

PRIMJENA ANALITIČKOG MENADŽMENTA PRI OTVARANJU INOZEMNOG TRŽIŠTA U INDUSTRIJI AUTO DIJELOVA

Žeželj, Zoran

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **EFFECTUS university / EFFECTUS veleučilište**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:281:362724>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-27**



image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

[Repository of EFFECTUS University of Applied Sciences - Final and graduate theses of EFFECTUS University of Applied Sciences](#)



image not found or type unknown

EFFECTUS veleučilište

ZORAN ŽEŽELJ

DIPLOMSKI RAD

**PRIMJENA ANALITIČKOG MENADŽMENTA PRI OTVARANJU
INOZEMNOG TRŽIŠTA U INDUSTRIJI AUTO DIJELOVA**

Zagreb, 2023.

EFFECTUS veleučilište

PREDMET: PRIMJENA ANALITIČKOG MENADŽMENTA

DIPLOMSKI RAD

KANDIDAT: Zoran Žeželj

**TEMA DIPLOMSKOG RADA: Primjena analitičkog menadžmenta pri
otvaranju inozemnog tržišta u industriji
auto dijelova**

MENTOR: Darija Korkut

ZNANSTVENO PODRUČJE: Društvene znanosti

TEMATSKO POLJE: Ekonomija

Zagreb, srpanj 2023.

SAŽETAK

Pristupanje novim tržištima kritičan je izazov za organizacije koje traže daljnji razvoj i rast u trenutku kada preuzimanje tržišnog udjela od konkurenata na lokalnom tržištu postane preskupo. Kako bi uspješno upravljale ovim složenim procesom, organizacije mogu imati koristi od primjene analitičkih tehnika upravljanja, koje im omogućuju donošenje informiranih strateških odluka. Ovaj diplomski rad daje primjer i naglašava važnost implementacije odabranih analitičkih tehnika kako bi se optimizirao način na koji bi Automotive Aftermarket d.o.o., tvrtka iz Hrvatske, koja posluje u industriji rezervnih dijelova za vozila, trebala pristupiti tržištu u Mađarskoj.

Cilj ovog rada je prikazati proces primjene analitičkih tehnika za potrebe donošenja poslovnih odluka, prije i tijekom pristupanja novom tržištu. Proces uključuje četiri ključne faze: odabir preferiranih analitičkih tehnika, analizu i istraživanje ciljanog tržišta, analizu operativnog okruženja i definiranje mogućih ishoda i scenarija koji proizlaze iz donošenja različitih poslovnih odluka. Kroz navedene ključne faze korištene su kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja te primijenjene odabrane analitičke tehnike koje uključuju PESTLE i SWOT analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja tvrtke, zatim mentalne mape, frakcioniranje i preformulaciju problema za potrebe generiranja ideja o mogućim ishodima određenih situacija. U krajnjoj fazi korištene su tehnike analize korisnosti, analize alternativnih budućnosti, analize konkurentnih hipoteza te tehnika generiranja višestrukih scenarija, kako bi se što detaljnije opisali mogući ishodi donošenja određenih poslovnih odluka.

Rezultat primjene analitičkih tehnika upravljanja su detaljniji i uže definirani mogući ishodi donošenja određenih poslovnih odluka, što je neupitna prednost za menadžment tvrtke u odnosu na iskustvene pretpostavke. Zaključak ovog rada jest da je za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. isplativo pristupiti novom tržištu u Mađarskoj, koje pokazuje trend rasta, s konkurencijom koja ne djeluje proaktivno.

Ovaj diplomski rad može se koristiti kao predložak za implementaciju analitičkih tehnika upravljanja u svrhu uspješnog pristupanja novim tržištima.

Ključne riječi: Industrija autodijelova, novo tržište, analitičke tehnike, poslovno odlučivanje

ABSTRACT

Entering new markets is a critical challenge for organizations seeking further development and growth at the point when taking over market share from competitors in the local market becomes too expensive. To navigate this complex process successfully, organizations can benefit from employing analytical management techniques, which enable them to make informed strategic decisions. This thesis provides an example and highlights the significance of implementing chosen analytical management techniques in order to optimise the way in which Automotive Aftermarket d.o.o., a company from Croatia operating in the automotive aftermarket industry, should enter the market in Hungary.

The objective of this thesis is to present the process of applying analytical techniques for the purposes of making business decisions, before and during the entry into a new market. The process includes four key stages: selection of preferred analytical techniques, analysis and research of the target market, analysis of the operating environment and definition of possible outcomes and scenarios resulting from making various business decisions. Through the aforementioned key phases, qualitative and quantitative research methods were used and selected analytical techniques were applied, including PESTLE and SWOT analysis of the company's external and internal environment, followed by mental mapping, fractioning and problem reformulation for the purpose of generating ideas about possible outcomes of certain situations. In the final phase, the techniques of utility analysis, analysis of alternative futures, analysis of competing hypotheses, and the technique of generating multiple scenarios were used to describe the possible outcomes of making certain business decisions.

The results of applying analytical management techniques are more detailed and narrowly defined possible outcomes of making certain business decisions, which is an unquestionable advantage for the company's management compared to empirical assumptions. The conclusion of this thesis is that accessing the new market in Hungary would be a feasible option for Automotive Aftermarket d.o.o., as the market shows a growing trend with competition that does not act proactively.

This thesis can be used as a template for implementing analytical management techniques for the purpose of successfully entering new markets.

Key words: Automotive aftermarket industry, new market, analytical techniques, business decision making

SADRŽAJ

1.	UVOD	1
1.1.	Predmet i cilj rada	1
1.2.	Općenito o industriji autodijelova.....	1
1.3.	Osnovni podaci o tvrtki Automotive Aftermarket d.o.o.	3
2.	ANALITIČKI MENADŽMENT KAO ALAT ZA STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	4
2.1.	Donošenje odluka na temelju podataka, informacija i znanja.....	4
2.2.	Proces primjene analitičkog menadžmenta u poslovnom okruženju	5
2.3.	Odabrane analitičke tehnike	5
3.	ANALIZA CILJANOG TRŽIŠTA	20
3.1.	Osnovni podaci o ciljanom tržištu	20
3.2.	Primjena „PESTLE“ metode u analizi općeg okruženja.....	21
3.3.	Procjena rizika zemlje	29
4.	ANALIZA OPERATIVNOG OKRUŽENJA	30
4.1.	Definiranje ciljanog potrošača	30
4.2.	Analiza konkurencije	31
4.3.	Primjena „SWOT“ analize s obzirom na vanjske utjecaje definirane „PESTLE“ metodom.....	37
5.	DEFINIRANJE MOGUĆIH ISHODA	42
5.1.	Analiza korisnosti pristupanja ciljanom tržištu.....	42
5.2.	Korištenje divergentnih tehnika za određivanje poteza tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. i predviđanje poteza konkurencije – generiranje hipoteza.....	45
5.3.	Analiza konkurentnih hipoteza	49
5.4.	Analiza scenarija	50
6.	ZAKLJUČAK	54

TABLE OF CONTENTS

1.	INTRODUCTION.....	1
1.1.	Subject and objective of thesis.....	1
1.2.	General information about the automotive aftermarket industry.....	1
1.3.	Basic information about Automotive Aftermarket d.o.o. company.....	3
2.	ANALYTICAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR CREATING COMPETITIVE ADVANTAGE.....	4
2.1.	Data, information and knowledge-based decision making.....	4
2.2.	The proces of applying analytical management in the business environment.....	5
2.3.	Selected analytical techniques.....	5
3.	ANALYSIS OF THE TARGETED MARKET.....	20
3.1.	Basic information about the targeted market.....	20
3.2.	Application of the „PESTLE“ technique in the general environment analysis.....	21
3.3.	Country risk assessment.....	29
4.	ANALYSIS OF THE OPERATIONAL ENVIRONMENT.....	30
4.1.	Defining the targeted consumer.....	30
4.2.	Competition analysis.....	31
4.3.	Application of „SWOT“ analysis in relation to external influences defined by the „PESTLE“ technique.....	37
5.	DEFINING POSSIBLE OUTCOMES.....	42
5.1.	Utility analysis for entering the targeted market.....	42
5.2.	Implementation of divergent thinking techniques in order to determine Automotive Atermarket d.o.o.'s future business moves and predict future business moves of the competition – generating hypotheses.....	45
5.3.	Analysis of competitive hypotheses.....	49
5.4.	Scenario analysis.....	50
6.	CONCLUSION.....	54

1. UVOD

1.1. Predmet i cilj rada

Tendencija svakog poduzeća jest razvoj i rast. Kontinuirani razvoj i rast ograničen je unutar svake industrije kapacitetom odnosno veličinom tržišta te je neizbježno da se poduzeće u procesu razvoja i rasta sukobljava s konkurencijom s ciljem preuzimanja sve većeg udjela na tržištu. U trenutku kada se poduzeće razvije do te mjere da postaje jedno od nekoliko najvećih igrača na lokalnom tržištu, sukob s konkurencijom u svrhu preuzimanja tržišnog udjela postaje sve skuplji. Izlazak na nova tržišta predstavlja alternativni kanal koji omogućava daljnji rast kroz preuzimanje manjih dijelova različitih tržišta uz potencijalno manji trošak u samom početku.

Predmet ovog rada jest kritička prosudba prednosti primjene analitičkih metoda u procesu otvaranja inozemnih tržišta. Počevši od analize novog tržišta i konkurencije, preko procjene potencijala tržišta i predviđanja mogućih ishoda pristupanja novom tržištu, rezultat primjene analitičkih metoda su prijedlozi za donošenje pravovremenih i pravovaljanih odluka koje menadžment poduzeća mora donijeti prilikom pristupanja novom inozemnom tržištu.

Cilj rada jest prikazati proces primjene analitičkog menadžmenta pri donošenju odluka o pristupanju novim tržištima, koji je moguće primijeniti na neki sličan poslovni problem ili situaciju. Kroz rad će se prikazivati podaci, informacije i znanje dobiveni odabranim analitičkim metodama, u svrhu odgovaranja na dva temeljna pitanja:

- postoji li korist od širenja područja djelovanja na novo tržište
- koji je optimalan način pristupanja novom tržištu.

Za potrebe prikupljanja podataka i informacija koristit će se kvantitativne metode istraživanja iz izvora koji se bave obradom statističkih i financijskih podataka te kvalitativne metode istraživanja temeljene na iskustvenom znanju stručnih osoba i preferencijama korisnika.

Rad je sadržajno podijeljen na šest poglavlja. Uz uvod kao prvo te zaključak kao posljednje poglavlje, tema rada opisana je kroz četiri glavna poglavlja. U drugom poglavlju opisane su prednosti primjene analitičkog menadžmenta u poslovnom okruženju kada je potrebno donositi odluke u svrhu rješavanja poslovnog problema te su navedene i ukratko opisane analitičke tehnike koje su odabrane za rješavanje problema pristupanja novom tržištu u industriji autodijelova. Slijedi treće poglavlje u kojem je razrađena analiza ciljanog tržišta kroz analizu općeg okruženja i procjenu rizika zemlje. Analiza se u četvrtom poglavlju fokusira na operativno okruženje uzimajući u obzir potrošače, konkurenciju te samu tvrtku koja pristupa novom tržištu. Na kraju se u petom poglavlju primjenom analitičkih tehnika definiraju mogući ishodi donošenja određenih odluka s ciljem da se menadžmentu tvrtke koja pristupa novom tržištu što kvalitetnije opišu prednosti i nedostaci donošenja odluka o tome treba li i na koji način tvrtka pristupiti novom tržištu.

