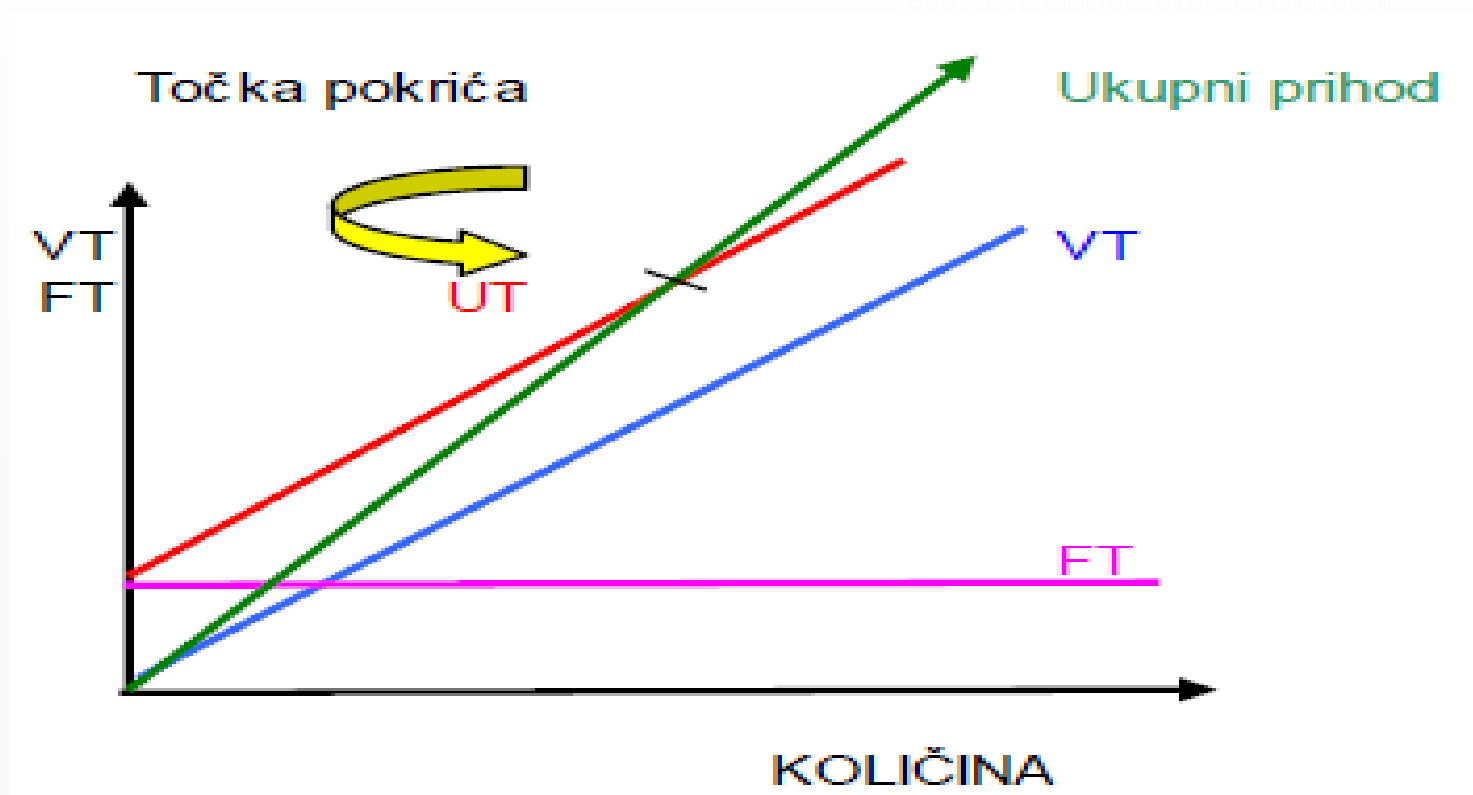
TOČKA POKRIĆA (ili BEP = Breakeven point)

- je ona razina poslovnih aktivnosti kod kojih je poslovanje poduzeća na nuli (bez dobiti/gubitka)
- omogućava sagledavanje trenutnog odnosa očekivanih prihoda, troškova i rezultata
- kada znamo točku pokrića, tada znamo i minimalnu prodaju koja se treba ostvariti



TOČKA POKRIĆA (ili BEP = Breakeven point)

- povećanje prihoda ne znači i povećanje dobiti, posebno kad su varijabilni troškovi progresivni



KONTROLING ZALIHA

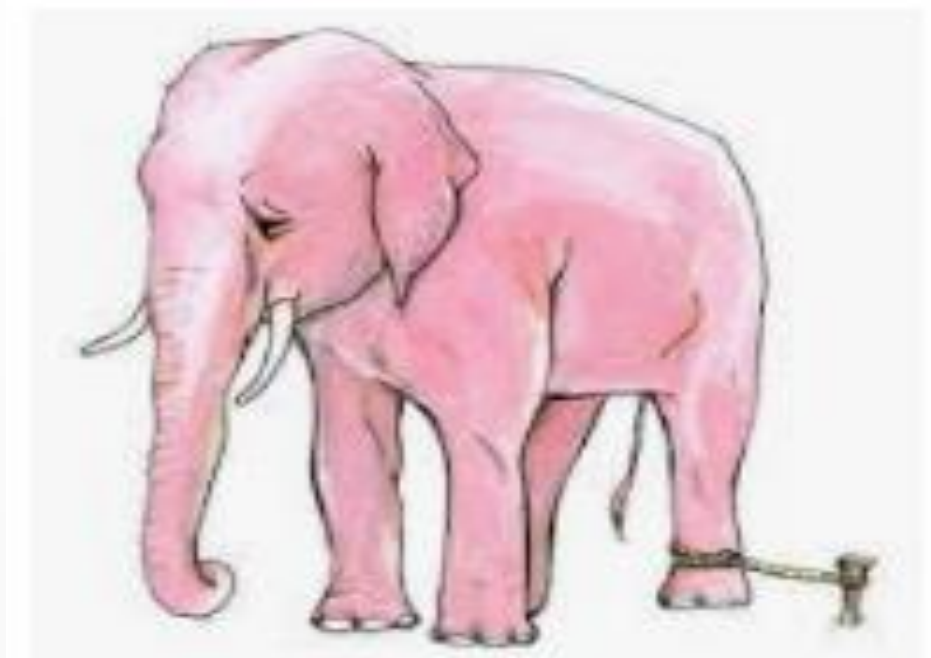
- Za odvijanje nesmetanog poslovanja poduzeća potrebna je adekvatna kratkotrajna imovina.
- Treba razlikovati stvarno angažiranu od normalno potrebne.
- Kratkotrajna imovina predstavlja energiju poduzeća jer aktivira dugotrajnu imovinu i ljude. Ona se pretvara iz jednog pojavaog oblika u drugi:



ULAŽEMO LI U PRAVE PROIZVODE?

- Može postojati proizvod ili grupa proizvoda koji se odlično prodaju, a zapravo nam jedna jednostavna analiza može pokazati da ne zaslužuju toliku slavu
- Da bi kvalitetno analizirali našu prodaju trebamo se pitati:
 - “Koji proizvod ili grupa proizvoda stvara najveći, a koji najmanji profit?”
 - „Koji proizvodi se prodaju u najvećim količinama, a koji nam bez prave koristi zauzimaju skladišni prostor?”

OKOVANI SLON (Jorge Bucay)



HVALA NA PAŽNJI!



Amruševa 10/3, 10 000 Zagreb

<https://anita-lukendamlinac.com/>

✉ office@anita-lukendamlinac.com

☎ +38591 5414 692