1.2. Općenito o industriji autodijelova

Industrija autodijelova iz aspekta namjene za koju se proizvode dijelovi te kronološkog slijeda kojim se generira potražnja za istima, dijeli se u dvije osnovne grupe. Jedna je „Original Equipment Manufacturing“ odnosno proizvodnja opreme i dijelova inicijalne ugradnje (kratica OEM), a druga „Independent Aftermarket“ odnosno nezavisno post-prodajno tržište (kratica

IAM). OEM funkcionira po principu natječaja za proizvodnju dijelova koje proizvođači automobila raspisuju u sklopu procesa proizvodnje novih modela automobila. Gotovo svaka komponenta odnosno dio automobila serijske proizvodnje proizvodi se od strane pojedinih proizvođača dijelova koji su se prijavili na određeni natječaj raspisan od strane proizvođača automobila te pobijedili na istome odnosno dobili ugovor za proizvodnju određenog dijela. Kako bi se pojedini proizvođač uspješno prijavio na natječaj, mora u sklopu svoje ponude demonstrirati kompetentnost za izradu traženih dijelova, a to uključuje pripremu poslovnih planova s tehničkim i financijskim detaljima vezanih uz proizvodnju traženih dijelova. Jedan proizvođač pobjeđuje, odnosno potpisuje ugovor za proizvodnju, primjerice, kočionih komponenti inicijalne ugradnje za VW Golf generacije 8, međutim svi ponuđači su pripremili prethodno navedenu dokumentaciju i demonstrirali određenu razinu spremnosti za početak proizvodnje. To, drugim riječima, znači da svi ponuđači koji nisu potpisali ugovor za proizvodnju dijelova inicijalne ugradnje (OEM) mogu početi proizvoditi te iste dijelove za nezavisno post-prodajno tržište (IAM) odnosno tržište rezervnih autodijelova.

Nezavisno post-prodajno tržište bazira se na hijerarhijskom lancu nabave odnosno prodaje. Prvi u lancu nalaze se proizvođači, a njihov cilj je što bolje unaprijed definirati količine koje je potrebno proizvesti kako bi mogli optimizirati proizvodnju u troškovnom smislu. Kako bi mogli to definirati, potrebno im je imati manji broj velikih kupaca s kojima dogovaraju bonuse na određene količine kako bi ih dodatno motivirali na ostvarivanje ciljeva, a s druge strane pomogli sebi u što točnijoj procjeni potrebnih količina za proizvodnju. Ti veliki kupci djeluju kao glavni distributeri u IAM-u, a na svakom tržištu prisutno je nekoliko glavnih distributera među kojima se dijeli velika većina tržišnog udjela. Glavni distributeri su svoju poziciju na tržištu izgradili temeljem nekoliko ključnih čimbenika uspjeha, kao što su:

- odnos s dobavljačima
- kvaliteta usluge i asortimana
- tehničko znanje o industriji
- moderna ICT infrastruktura
- efektivnost opskrbnog lanca odnosno učinkovita logistika.

Glavni distributeri prodaju ostvaruju putem raznih kanala kao što su maloprodaja, veleprodaja, online prodaja, izvozna prodaja. Maloprodaja je kanal s najvećom bruto profitnom maržom i najvećim operativnim troškovima. Kako bi se osigurale veće količine prodaje, potrebno je osigurati prateću infrastrukturu u smislu poslovnica odnosno fizičkih prodajnih mjesta. S druge strane, kroz kanal veleprodaje lakše je ostvariti količinske planove u prodaji jer se kupcima nude povoljnije cijene što za glavnog distributera znači niže bruto marže, međutim i niže operativne troškove. Online prodaja može se svrstati u dvije potkategorije, jedna je namijenjena fizičkim osobama kao krajnjim kupcima (Business to Customer ili „B2C“), a druga pravnim osobama odnosno preprodavačima (Business to Business ili „B2B“). B2C prodaja omogućava maloprodaju bez potrebe za fizičkim prodajnim prostorom, dok je B2B online prodaja ključna za pristup inozemnim tržištima. Svi navedeni kanali prodaje oslanjaju se na zalihu asortimana koja se pohranjuje i kojom se uprava putem centralnog logističko distributivnog centra (LDC-a).

Iz prethodno navedenog možemo zaključiti da se IAM tržište od glavnih distributera dalje raspoređuje prema manjim distributerima odnosno preprodavačima, mehaničarskim radnjama te fizičkim osobama kao krajnjim korisnicima. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. jedan je od glavnih distributera na IAM tržištu Republike Hrvatske.

1.3. Osnovni podaci o tvrtki Automotive Aftermarket d.o.o.

Automotive Aftermarket d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu jedno je od vodećih poduzeća u industriji autodijelova, odnosno na IAM tržištu Republike Hrvatske. Prisutno je na tržištu više od trideset godina i veliku većinu prihoda ostvaruje kroz maloprodajni kanal putem mreže poslovnica diljem Republike Hrvatske. Uz maloprodajne kupce, Automotive Aftermarket d.o.o. surađuje i s nizom veleprodajnih kupaca na lokalnom tržištu te razvija suradnju s veleprodajnim kupcima na inozemnim tržištima.

S obzirom na relativnu ograničenost lokalnog tržišta, daljnji rast i razvoj koji se svode na preuzimanje udjela tržišta od konkurencije postaju sve skuplji. Iz tog je razloga tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. posljednjih nekoliko godina počela širiti svoje područje djelovanja u smislu distribucije robe s LDC-a na tržište Slovenije, Austrije te zemalja u regiji koje su pripadale bivšoj Jugoslaviji. Osim distribucije robe s LDC-a, Automotive Aftermarket d.o.o. također nudi inozemnim distributerima opciju posredništva pri kupovini robe od glavnih dobavljača odnosno proizvođača, uz minimalnu bruto maržu. Ovaj model prodaje ima nešto dulji period obrtanja robe pa je samim time i područje djelovanja s geoprometnog aspekta šire jer ovaj model ne podliježe vremenskom pritisku distribucije robe u što kraćem roku.

Iako Automotive Aftermarket d.o.o. već djeluje na inozemnim tržištima, trend rasta operativnih troškova distribucije robe zahtijeva pornije planiranje koraka i donošenje odluka potrebnih za daljnje širenje mreže kupaca i područja djelovanja. Donošenje odluka može se temeljiti na iskustvenim pretpostavkama, međutim postoji rizik da je uspješnost donesenih odluka prepuštena slučaju. Donošenje odluka na temelju podataka, informacija i znanja može biti manje rizičan pristup i to je tematika kojom se bavi ovaj rad na primjeru poslovanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o.

2. ANALITIČKI MENADŽMENT KAO ALAT ZA STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

2.1. Donošenje odluka na temelju podataka, informacija i znanja

Odlučivanje je jedan od temeljnih elemenata poslovnog djelovanja. Na raznim razinama upravljanja poduzećima donose se operativne i strateške odluke kao reakcija na problematiku poslovnog okruženja. Donositelji odluka su u većini slučajeva stručnjaci koji se pri donošenju odluke oslanjaju na svoju stručnost i iskustvo. Međutim, kod takvog postupka donošenja odluka često se javljaju pristranosti kojima je donositelj odluke podložan, a koje su formirane upravo na temelju prethodnih iskustava. Osim pristranosti, na donošenje odluka utječu i emocije, predrasude i preuranjeno zaključivanje.¹ Posljedica svih tih utjecaja jest formiranje mišljenja odnosno pretpostavki kod donositelja odluke koje nemaju uporište u činjenicama, a istovremeno ih je teško pobiti. Donositelj odluke suočen s dokazima koji se protive već formiranoj hipotezi, traži objašnjenja koja bi održala ispravnost već formirane hipoteze pri donošenju određene odluke. Zbog ranije navedenih utjecaja potrebna je puno veća količina informacija kako bi se pobila inicijalno postavljena hipoteza, nego za njezino postavljanje. Uz pomoć strukturiranih analitičkih tehnika moguće je umanjiti ranije navedene utjecaje pri donošenju odluka.

U slučaju tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. potrebno je donijeti tri strateške odluke u smislu otvaranja novog inozemnog tržišta: izbor tržišta, opseg inicijalnog pristupanja tržištu i vremenski okvir pristupanja novom tržištu.

Izbor tržišta svodi se na prikupljanje i interpretaciju podataka i informacija o gospodarskom stanju i potencijalu tržišta autodijelova u ciljanoj zemlji. Osim direktnih pokazatelja gospodarskog stanja, važne su i potrošačke navike stanovnika koje su istovremeno uvjetovane i podržane čitavim opskrbnim lancem. Naravno, prvenstveno je važna kupovna moć stanovnika koja je usko vezana uz gospodarsko stanje, međutim vrlo je važno razumjeti i koji se uvjeti plaćanja nude na tržištu te u skladu s njima i navike potrošača. Također, razina usluge koju nudi većina trgovaca autodijelovima stvara određeni normativ u smislu razine usluge koju je potrebno ponuditi ako se novi izazivač namjerava ravnopravno boriti s konkurencijom. Kupci koji su navikli na kratke rokove dostave naručene robe, dostave nekoliko puta dnevno, određenu razinu prihvaćanja povrata robe i sl. očekivat će minimalno istu razinu usluge od svakog novog dobavljača.

Opseg pristupa novom tržištu odnosi se na razinu investicija odnosno troška i ciljani tržišni udio u samom početku. S obzirom na prodajne kanale i razinu usluge, tržištu je moguće pristupiti na nekoliko načina:

- povremena oportunistička prodaja kao odgovor na upit kupca. Ovaj način često podrazumijeva prikup robe od strane kupca što znači da su logistički troškovi minimalni
- redovna prodaja i dostava robe iz centralnog skladišta u državi prodavatelja prema svakodnevnom online narudžbama Dostava se vrši preko noći, transport pokriva veće udaljenosti i samim time generira određeni trošak

¹ Acciarini, C., Brunetta, F., Boccardelli, P.: Cognitive biases and decision-making strategies in times of change – a systematic literature review, Emerald Insight, Volume 59, Issue 3, 2020.

- redovna prodaja i dostava robe kupcima iz pomoćnog skladišta organiziranog u državi kupca. Ovaj pristup podrazumijeva manje troškove transporta, međutim operativni troškovi pomoćnog skladišta su značajni. Potrebno je otvoriti podružnicu u državi kupca
- maloprodajne poslovnice i mreža kapilarne distribucije u zemlji kupca. S troškovne strane najzahtjevniji pristup, međutim omogućuje pristup najširem broju kupaca.

Svaki od iznad navedenih pristupa ima svoje pozitivne i negativne aspekte. Pristup s manjom razinom kapitalnih investicija polučit će u početku gotovo nezamjetne rezultate i sporiji rast, ali je isto tako manje rizičan i puno fleksibilniji odnosno reaktivniji na promjene. Primjerice, s pristupom servisiranja kupaca iz centralnog skladišta u domaćoj zemlji prodavatelja moguće je uspostaviti dostavnu liniju koju je moguće lako i brzo obustaviti. Volumen prodaje robe je neznatan, ali se s postupnim razvojem mreže kupaca i rastom prodaje prikuplja iskustvo o novom tržištu koje je potrebno za donošenje odluka o daljnjim koracima i investicijama, što je dobar primjer donošenja odluka na temelju podataka, informacija i stečenog znanja.

Vremenski okvir pristupanja novom tržištu potrebno je odrediti s obzirom na pripravnost poduzeća na širenje područja djelovanja te na ekonomsko-gospodarske prilike na ciljanom tržištu i u regiji.

Poslovne odluke potrebno je donositi što više na temelju mjerljivih podataka i činjenica, a što manje na temelju pretpostavki i osjećaja. Podatke i informacije je potrebno prikupljati, obrađivati i interpretirati te na taj način kreirati znanje koje je potrebno za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Primjenom metoda analitičkog menadžmenta proces odlučivanja na temelju podataka, informacija i znanja dobiva potrebnu strukturu.

2.2. Proces primjene analitičkog menadžmenta u poslovnom okruženju

Primjenom analitičkih tehnika u sklopu analitičkog procesa prikupljaju se podaci, informacije i formira se znanje koje je potrebno za predviđanje budućih ishoda raznih situacija u poslovnom okruženju.

Analitički proces je ciklus koji se sastoji od šest koraka:²

1. planiranje ili smjer – početna faza procesa koja predstavlja cjelovit pregled poslovnog problema i utvrđuje potrebu poduzeća za prikupljanjem podataka
2. prikupljanje podataka – korištenje izvora unutar i izvan poduzeća
3. procjena ili klasifikacija podataka – filtriranje podataka s fokusom na kvaliteti
4. obrada ili organiziranje podataka – pohrana podataka na način da je osiguran brz i točan pristup
5. analiza – procjena i interpretacija podataka. U ovoj fazi procesa primjenom induktivne logike pri rezoniranju od specifičnih činjenica prema donošenju zaključka odnosno formiranju hipoteze, pokušava se predvidjeti ishod pojedinog slučaja
6. razdioba – prijenos gotovog analitičkog proizvoda krajnjim korisnicima.

2.3. Odabrane analitičke tehnike

Za potrebe donošenja odluka prilikom otvaranja novih tržišta, tvrtki Automotive Aftermarket d.o.o. u analitičkom procesu koristit će primjena niza analitičkih tehnika. Tehnike se biraju na

² Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 23-24.

temelju njihove primjenjivosti u pojedinom području koje je potrebno analizirati, odnosno relevantnosti informacija i znanja koja je njihovom uporabom moguće generirati. Odabir tehnika također uzima u obzir slijed analitičkog procesa pa se, prema tome, za potrebe donošenja poslovnih odluka s ciljem otvaranja novog inozemnog tržišta koriste sljedeće tehnike:

- analiza općeg okruženja – PESTLE tehnika
- analiza operativnog okruženja – SWOT/TOWS tehnika
- definiranje utjecaja na ishode i analiza scenarija:
 - divergentna faza – mentalne mape, frakcioniranje, preformulacija problema
 - konvergentna faza – analiza korisnosti, analiza alternativnih budućnosti i generiranje višestrukih scenarija, analiza konkurentnih hipoteza.

2.3.1. PESTLE

Istraživanje tržišta predstavlja proučavanje trendova na tržištu, odnosno kvalitativnu i kvantitativnu procjenu tržišta u kojem posluje određeni poslovni subjekt. To se odnosi na utvrđivanje ponašanja kupaca, utvrđivanje potencijala tržišta za određene proizvode i/ili usluge, identificiranje konkurencije i njihove ponude te raznih utjecaja na ekonomsko okruženje. Konkretno, PESTLE metoda pruža sveobuhvatan okvir za razumijevanje vanjskih čimbenika koji utječu na poslovanje odnosno na organizaciju. Procjenom ovih čimbenika, tvrtke mogu prepoznati potencijalne prilike i prijetnje, razviti strategije za ublažavanje rizika i kapitalizirati nove trendove na tržištu. Čimbenici koje PESTLE metoda identificira i analizira grupirani su u sljedećih šest skupina:

- politički (P – *political*) – politički utjecaji odnose se na to kako vlada i vladine organizacije određuju, odnosno utječu na poslovanje i ekonomiju u cjelini, što uključuje vanjskotrgovinsku politiku, političku stabilnost ili nestabilnost, korupciju i sl.
- ekonomski (E – *economic*) – ekonomski utjecaji odnose se na ekonomski rast, stopu inflacije, tečajne razlike valuta, kamatne stope, dohodak potrošača, stopu nezaposlenosti
- društveni (S – *social*) – društveni utjecaji podrazumijevaju cjelokupno okruženje, norme, običaje i vrijednosti stanovništva, demografske karakteristike, stopu rasta stanovništva, kulturne barijere
- tehnološki (T – *technological*) – tehnološki utjecaji odnose se na inovacije u tehnologiji koje mogu povoljno ili nepovoljno utjecati na poslovanje, razinu inovacija, automatizaciju, tehnološke promjene i količinu tehnološke svijesti koju tržište posjeduje
- pravni (L – *legal*) – pravni utjecaji odnose se na zakone koji mogu utjecati na poslovanje, kao što su zakoni o zaštiti potrošača, diskriminaciji, zapošljavanju, antimonopolski zakoni, zakoni o autorskim pravima i sl.
- ekološki (E – *environmental*) – ovi utjecaji se odnose na ekološke aspekte, klimu, zagađenje, potencijalni nedostatak sirovina i sl.

Općenito, PESTLE analizu organizacije koriste kako bi stekle bolje razumijevanje vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na njihovo poslovanje s ciljem da razviju strategije za rješavanje svih izazova ili prilika koje se mogu pojaviti. Primjeri korištenja PESTLE analize u poslovanju mogu biti:

- upravljanje rizikom: analizom vanjskih čimbenika, organizacije mogu prepoznati potencijalne rizike i izazove s kojima bi se mogle suočiti u budućnosti i razviti strategije za njihovo ublažavanje
- istraživanje tržišta: PESTLE analiza može se koristiti za prikupljanje informacija o vanjskim čimbenicima koji mogu utjecati na potražnju za određenim proizvodom ili uslugom na tržištu
- donošenje odluka: PESTLE analiza može pružiti uvide koji pomažu organizacijama u donošenju informiranih odluka o ulasku na tržište, širenju ili razvoju proizvoda
- razvoj politike: PESTLE analiza može pomoći kreatorima politike da razviju politike i propise koji uzimaju u obzir vanjske čimbenike koji mogu utjecati na njihovu učinkovitost i provedbu.

PESTLE analiza u postupku uključuje prikupljanje informacija i podataka o svakom od šest čimbenika. To može uključivati uredsko („desktop“) istraživanje, razgovore s stručnjacima, ankete ili druge metode. Prikupljene informacije potrebno je analizirati i identificirati ključne trendove, prilike i prijetnje povezane sa svakim od šest čimbenika te procijenite utjecaj svakog čimbenika na organizaciju. Na temelju dobivenih informacija, odnosno stečenog znanja menadžment organizacije može razvijati strategije za rješavanje ključnih otkrića i kapitaliziranje na identificiranim prilikama. Važno je istaknuti da je vanjsko okruženje potrebno redovito pratiti i pregledavati kako bi menadžment bio siguran da su odabrane strategije i dalje relevantne i učinkovite.

2.3.2. SWOT/TOWS

SWOT analiza je alat za strateško planiranje koji se koristi za procjenu snaga (*S – strenghts*), slabosti (*W – weaknesses*), prilika (*O – opportunities*) i prijetnji (*T – threats*) organizacije s obzirom na utjecaje kojima je poduzeće izloženo u makroekonomskom i mikroekonomskom smislu. Snage i slabosti poduzeća analiziraju se kao potencijal poduzeća u odnosu na potencijal njegovih konkurenata. Ekonomski potencijali, kvantitativno obuhvatljive mjerene veličine kvalificiraju se kao snage ili slabosti samo na temelju odnosa ili razlika prema istim takvim mjerenim veličinama konkurenata.³ Prilike i prijetnje s druge strane analiziraju se kao promjene stanja okruženja kroz konjunkturane cikluse, životne faze određene branše, ili neke druge promjene u gospodarskom i/ili izvangospodarskom okruženju. Budući da promjene imaju jednak utjecaj na čitavo tržište, odnosno sve konkurente određenog poduzeća, odgovor na pitanje je li neka promjena šansa ili prilika za poduzeće svodi se na odgovor na pitanje susreće li se ta promjena s snagom poduzeća. Ako je odgovor DA, promjena se odnosi na priliku.⁴ Prednost SWOT analize jest ta da pruža uvid u strateški važne karakteristike pojedinog poduzeća na strukturiran način. Međutim, nedostatak je u tome što se SWOT analizom generiraju informacije o trenutnom stanje poduzeća s obzirom na prethodno navedene karakteristike, ali te informacije nisu dovoljne za donošenje strateških odluka o budućem poslovanju poduzeća.

SWOT analizu moguće je segmentirati odnosno grupirati u pozitivne i negativne aspekte vanjskih i unutarnjih utjecaja kao što je prikazano u tablici 1.

³ Tintor, J.: Poslovna analiza, Hibis d.o.o., Zagreb, 2000., str. 525.

⁴ Tintor, J.: Poslovna analiza, Hibis d.o.o., Zagreb, 2000., str. 529.

Tablica 1: Segmentacija SWOT-a

	Pozivno	Negativno
Unutarnje	Snage	Slabosti
Vanjsko	Prilike	Prijetnje

Snage i slabosti odnose se na unutarnje čimbenike koje organizacija ili pojedinac mogu kontrolirati, kao što su njihovi resursi, vještine i sposobnosti. Mogućnosti i prijetnje odnose se na vanjske čimbenike koji su izvan njihove kontrole, kao što su promjene na tržištu ili regulatornom okruženju.

Snage

Određuju se jake točke. Pitanja koja prilikom analize postavljamo mogu biti:

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

Slabosti

Određuju se slabe točke sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača. Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja. Pitanja koja prilikom analize postavljamo mogu biti:

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

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se različiti čimbenici (koji mogu biti ili prijetnje ili prilike) mogu grupirati u sljedeće kategorije: ekonomski, društveni, političko-pravni, tehnološki, ekološki, etički i ostali, ili koristeći neki drugi od pristupa analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija).

Prilike

Važan čimbenik je odrediti kako organizacija može nastaviti rast na tržištu. Prilike su posvuda, kao što su promjene u tehnologiji, vladina politika, društveni uzorci itd. Pitanja koja prilikom analize postavljamo mogu biti:

- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javlaju li se novi trendovi?
- Koje je nove prilike moguće predvidjeti za budućnosti?

Prijetnje

To su vanjski čimbenici koji su izvan kontrole poduzeća. Važno je da poduzeće bude spremno suočiti se s prijetnjama čak i tijekom turbulentnih situacija. Pitanja koja prilikom analize postavljamo mogu biti:

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

SWOT analiza vodi do jednog od četiri glavna zaključka ili ishoda:

1. snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje
2. snage nadvladavaju slabosti, prijetnje nadvladavaju prilike
3. slabosti nadvladavaju snage, prilike nadvladavaju prijetnje
4. slabosti nadvladavaju snage, prijetnje nadvladavaju prilike.

U slučaju prvog zaključka analiza podržava strategiju rasta organizacije, u slučaju drugog stagnaciju odnosno održavanje, u slučaju trećeg zaključka analiza podržava strategiju žetve te u slučaju četvrtog zaključka analiza podržava strategiju ograničavanja. Strategija žetve uključuje smanjenje ili eliminaciju ulaganja u određeni proizvod, uslugu ili poslovnu jedinicu kako bi se kratkoročno povećao profit. Ova se strategija obično koristi kada tržište za proizvod ili uslugu opada ili kada organizacija želi izaći iz određenog posla.

Strategija ograničavanja odnosi se na fokusiranje na određeni tržišni segment ili nišu u kojoj se organizacija može učinkovito natjecati unatoč svojim slabostima i prijetnjama. Prilagođavanjem proizvoda ili usluga kako bi zadovoljili specifične potrebe ciljanog tržišnog segmenta, organizacija bi mogla postići uspjeh unatoč svojim ograničenjima.

Specifičnost i bit uporabe SWOT analize je razlučiti što je ključno za poduzeće u vremenu analize na način da se prepoznaju ključni strateški čimbenici okruženja tog poduzeća. U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao kvalificirana izjava ili uvjerenje.

Osim SWOT analize, moguće je koristiti i TOWS analizu. Radi se o sličnom alatu za analizu unutarnjih i vanjskih čimbenika s temeljnom razlikom u redoslijedu čimbenika koji se analiziraju. Kako je u prethodnom tekstu navedeno, SWOT analiza počinje s unutarnjim čimbenicima (snage i slabosti), a zatim prelazi na vanjske čimbenike (prilike i prijetnje). S druge strane, TOWS analiza počinje s vanjskim čimbenicima (prijetnje i prilike), a zatim razmatra unutarnje čimbenike (slabosti i snage). Rezultat različitog odnosno obrnutog redoslijeda analize čimbenika jest taj da se TOWS analiza više fokusira na identificiranje specifičnih radnji i strategija koje iskorištavaju snage neke organizacije i minimiziraju utjecaj slabosti i prijetnji. Naglaskom na vanjsko okruženje organizaciji se potencijalno omogućuje stjecanje detaljnijeg uvida u tržišne trendove, konkurentske snage i dinamiku industrije, što omogućuje razvoj planova za nepredviđene situacije i strategija za kontrolu rizika. TOWS analiza također pruža određenu fleksibilnost kao rezultat primarnog fokusa na vanjske čimbenike koji mogu biti promjenjivi. Redovitom procjenom prijetnji i prilika, organizacije mogu poboljšati svoje strategije kako bi ostale relevantne i iskoristile nove trendove ili promjene na tržištu. Naravno, osim prednosti korištenja TOWS analize, postoje i određeni nedostaci u odnosu na korištenje SWOT analize, kao što su složenost i dugotrajnost procesa analize koji može zahtijevati dodatne resurse za učinkovito izvođenje, ili tendencija previđanja

kritičnih unutarnjih čimbenika slabosti i snaga koji mogu zahtijevati pozornost i poboljšanje kao preduvjet uspjeha organizacije. Za potrebe analize unutarnjih i vanjskih čimbenika tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o., koji utječu na planove o pristupanju novom tržištu, koristit će se SWOT analiza uz preporuku za naknadno povremeno provođenje TOWS analize kako bi se strategija poslovanja tvrtke eventualno ažurirala i prilagodila promjenama na tržištu.

Nakon analize općeg i operativnog okruženja poduzeća, donositelji odluka odnosno menadžeri posjeduju određene informacije na temelju kojih bi trebali donositi poslovne odluke. Bez obzira na to što uzima u obzir prikupljene informacije, proces donošenja odluka prvenstveno je iskustven, odnosno menadžeri primjenjuju vlastito iskustvo i poznavanje sličnih situacija iz prošlosti i pretpostavljaju određene ishode u budućnosti. Kako bi se ovaj proces unaprijedio, potrebno je primijeniti analitičke tehnike u dvije faze: divergentnoj i konvergentnoj.

Divergentna faza još se naziva i kreativna faza. Cilj je razmišljati izvan okvira kako bi se generirao što veći broj ideja o direktnim i indirektnim utjecajima na ishode određenih poslovnih situacija. Korištenjem tehnika kreativnog razmišljanja poput mentalnih mapa, frakcioniranja i preformulacije problema potiče se razmišljanje izvan okvira.

2.3.3. *Mentalne mape*

Najjednostavniji opis tehnike mentalnih mapa jest reorganizacija misli na papiru. U inicijalnom koraku sve misli o određenoj problematici ispisuju se na papir odnosno u digitalni dokument na računalo. U sljedećim koracima nasumično ispisane misli razdvajaju se, premještaju i reorganiziraju u grupe. Kao rezultat tog procesa misli dobivaju novi identitet. Taj novi identitet moguće je procjenjivati, razvijati i rješavati ako je moguće odnosno odbacivati i/ili mijenjati ako nije.

Prilikom ispisa misli te njihovog povezivanja prikazuju se dva elementa razmišljanja: ideje koje se iznose kao relevantne za određenu temu odnosno poslovni problem te povezanost tih ideja. Mentalne mape naravno mogu se izrađivati za svaku vrstu razmišljanja, ne mora se nužno raditi o poslovnom problemu.

Obilježja mentalnih mapa:⁵

- organizacija informacija
- identifikacija ključnih riječi
- asocijacije, odnosno veze i odnosi između naizgled nepovezanih informacija
- klasteriranje (grupiranje) informacija što omogućuje uočavanje nedostataka informacija u pojedinim grupama i ukazuje na potrebu za dodatnim fokusom
- iziskuju svjesnu uključenost pojedinca.

Postupak izrade mentalne mape sastoji se od sljedećih koraka:⁶

1. izrada popisa koncepata vezanih uz ključno pitanje
2. razvrstavanje koncepata u skupine unutar dijagramskog prostora na neki logičan način. Skupine se mogu temeljiti na zajedničkim karakteristikama, ili na statusu koji imaju u odnosu na ideju koja se razmatra

⁵ Korkut, D., Kopal, R.: Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija, Algebra d.o.o., Zagreb, 2018., str. 85.

⁶ Korkut, D., Kopal, R.: Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija, Algebra d.o.o., Zagreb, 2018., str. 88.

3. izrada poveznica između koncepata, služeći se strelicama koje prikazuju smjer odnosa. Strelice mogu ići u oba smjera
4. odabir najprikladnije riječi za opis prirode svakog odnosa. Linije se mogu označiti riječima poput „uzroci“, „utjecaji“, „ima za posljedicu“, „rezultira s“, „zahtijeva“, „doprinosi“ itd.
5. identificiranje eventualnih novih ključnih pitanja ako se ista pojave pri izradi poveznica između koncepata
6. repozicioniranje, proširivanje i čišćenje mape po potrebi.

2.3.4. *Frakcioniranje*

Frakcioniranje je kreativna tehnika koja omogućuje raščlambu problema na dijelove i atribute, čije ponovno spajanje na drugačiji način, odnosno međusobno ispreplitanje, omogućuje stvaranje novih ideja,⁷ a postupak je sljedeći:

1. definirati srž problema s dvije ključne riječi
2. podijeliti definiciju problema na dva zasebna dijela
3. podijeliti svaki od dijelova na dva ili više atributa
4. dijeliti svaki atribut dok njihov broj ne bude dovoljan za analizu
5. provjeriti sve atribute i generirati nove ideje
6. ponovno spajati ideje u nove kombinacije.

Frakcioniranje nam omogućuje da ograničavajuće faktore nekog problema ili situacije raščlanimo na nekoliko atributa s kojima možemo kreativnije upravljati na više načina što stvara prethodno spomenute nove ideje odnosno rješenja problema. Na primjeru jedne tvrtke koja se bavi proizvodnjom piva, u potrazi za novim proizvodima koje može plasirati na tržište menadžment je primijenio metodu frakcioniranja kojom su rastavljajući proces proizvodnje piva na atribute zaključili da je voda kao ključan element u proizvodnji, tražena roba u ruralnim područjima te došli do ideje korištenja postojećeg proizvodnog pogona za pakiranje flaširane vode.⁸ Općenito, u poslovnom okruženju koje kroz dulji period prati određene trendove i uzorke posebno je naglašena pristranost promatranja problema na način koji prati te trendove i uzorke. Frakcioniranjem je nametnuta promjena načina promatranja problema što je potencijalan pokretač razmišljanja i posljedičnog donošenja odluka u smjeru koji stvara konkurentsku prednost.

2.3.5. *Preformulacija problema*

Pri pokušaju pronalaska uzroka određenom problemu, često razmišljanje temeljimo na pretpostavkama koje su vezane uz simptome tog problema i okruženje koje može imati utjecaj na problem. Takav pristup može nas odvesti u potpuno krivom smjeru prilikom rješavanja problema jer smo pogrešno pretpostavili uzrok.

Općenito, problem se može pogrešno definirati ako se temelji na rješenju, na ranije spomenutim pretpostavkama, ako je nejasan odnosno preširoko definiran, ili ako je preusko definiran i

⁷ Korkut, D., Kopal, R.: Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija, Algebra d.o.o., Zagreb, 2018., str. 100.

⁸ Michalko, M.: Thinkertoys – A Handbook of Creative Thinking Techniques, Ten Speed Press, Berkeley, 2006., str. 42.

pogrešno usmjeren. Ključno je ispravno definirati problem, a preformulacija problema koristan je alat u tom postupku.

Preformulacija problema je proces mijenjanja načina na koji je problem predstavljen ili uokviren kako bi se dobili novi uvidi, generirala alternativna rješenja ili olakšalo rješavanje problema. Uključuje promjenu perspektive ili promjenu konteksta problema što omogućuje prevladavanje mentalnih barijera, otkrivanje eventualnih skrivenih pretpostavki ili definiranje različitih aspekata problema. Tehnika se koristi s krajnjim ciljem da rezultat analize pruži potpuno rješenje određenog problema. Sve pokušaje preformulacije problema potrebno je zapisivati kako bi ih se u svakom trenutku moglo razmatrati.

Tehnike preformulacije problema su:⁹

- Parafraziranje: ponovno izricanje ili redefiniranje problema upotrebom drugih riječi, ali zadržavanjem izvornog značenja. Rezultati se provjeravaju kako bi se utvrdilo pružaju li bolji temelj za nastavka analize, nakon čega se procjenjuju kako bi se dobio najbolji odgovor.
- 180 stupnjeva: okretanje problema „naglavačke“. Je li problem zaista ono što razmatramo, ili je upravo suprotno od toga?
- Proširivanje fokusa: ponovno osmišljavanje problema u širem kontekstu. Umjesto da se usredotočimo samo na jedan segment problema, ovaj nam postupak omogućuje sagledavanje nekoliko segmenata istodobno, kao i širi kontekst problema.
- Sužavanje fokusa: može li se problem raščlaniti na manje dijelove? Izvorno pitanje o problemu preformulira se tako da se obuhvate pojedine komponente problema.
- Preusmjeravanje fokusa: „Hrabra“ i svjesna promjena fokusa. Na primjer, utječu li neke vanjske sile na problem? Je li riječ o zavaravanju?
- Pitanje „Zašto?\": postavljanje pitanja „zašto“ kod početne tvrdnje, formuliranje nove tvrdnje koja se temelji na odgovoru na prvu tvrdnju, ponovno postavljanje pitanja „zašto?“ i mijenjanje formulacije sve dok se ne sagleda srž pravog problema.

Uz divergentnu fazu u kojoj se kreativnim tehnikama generiraju ideje o metodama određivanja direktnih i indirektnih utjecaja na ishode određenih poslovnih situacija, u konvergentnoj fazi fokus je na praktično primjenjive metode koje se mogu koristiti kao alat za strukturirano donošenje odluka na temelju podataka, informacija i znanja. U tu svrhu primijenit će se analiza korisnosti, analiza alternativnih budućnosti i analiza konkurentnih hipoteza.

2.3.6. *Analiza korisnosti*

Prilikom analize korisnosti temeljni cilj je ustanoviti korist koju pojedinac ili organizacija ima odnosno očekuje da će imati od određene situacije i za što je spremna poduzeti, poduzima, ili je već poduzela određene radnje.

Postoje tri temeljna elementa analize korisnosti:¹⁰ opcije, ishodi i perspektive. Opcije su alternativni smjerovi djelovanja i međusobno su isključive. Analiza korisnosti pomaže u procesu odabira opcije ako se radi o većem broju opcija i/ili kompleksnijim opcijama. Ishod je rezultat primjene određenog smjera djelovanja odnosno odabira određene opcije. U procesu

⁹ Korkut, D., Kopal, R.: Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija, Algebra d.o.o., Zagreb, 2018., str. 160.

¹⁰ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 308.

analize ishoda potrebno je uključiti sve moguće ishode, odnosno ishodi su suprotno opcijama sveobuhvatni. Perspektive su stajališta iz kojih se odabiru opcije i promatraju ishodi tih odabira. Najčešća perspektiva je ona donositelja odluke.

Analizu korisnosti moguće je provoditi putem stabla korisnosti i matrice korisnosti.

Stablo korisnosti

Stablo korisnosti bazira se na stablu vjerojatnosti uz dodani element korisnosti ishoda. Stablo vjerojatnosti ukazuje nam na koju odluku ili aktivnost bi se trebali fokusirati ako želimo povećati vjerojatnost određenog ishoda. Elementi stabla su čvorovi koji predstavljaju trenutak donošenja odluke te grane koje predstavljaju odabranu opciju. Vjerojatnost grana na svakom od čvorova mora biti jednaka 0.

Vjerojatnosti mogu biti neuvjetne i uvjetne, pri čemu uvjetne predstavljaju one kod kojih jedna aktivnost ili odluka uvjetuje drugu te se druga ne bi ni odvila da nije bilo prve. Slijed od nekoliko odabira opcija s određenim vjerojatnostima rezultira ukupnom vjerojatnosti koja je jednaka zbroju pojedinih vjerojatnosti ako se radi o neuvjetnoj vjerojatnosti, odnosno umnošku ako se radi o uvjetnoj vjerojatnosti. Postupak izrade stabla vjerojatnosti je:¹¹

1. identificirati problem
2. identificirati najvažnije odluke i događaje koji će se analizirati
3. izraditi stablo odluka/događaja koje prikazuje sve važne alternativne scenarije. Pri tome provjeriti jesu li odluke/događaji za odabrane opcije na svakoj grani isključivi i jesu li svi mogući događaji unutar promatranog scenarija uključeni
4. dodijeliti vjerojatnost svakoj odluci
5. izračunati uvjetnu vjerojatnost za svaki pojedinačni scenarij
6. izračunati odgovore na pitanja o vjerojatnosti, koja se odnose na odluke/ishode.

Stablo korisnosti sadrži elemente stabla vjerojatnosti kao što je ranije spomenuto, međutim uzima u obzir vrijednost korisnosti te kao krajnji rezultat prikazuje očekivanu vrijednost koja je umnožak vrijednosti korisnosti i vjerojatnosti za određeni ishod. Postupak izrade stabla korisnosti je:¹²

1. identificirati opcije i ishode koji će se analizirati
2. identificirati perspektivu analize
3. izraditi stablo odluka/događaja za svaku opciju
4. dodijeliti vrijednost korisnosti za svaku kombinaciju opcija i ishoda, svaku granu stabla ili scenarij, postavljajući pitanje o korisnosti „Ako odaberemo ovu opciju i dobijemo ovaj ishod, koja je korisnost iz prethodno identificirane perspektive?“
5. dodijeliti vjerojatnost svakom ishodu
6. utvrditi očekivane vrijednosti množenjem vrijednosti svake korisnosti i njezine vjerojatnosti
7. odrediti rang alternativnih opcija (rednim brojevima od prve do posljednje)
8. provjeriti imaju li rezultati smisla.

¹¹ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 305.

¹² Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 311.

Korisnost u stablu korisnosti prikazujemo pomoću skale vrijednosti od 0 do 100, pri čemu 100 predstavlja najveću korisnost od svih ishoda koji se razmatraju. Korisnost se također može prikazivati u novčanim iznosima.

Matrica korisnosti

Ako se ukazuje potreba za analizom problema iz različitih perspektiva i s različitim klasama ishoda, matrice korisnosti prikladniji su alat od stabla korisnosti iz razloga što matrični prikaz olakšava matematičke operacije općenito, a također u slučaju analize korisnosti fokus pridaje ishodima i vrijednostima korisnosti.

Postupak izrade matrice korisnosti redosljedom je jednak postupku izrade stabla korisnosti. Perspektiva analize prikazuje se u gornjem lijevom kutu, dok se opcije upisuju u lijevi stupac.¹³ Dio matrice u koji se upisuju varijante ishoda naziva se „klase ishoda“. Svaka kombinacija opcija-ishod prikazuje se jednim poljem u koje se unosi vrijednost korisnosti i vjerojatnosti zadane kombinacije te se izračunava očekivana vrijednost. Očekivane vrijednosti za svaku opciju se zbrajaju i njihov zbroj se unosi u stupac „Ukupna očekivana vrijednost“. Konačni rang prikazuje se u zadnjem (desnom) stupcu.

Za analizu korisnosti s višestrukim perspektivama provodi se napredna analiza korisnosti. Razmatranje višestrukih perspektiva uključuje analizu određenog problema ili situacije iz različitih stajališta s obzirom na to da različiti pojedinci mogu imati različite interese, vrijednosti i uvjerenja, a to može utjecati na njihovo tumačenje situacije i rješenja koja predlažu. Analizirajući različite perspektive, donositelji odluka mogu postići sveobuhvatnije razumijevanje problema, identificirati potencijalne pristranosti i generirati kreativnija i robusnija rješenja.

Postupak analize korisnosti s višestrukim perspektivama provodi se u trinaest koraka,¹⁴ od kojih se postupak od trećeg do sedmog koraka ponavlja za matricu svake perspektive:

1. identificirati opcije i ishode koji će se analizirati
2. identificirati i ponderirati perspektive koje će se analizirati
3. izraditi identične matrice korisnosti za svaku perspektivu, s istim opcijama i ishodima
4. iz perspektive svake matrice dodijeliti korisnosti od 0 do 100 za ishod svake kombinacije opcija-ishod (svako polje matrice). Najmanje jedna vrijednost mora biti 100
5. odrediti vjerojatnost ishoda svake kombinacije opcija-ishod (svako polje matrice)
6. izračunati očekivane vrijednosti za svaku kombinaciju opcija-ishod (svako polje matrice)
7. zbrojiti očekivane vrijednosti za svaku opciju i unijeti rezultat u stupac „Ukupna očekivana vrijednost“
8. izraditi „objedinjenu“ matricu s istim opcijama kao u matricama perspektiva
9. unijeti ukupnu očekivanu vrijednost za svaku opciju iz matrice perspektiva
10. pomnožiti ukupne očekivane vrijednosti svake perspektive s ponderiranom vrijednosti perspektive

¹³ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 319.

¹⁴ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 322-324.

11. zbrojiti umnoške iz desetog koraka za svaku opciju i unijeti vrijednost u stupac „Ukupna ponderirana očekivana vrijednost“
12. rangirati opcije. Poželjna je opcija ona s najvećom ponderiranom očekivanom vrijednosti
13. provjeriti imaju li rezultati smisla.

Napredna analiza korisnosti se osim za analizu korisnosti s višestrukim perspektivama također koristi za analizu korisnosti s višestrukim klasama ishoda. Postupak analize korisnosti s višestrukim klasama ishoda provodi se u četrnaest koraka:¹⁵

1. identificirati opcije koje će se analizirati
2. identificirati klase ishoda i raspon ishoda svake klase te ponderirati svaku klasu sukladno njezinoj važnosti
3. identificirati perspektivu analize
4. za svaku klasu ishoda izraditi matricu korisnosti s identičnim perspektivama i opcijama
5. odrediti vrijednosti korisnosti od 0 do 100 za ishod svake kombinacije opcija-ishod (svako polje matrice). Najmanje jedna vrijednost mora biti 100
6. odrediti vjerojatnost za ishod svake kombinacije opcija-ishod
7. izračunati očekivane vrijednosti
8. zbrojiti očekivane vrijednosti za svaku opciju i unijeti ukupni zbroj u stupac „Ukupne očekivane vrijednosti“
9. izraditi jednu objedinjenu matricu s istim opcijama kao u matricama s klasama ishoda
10. za svaku opciju unijeti ukupne očekivane vrijednosti iz matrice klasa ishoda
11. pomnožiti ukupne očekivane vrijednosti za svaku klasu ishoda s ponderiranom vrijednosti klase
12. zbrojiti dobivene umnoške (ponderirane očekivane vrijednosti) za svaku opciju i unijeti zbroj u stupac „Ukupne ponderirane očekivane vrijednosti“
13. rangirati opcije, ona s najvećom ponderiranom očekivanom vrijednosti poželjna je opcija
14. provjeriti imaju li rezultati smisla.

Napredna analiza korisnosti primijenit će se za definiranje ishoda pri otvaranju novog inozemnog tržišta uzimajući u obzir troškove u nekoliko različitih varijanti pristupanja tržištu te perspektive kupaca, konkurencije i, naravno, same tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o.

2.3.7. *Analiza scenarija*

Tehnike analize alternativnih budućnosti i generiranja višestrukih scenarija elementi su analize scenarija. Osim ove dvije tehnike, također tehnika analize jednostavnih scenarija spada pod analizu scenarija, međutim za potrebe analize scenarija za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. neće se koristiti. Menadžeri su u operativnom i strateškom poslovanju suočeni s izazovima koje u kapacitetu svoje uloge imaju kompetencije riješiti. Svaki poslovni izazov ili problem zahtijeva nekakvo donošenje odluka, a svaka odluka određuje daljnji tijek razvoja situacije odnosno određeni ishod. Analiza scenarija ne nudi predviđanje budućnosti, već na strukturiran način

¹⁵ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 330-332.

pomaže donositelju odluke da vidi sve moguće ishode kojih sam potencijalno nije svjestan. Primjenom analize scenarija fokus se miče s razmatranja najvjerojatnijeg scenarija te se razmatra veći broj mogućih budućih scenarija. Prilikom korištenja tehnika analize alternativnih budućnosti i generiranja višestrukih scenarija cilj je uz donositelja odluke uključivati i stručnjake za relevantno područje odnosno područja unutar kojih je razvijen poslovni izazov ili problem.

Za provedbu tehnika koje se koriste pri analizi scenarija potrebno je slijediti sljedeće korake:¹⁶

- jasno definirati problem i specifične ciljeve analize scenarija
- popisati sile, čimbenike i događaje koji će utjecati na razvoj situacije u određenom vremenskom razdoblju
- grupirati slične sile, čimbenike i događaje
- unijeti parove sila, čimbenika i događaja u 2 x 2 matrice u obliku ključnih pokretačkih sila ili smjernica te definirati dva ekstrema za svaku od njih
- osmisliti priču (scenarij) koja opisuje razvoj događaja za svaki od kvadranta matrice
- odabrati scenarij koji zahtijeva najviše pozornosti
- opisati moguće implikacije svakog od scenarija
- izraditi popis ključnih indikatora pomoću kojih će se utvrditi razvija li se situacija u smjeru koji je predviđen scenarijem
- redovito pratiti indikatore
- osmisliti strategiju donositelja odluke kojom će se omogućiti razvoj dobrih scenarija i spriječiti razvoj loših.

Izrada ključnih indikatora i praćenje istih koristi se u svrhu što ranije detekcije događaja koji potvrđuju razvoj scenarija u određenom smjeru. Praćenjem indikatora moguće je mjeriti razmjere razvoja scenarija u željenom, ili neželjenom smjeru te pravovremeno reagirati. Validacija indikatora proces je koji pomaže analitičarima prilikom procjene dijagnostičke vrijednosti određenog indikatora. Indikator ima veću dijagnostičku vrijednost kada jasno ukazuje na vjerojatnost samo jednog scenarija ili hipoteze i sugerira da ostali nisu vjerojatni.¹⁷

Analiza alternativnih budućnosti i generiranje višestrukih scenarija vrlo su slične tehnike s jedinom razlikom u tome što tehnika generiranja višestrukih scenarija nije ograničena na dva ključna drivera odnosno četiri moguća scenarija, već se mogu sparivati višestruke kombinacije iz nekoliko matrica. Za potrebe donošenja poslovnih odluka tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. koristit će se tehnika analize alternativnih budućnosti ili tehnika generiranja višestrukih scenarija, ovisno o broju identificiranih drivera te će se razmatrati mogući scenariji kao posljedice pristupanja novom inozemnom tržištu u nekoliko koraka.

2.3.8. *Analiza konkurentnih hipoteza*

Hipoteze su izjave, odnosno zaključci ili tvrdnje kojima nije dokazana istinitost. U trenutku kada se dokazima potvrdi neka izjava kao istinita, ista više nije hipoteza. Hipoteze se prilikom analize koriste kako bi se postavili okviri unutar kojih se podaci analiziraju i interpretiraju i na

¹⁶ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 366.

¹⁷ Heuer, R. J., Pherson R.H.: Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis, CQ Press, Washington, 2020., str. 156.

taj način se postiže fokus djelovanja analitičara. Rezultat korištenja hipoteza prilikom analize može imati pozitivne i negativne posljedice, od kojih su pozitivne prethodno spomenuti fokus na određeni smjer djelovanja, a negativne isključenje drugih hipoteza iz razmatranja te odabir jedne i to krive, dakle, djelovanje u krivom smjeru.

Analiza konkurentnih hipoteza (u daljnjem tekstu ACH)¹⁸ je učinkovit proces utemeljen na osnovnim spoznajama iz kognitivne psihologije i analize odlučivanja kao znanstvene metode, koji pomaže analitičaru prevladati, ili barem minimizirati neka od kognitivnih ograničenja pri odabiru jednog od više alternativnih objašnjenja za određenu situaciju ili poslovni problem. To je sustavan pristup procjeni konkurentnih ideja ili teorija pri čemu se odabiru one najuvjerljivije na temelju dostupnih dokaza, logičkog zaključivanja i kritičkog razmišljanja. Za provođenje ACH potrebno je definirati hipoteze i dokaze, pri čemu se kao dokazi prikupljaju relevantni podaci i informacije kroz provođenje istraživanja, prikupljanje zapažanja ili analizu postojećih izvora podataka. Hipoteze se međusobno rangiraju prema stupnju konzistentnosti ili nekonzistentnosti prikupljenih dokaza pri čemu je bolja ona hipoteza koja ima manje nekonzistentnih dokaza. Konzistentnost ne znači nužno da dokazi potpuno potvrđuju hipotezu, već da je istinitost određene hipoteze moguća s obzirom na relevantne dokaze. Postupak ACH sastoji se od osam koraka.¹⁹

Prvi korak je jasno definirati sve hipoteze koje predstavljaju različita objašnjenja za određenu situaciju ili problem. Generiranje hipoteza provodi skupina analitičara s različitim perspektivama primjenom tehnike brainstorminga. Bitno je jasno odvojiti fazu generiranja hipoteza, od faze njihovog procjenjivanja. Jedna hipoteza može imati konzistentne i nekonzistentne dokaze što znači da je nepotvrđena, a odbacivanje nepotvrđenih hipoteza u ranoj fazi može rezultirati predrasudama u daljnjoj analizi jer u slučaju odbacivanja analitičar neće dalje pokušavati pronaći dokaze konzistentne s tom hipotezom. Najučinkovitije hipoteze zadovoljavaju dva kriterija:

- hipoteze su međusobno isključive, što znači da ako je jedna hipoteza točna, druga mora biti netočna
- hipoteze moraju pokrivati sve razumne mogućnosti, uključujući one se čine malo vjerojatnim, ali ne i potpuno nemogućim.

Drugi korak je prikupiti i popisati relevantne dokaze za svaku hipotezu. Dokazi mogu biti fizički kada se odnose na konkretne već poduzete akcije ili događaje te mogu biti pretpostavke i logični zaključci analitičara o ponašanju, sposobnostima, namjerama, ciljevima, ili standardnim postupcima i procedurama određene osobe, skupine, organizacije i sl. Pri definiranju dokaza svaka hipoteza razmatra se zasebno, a vjerodostojnost dokaza potrebno je utvrditi odgovorima na sljedeća pitanja:

- Tko ili što je izvor dokaza?
- Kako je izvor došao do informacije?
- Koliko je izvor pouzdan?
- Je li informacija dovoljno uvjerljiva?

¹⁸ Heuer, R. J.: Psychology of Intelligence Analysis, Pherson Associates LLC, Tysons Virginia, 2007., str. 95.

¹⁹ Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020., str. 395-401.

Kvaliteta dokaza važnija je od kvantitete, noviji dokazi imaju veću vrijednost od starijih. Važno je i zabilježiti nepostojanje dokaza.

Treći korak je izraditi matricu s dokazima u prvom stupcu te hipotezama u svakom sljedećem s tim da je kratak opis hipoteze naveden na vrhu, odnosno u prvom retku.

Četvrti korak je testirati konzistentnost dokaza sa svakom hipotezom i to redosljedom: jedan dokaz po svim hipotezama pa drugi dokaz po svim hipotezama itd. Dokazi se razmatraju na prethodno navedenu konzistentnost i svrstavaju u jednu od tri skupine:

- nekonzistentan
- konzistentan
- „n/a“ – upitan, nejasan, nemoguće usporediti dokaz s hipotezom.

Za ACH mogu se koristiti i računalni softveri koji sadrže opciju za pojedinačnu procjenu dviju varijabli težinskih vrijednosti dokaza – vjerodostojnost i relevantnost. Za potrebe ACH u svrhu strukturiranog donošenja poslovnih odluka poduzeća Automotive Aftermarket neće se koristiti računalni softver za ACH. Bez obzira na to radi li se ACH putem softvera ili „ručno“, od presudne je važnosti da konačne zaključke donosi analitičar, a ne računalni algoritam. Analitičar može procijeniti pripisuju li dobivene ocjene konzistentnosti preveliku vjerodostojnost manje vjerojatnim hipotezama, što znači da nisu prikupljeni nekonzistentni dokazi nužni za pobijanje takve hipoteze. Postoji nekoliko uzroka zbog kojih se dobivene ocjene konzistentnosti razlikuju od uvjerenja analitičara i mogu ga navesti na pogrešan zaključak:

- izostavljanje pretpostavki i logičnih zaključaka
- nedovoljna pozornost posvećena manje vjerojatnim hipotezama
- odlučujući dokazi
- neuravnotežen/neusklađen skup dokaza
- smanjivanje vrijednosti dokaza.

Od prethodno navedenih, prva dva uzroka odnose se na prema ocjeni netočnu hipotezu, koja je uistinu točna, dok je kod ostala tri slučaj obrnut. Analitičar mora znati prepoznati uzroke koji dovode do situacija pogrešnog ocjenjivanja vjerodostojnosti hipoteze.

Peti korak je počistiti matricu na sljedeći način:

- dodati ili preformulirati hipoteze
- identificirati i usporediti različite vrste dokaza
- sortirati dokaze prema dijagnostičkoj vrijednosti te izbrisati dokaze koji su konzistentni sa svim hipotezama jer takvi dokazi nemaju dijagnostičku vrijednost. Razvrstavanje dokaza prema dijagnostičkoj vrijednosti omogućuje identifikaciju i procjenu onih dokaza koji zaista mogu utjecati na smjer u kojem će ići krajnji ishod analize.

Šesti korak je procijeniti svaku hipotezu i ukloniti one za koje postoji značajan broj nekonzistentnih dokaza. Ponoviti procjenu i potvrditi vjerodostojnost nekonzistentnih dokaza te utvrditi i provjeriti vjerodostojnost glavnih pretpostavki.

Sedmi korak je rangirati preostale hipoteze prema broju nekonzistentnih dokaza. Najvjerojatnija ili najvjerodostojnija hipoteza je ona s najmanjim brojem nekonzistentnih dokaza.

Osmi i posljednji korak je ponoviti provjeru ispravnosti zaključivanja, prikupljanja i popisivanja dokaza i hipoteza te provedbu cijelog postupka.

Važno je napomenuti da je analiza konkurentnih hipoteza iterativni proces. Novi dokazi ili informacije mogu zahtijevati ponovno razmatranje i ponovno rangiranje hipoteza, a odabir najvjerojatnije hipoteze temelji se na trenutnom razumijevanju i dostupnim dokazima u vrijeme analize.

3. ANALIZA CILJANOG TRŽIŠTA

Tržište Mađarske promatrat će se iz perspektive tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. kao potencijalno novo izvozno tržište. Razlozi za odabir upravo Mađarske su nekonsolidirano tržište autodijelovima, ukupna veličina voznog parka te geolokacija koja teoretski ne izaziva značajne logističke izazove vezane uz kretanje robe iz centralnog skladišta u Zagrebu. Naravno, kroz proces analize potrebno je utvrditi sve potencijalne utjecaje izabranog tržišta na planiran model poslovanja unutar industrije autodijelova.

3.1. Osnovni podaci o ciljanom tržištu

Mađarska je država Srednje Europe koja se teritorijalno rasprostire na području veličine 93,030 kvadratnih kilometara. Glavni grad je Budimpešta, u kojoj živi 1,7 milijuna od ukupno 9,7 milijuna ljudi. S obzirom na ukupan teritorij Mađarske, činjenica da 17 % stanovništva živi u Budimpešti čini državu relativno centraliziranom, što je važan podatak za razmotriti u kontekstu tržišta autodijelovima. Mađarska graniči s Austrijom, Slovačkom, Ukrajinom, Rumunjskom, Slovenijom, Hrvatskom i Srbijom.

Mađarska je neovisnost postigla raspadom Austro-Ugarske 31. listopada 1918. godine, a 2004. godine Mađarska je postala punopravna članica Europske unije. Nekoliko ključnih datuma u povijesti Mađarske:²⁰

- 1867. Mađarska postaje ravnopravna u Austro-Ugarskoj
- 1918. Ranije spomenut raspad Austro-Ugarske i neovisnost Mađarske
- 1920. Trianonski sporazum – sile Antante dodjeljuju više od dvije trećine mađarskog teritorija Čehoslovačkoj, Rumunjskoj i Jugoslaviji, ostavljajući trećinu govornika mađarskog jezika izvan zemlje
- 1941. – 1944. Mađarska sudjeluje u Drugom svjetskom ratu na strani nacističke Njemačke, međutim nakon 1944. Njemačka okupira Mađarsku
- 1947. – 1949. Komunizam konsolidira prevlast pod sovjetskom okupacijom
- 1989. – 1991. Pad komunizma
- 1999. Mađarska postaje članica NATO saveza
- 2004. Mađarska postaje članica Europske unije
- 2010. Populistički desničarski premijer Viktor Orban učvršćuje vlast autoritativnim mjerama
- 2022. u lipnju Mađarska zabranjuje raspravu o rodnoj i seksualnoj raznolikosti u školama, medijima i oglašavanju. Zakon, koji spaja pedofiliju s homoseksualnošću i izražavanjem rodnog identiteta, osporava Europska komisija
- 2022. u rujnu Europski parlament donosi rezoluciju u kojoj se navodi da je Mađarska pod Orbanovom vladom postala „hibridni režim izborne autokracije“.

Službeni jezik je mađarski, valuta mađarska forinta („HUF“), a ukupan BDP 182 milijarde USD.

Ako promatramo usko područje interesa odnosno IAM tržište u Mađarskoj, prema izvješću tvrtke Market Research Future, očekuje se da će IAM tržište u Mađarskoj dalje rasti kroz 2023.

²⁰ BBC (2023): Hungary country profile, <https://www.bbc.com/news/world-europe-17380792>

Taj rast pokreću čimbenici kao što su sve veći broj vozila na cestama i rastući trend prema uslugama održavanja i popravka vozila kao rezultat starenja voznog parka i pada prodaje novih vozila.

U Mađarskoj IAM tržište prvenstveno servisiraju neovisne radionice za popravak i specijalizirani trgovci dijelova koji nude niz proizvoda i usluga. Mnoge od tih tvrtki uspostavile su odnose s klijentima koji više vole da njihova vozila servisiraju stručnjaci od povjerenja koji nude konkurentne cijene i kvalitetnu uslugu.

Osim toga, postoji nekoliko međunarodnih proizvođača dijelova i komponenti koji posluju na mađarskom tržištu rezervnih dijelova, kao što su Bosch, Magna International i Valeo. Te tvrtke pružaju širok raspon proizvoda i usluga, uključujući automobilsku elektroniku, pogonske sustave i rješenja za IAM tržište.

Općenito, IAM tržište u Mađarskoj rastuća je industrija za koju se očekuje da će se nastaviti širiti u nadolazećim godinama s rastom vozila, a potrošači traže pouzdane pružatelje usluga.

3.2. Primjena „PESTLE“ metode u analizi općeg okruženja

Kao što je navedeno prethodno u ovom dokumentu, PESTLE metoda je analitička metoda koja se fokusira na vanjske utjecaje prisutne na određenom tržištu, a koji imaju direktan utjecaj na poslovanje, a ti utjecaji grupirani su u šest skupina:

1. politički
2. ekonomski
3. društveni
4. tehnološki
5. pravni
6. ekološki.

3.2.1. Politički utjecaji u Mađarskoj

Današnja Mađarska jest parlamentarna demokratska republika s premijerom na čelu vlade višestranačkog sustava te predsjednikom na čelu države, međutim s uglavnom formalnom odnosno ceremonijalnom ulogom, bez direktne kontrole nad izvršnom vlasti. Izvršnu vlast obnaša vlada. Zakonodavna vlast pripada i vladi i parlamentu. Stranačkim sustavom od posljednjih izbora dominira konzervativni Fidesz. Tri veće oporbe su Demokratska koalicija (DK), Momentum i Jobbik, međutim postoje i oporbene stranke s malim udjelom u parlamentu. Pravosuđe je teoretski neovisno o izvršnoj i zakonodavnoj vlasti, ali je u praksi pod snažnim utjecajem vladajuće stranke Fidesz.

Trenutno mandat premijera pripada Viktoru Orbanu, koji je na izborima u travnju 2022. četvrti put za redom odabran za premijera. Mandat predsjednice pripada Katalini Novak, prvoj ženi i s 44 godine ujedno najmlađoj osobi odabranoj za predsjednicu u Mađarskoj. Viktor Orban koncentrirao je neviđenu količinu moći u svojim rukama, a isticanjem određene vrste nacionalističkog populizma izaziva negativne reakcije drugih čelnika Europske unije. Viktor Orban opisuje svoj cilj za Mađarsku kao stvaranje „neliberalne države“ i tvrdi da su autoritarni sustavi poput onih u Kini, Turskoj i Rusiji prikladniji model od zapadnih liberalnih demokracija. Pojedine renomirane svjetske organizacije koje djeluju u političkim krugovima za

Mađarsku tvrde da je manjkava demokracija odnosno da uopće nije demokratska država. Te činjenice dovode u pitanje stabilnost Mađarske u njezinom trenutnom ustroju.

Medijski prostor u Mađarskoj temelji se na zakladi KESMA koja, kao i državni mediji, služi vlasti. Zaklada posjeduje oko 500 nacionalnih i lokalnih medijskih kuća. Međutim, neovisni mediji zadržavaju snažne pozicije u ostalim segmentima nacionalnog tržišta. Među njima su televizijska mreža RTL Klub, dnevnik Népszava, tjednik HGV i stranica 24.hu. Viktor Orban napada medijski pluralizam i neovisnost. Nakon što je javna radiotelevizija pretvorena u propagandni organ, mnogi privatni mediji su preuzeti ili ušutkani. Vladajuća stranka Fidesz preuzela je kontrolu nad 80 % medija u zemlji političko-ekonomskim manevrima i kupnjom medijskih kuća od strane prijateljskih oligarha. Mađarska je jedina članica Europske unije za koju se sumnja da je proizvoljno pratila novinare pomoću softvera Pegasus. Osim toga, u kontekstu službenih klevetničkih kampanja, novinare koji kritiziraju vladu zlostavljaju online pristaše vladajuće stranke

Unatoč tome što više od dvije trećine Mađara korupciju vidi kao značajan problem, društvo je i dalje polarizirano oko toga je li vlada odgovorna za sve gore razine korupcije u zemlji. Strah od prijavljivanja nedjela ostaje visok, baš kao i učestalost podmićivanja u javnom zdravstvu. Planirana kriminalizacija podmićivanja mogla bi biti razlog za optimizam; međutim, moglo bi potrajati dok se popularni stavovi ne prilagode novom pravnom okruženju. Prema podacima Global Corruption Barometra (GCB), 18,4 % Mađara koji pristupaju javnim zdravstvenim uslugama nudi mito, darove ili usluge kako bi dobili uslugu, 36 % Mađara koristi se osobnim vezama kada su u kontaktu s javnim službama ili vlastima, a udio onih koji priznaju da su dali mito za usluge javnih službi iznosi 17 %, odnosno među najvišima u EU-u.²¹

Pitanje vanjske politike u kontekstu trgovine definirano je pravilima Europske unije. Od pristupanja Mađarske Europskoj uniji trgovina s drugim državama članicama odvija se u okviru unutarnjeg tržišta EU-a, čija su glavna načela slobodno kretanje robe, usluga, kapitala i osoba. Proizvodi i usluge mogu se slobodno uvoziti u Mađarsku, uz određena ograničenja. Trgovina s zemljama izvan EU-a također je regulirana legislativom EU-a. Prema mađarskom zakonu, Vladina Uredba br. 52/2012 (III.28) o trgovini robom, uslugama i pravima na materijalne vrijednosti koje prelaze državnu i carinsku granicu predviđa određene iznimke odnosno odstupanja od pravila slobodne trgovine EU-a. Prema ovoj uredbi, izvozne ili uvozne transakcije određenih proizvoda zahtijevaju dozvolu Mađarskog ureda za izdavanje dozvola. To se prvenstveno odnosi na oružje, radioaktivne materijale, štetni otpad, dijelove ili derivate ugroženih životinjskih i biljnih vrsta, uređaje koji se koriste u nadzoru te vojno inženjersku obrambenu tehnologiju.²²

Politički utjecaji mogu se značajno odraziti na IAM industriju u Mađarskoj. Primjerice, državne politike i propisi koji se odnose na automobilsku industriju, kao što su uvozni/izvozni propisi, ekološki propisi i sigurnosni standardi. Promjene u ovim politikama i propisima mogu stvoriti prilike ili izazove za tvrtke na IAM tržištu. Također, promjene u oporezivanju i tarifama mogu

²¹ Transparency International (2021): Hungarian society deeply divided over corruption, <https://www.transparency.org/en/blog/gcb-eu-2021-corruption-survey-hungary-polarisation>

²² Hungarian Chamber of Commerce and Industry (2022): Foreign Trade and Customs Regulations, <https://mkik.hu/en/foreign-trade-and-customs-regulations>

utjecati na troškove sirovina, komponenti i gotovih proizvoda što može utjecati na strategije cijena i profitabilnost. Politička nestabilnost ili promjene u vladi mogu dovesti do neizvjesnosti i rizika u poslovnom okruženju. To može utjecati na povjerenje ulagača, pristup financiranju i ponašanje potrošača, što zauzvrat može utjecati IAM tržište. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. u trenutku donošenja odluke o pristupanju tržištu Mađarske mora uzeti u obzir trenutno političko stanje u državi koje nije nepovoljno za IAM industriju.

3.2.2. *Ekonomski utjecaji u Mađarskoj*

Mađarska je u ekonomskom smislu izvozno orijentirano tržišno gospodarstvo s velikim naglaskom na vanjsku trgovinu, što znači da je ekonomija Mađarske jednim dijelom ovisna o globalnim gospodarskim kretanjima. Kroz 2022. globalna gospodarska kretanja uglavnom su bila određena geopolitičkim napetostima koja su imala utjecaj na porast cijena energenata te u tom smislu i na razvoj gospodarstva u zemljama koje za Mađarsku predstavljaju glavna izvozna tržišta. Geopolitičkim napetostima prethodila je i pandemija bolesti COVID-19 koja je također imala značajan utjecaj na razvoj globalnog gospodarstva. Mađarska je, prema podacima KSH-a²³ (središnji ured za statistiku Mađarske), bilježila pad BDP-a 5,3 % 2020. u odnosu na 2019. Za vrijeme pandemije bolesti COVID-19 u Mađarskoj su kao i u ostatku Europe iznosi prosječnih plaća i općenito životni standard značajno pali. Državni dug znatno je porastao, na oko 80% duga prema BDP-u s prethodnih 60–65 %. Zemlja je bila teško pogođena, nezaposlenost je također bila viša od prosjeka. Nakon pada uslijedio je relativno brz oporavak kroz 2021. BDP, BDP po stanovniku, inflacija, nezaposlenost i državni dug oporavili su se do i iznad svojih vrijednosti prije pandemije bolesti COVID-19. Potrošnja kućanstava oporavila se zahvaljujući većem raspoloživom dohotku i povećanom raspoloženju potrošača. Mjere potpore za kućanstva bile su manje izdašne nego u većini drugih europskih zemalja, s ograničenim naknadama za nezaposlene i programom skraćenog radnog vremena. Glavni alat kriznog menadžmenta bio je moratorij na otplatu kredita za stanovništvo i poduzeća. Unatoč manje strogim mjerama, mađarsko gospodarstvo bilo je pogođeno pandemijom zbog velike otvorenosti, snažne ovisnosti o automobilskoj industriji koja čini jednu trećinu ukupne proizvodnje i 20 % izvoza, kao i ograničenog sektora turizma i prometa. Unatoč sve nepovoljnijim globalnim gospodarskim trendovima, rast se nastavlja i u 2022. godini, obujam BDP-a raste za 4,6 %, po stopi koja se smanjuje kvartal po kvartal, ali u većoj mjeri ukupno više nego prosjek EU-a. Zbog prethodno navedenih geopolitičkih napetosti kroz 2022. također se bilježi stopa inflacije od 15,3 % koja je inicirana porastom cijena energenata. Stopa zaposlenosti u Mađarskoj je 74,4 % 2022. što podrazumijeva da se radi o ekonomiji sa zdravim tržištem rada. Struktura zaposlenosti upućuje na činjenicu da se radi o post-industrijskom gospodarstvu iz razloga što uslužni sektor počinje stvarati više vrijednosti od proizvodnog sektora. Procjenjuje se da 63,2 % zaposlene radne snage radi u uslužnom sektoru, industrija je pridonijela s 29,7 %, dok poljoprivreda zapošljava 7,1 %. Kroz 2023. očekuje se smanjenje rasta BDP-a sa spomenutih 4,6 % 2022. na svega 0,5 %, uz sličnu stopu inflacije.²⁴

²³ Hungarian Central Statistical Office (2023): Hungary 2023 report, https://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/idoszaki/mo/hungary_2022.pdf

²⁴ European Commission (2023): Economic forecast for Hungary, https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary_en

Oživljavanje globalne trgovine i poboljšanje perspektive za automobilski sektor podržavaju oporavak mađarskog gospodarstva kroz 2021. i 2022. godinu. Iako su u Mađarskoj pokrenuti proizvodni pogoni Audi, BMW-a i Mercedesa, ulaganja tvrtki za sada ostaju relativno prigušena jer se iskorištenost kapaciteta smanjila tijekom pandemije, a tvrtke su spremnije koristiti slobodne kapacitete umjesto da se odlučuju na ulaganja, osobito ako visoka razina neizvjesnosti potraje. S druge strane, vlada potiče tvrtke na ulaganja nudeći im privlačno financiranje i bespovratna sredstva.

Robna razmjena s inozemstvom odnosno izvoz robe iz Mađarske kroz 2022. porastao je za 5,9 % u odnosu na 2021. Vrijednost izvoza usluga u eurima povećana je za 28 %, a uvoz usluga za 20 % u odnosu na 2021.²⁵ Drugim riječima, 2022. godina bila je rekordna po pitanju izvoznog poslovanja za Mađarsku, a budući da je Mađarska izvozno orijentirano tržišno gospodarstvo, može se zaključiti da je 2022. godina bila uspješna s obzirom na sve vanjske utjecaje. Smanjenje rasta BDP-a koje se očekuje kroz 2023. u odnosu na vrlo uspješnu 2022. ne predstavlja rizik za tvrtku Automotive Aftermarket pri otvaranju tržišta u Mađarskoj, naročito ako uzmemo u obzir daljnje projekcije pada inflacije i nastavka rasta iza 2023.

3.2.3. Društveni utjecaji u Mađarskoj

Društvena struktura u Mađarskoj kroz povijest doživljavala je značajne promjene. Za potrebe analize društvenih utjecaja u Mađarskoj uzet će se u obzir period nakon Drugog svjetskog rata u kojem je Mađarska kao rezultat preseljenja stanovništva, postala jedna od etnički najhomogenijih zemalja u istočnoj Europi.

Mađarska vlada je 80-ih godina uložila velike napore kako bi osigurala pravedan i jednak tretman za manjinske nacionalnosti. Vanjskopolitička razmatranja djelomično su objašnjavala ovu liberalnu politiku prema manjinama. Rumunjska i, u manjoj mjeri, vlada tadašnje Čehoslovačke izložile su Mađare u svojim zemljama mnogim vrstama diskriminacije. Kako bi tim vladama pružila poticaje da ublaže svoj pritisak protiv mađarskih manjina, Budimpešta je vodila vrlo liberalnu politiku prema vlastitim nacionalnim manjinama i nastojala svoju manjinsku politiku učiniti modelom za druge zemlje u istočnoj Europi. Nacionalne manjine obično nisu tvorile zasebne zajednice, već su živjele izmiješane među cjelokupnim stanovništvom.

Mađarska je otvorena po pitanju vjeroispovijesti, odnosno vjera je stvar slobodnog osobnog izbora. Rimokatolici su najveća skupina, a pod ostale religije spadaju kalvinistička, luteranska, grkokatolička, židovska i druge.

Demografija s obzirom na dob relativno je zabrinjavajuća iz razloga što je stanovništvo sve starije, a razlog je uglavnom smanjena stopa nataliteta. Ta činjenica rezultira smanjenom radnom snagom i u konačnici padom državnih prihoda zbog gubitka poreza na dohodak.

Stopa pismenosti u Mađarskoj smatra se jednom od najviših u svijetu, što je posljedica nekoliko vladinih inicijativa za poboljšanje obrazovanja. Fokus na visoko obrazovanje prisutan je od ranih 1980-ih, a do kraja tog desetljeća oko jedne petine onih u dobi od 18 do 24 godine bilo je upisano u jednu od brojnih visokoškolskih ustanova u Mađarskoj, od kojih su mnoge osnovane

²⁵ Hungarian Central Statistical Office (2023): Hungary 2023 report, https://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/idoszaki/mo/hungary_2022.pdf

ili reorganizirane nakon Drugog svjetskog rata. Taj se rast nastavio i nakon pada komunističkog režima; 1990. godine bilo je samo 70 000 redovitih i 100 000 izvanrednih studenata, no do prvog desetljeća 21. stoljeća broj redovnih i izvanrednih studenata popeo se na gotovo 400 000. Došlo je do velike reorganizacije mađarskog visokog obrazovanja 2000. Prije toga, tradicionalne glavne institucije visokog obrazovanja bile su Sveučilište Loránd Eötvös u Budimpešti, Sveučilište Lajos Kossuth u Debrecenu, Sveučilište Janus Pannonius u Peču, Sveučilište Attila József u Szegedu, Tehničko sveučilište u Budimpešti i Sveučilište ekonomskih znanosti u Budimpešti. Postojali su i deseci specijaliziranih škola i fakulteta diljem zemlje. Godine 2000. većina tih specijaliziranih fakulteta spojena je sa starijim sveučilištima ili jedna s drugom kako bi se formirala nova integrirana sveučilišta. Rezultat je bilo rođenje obnovljenih sveučilišta u Debrecenu, Peču i Szegedu; reorganizirana sveučilišta u Miskolcu i Veszprému; i novostvoreno Sveučilište Svetog Stjepana, Sveučilište Zapadne Mađarske u Sopronu i Sveučilište u Győru. Glavna iznimka od ovog procesa integracije bila je u gradu Budimpešti, gdje su Sveučilište Loránd Eötvös, Medicinsko sveučilište Semmelweis, Budimpeštansko sveučilište tehnologije i ekonomije (bivše Tehničko sveučilište u Budimpešti) i Budimpeštansko sveučilište ekonomskih znanosti i javne uprave (preimenovano u Sveučilište Corvinus u Budimpešti 2004.) ostala samostalna sveučilišta.²⁶ Općenito, Mađarska je pokušavala razvijati konkurentsku prednost u odnosu na druga gospodarstva, kroz viši stupanj edukacije stanovništva te posljedično pomak prema vještijim i stručnijim granama industrija.

Društveni utjecaji na IAM tržište u Mađarskoj ovisit će o nizu čimbenika, uključujući gospodarske uvjete, preferencije potrošača, demografske promjene i tehnološki napredak. Kako mađarsko stanovništvo stari, može biti više potražnje za autodijelovima i popravcima automobila koje starija populacija odluči zadržati odnosno ne mijenjati, jer je starijim automobilima potrebno više održavanja. Međutim, ako mlađi ljudi odluče ne posjedovati automobile ili ako dođe do pomaka prema javnom prijevozu, to bi moglo naštetiti industriji autodijelova. Trenutni trendovi pokazuju da je mlađe stanovništvo i dalje zainteresirano za osobna vozila, uz sve veću informiranost o tehnološkim inovacijama. Za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. bitno je da prati eventualne promjene u preferencijama krajnjih potrošača, a za to će se morati osloniti na povratne informacije kupaca posrednika i analizu poslovanja mehaničara.

3.2.4. Tehnološki utjecaji u Mađarskoj

Tehnološki sektor u Mađarskoj doživio je poboljšanja tijekom posljednjih godina. Zemlja je privlačno odredište za IT industriju, a vlada je pokrenula srednjoročnu strategiju za nadzor IT razvoja. IT potrošnja ostat će ograničena tijesnom fiskalnom situacijom, međutim Mađarska ima koristi od inicijativa EU-a za asimilaciju Mađarske u novo „Informacijsko doba“ EU-a. Stoga se u srednjoročnom razdoblju očekuje da će tvrtke iz drugih zemalja članica „outsourcati“ svoje IT razvoje tržištima u nastajanju, kao što je Mađarska.

Tehnološki napredak može imati značajan utjecaj na poslovanje autodijelova u Mađarskoj. Na primjer, kroz povećanu automatizaciju tvrtke mogu racionalizirati svoje operacije i smanjiti troškove rada. To može uključivati korištenje robota ili drugih automatiziranih sustava za

²⁶ Editors of Encyclopedia Britannica (2022): Economic and social change – Hungary, <https://www.britannica.com/place/Hungary/Economic-and-social-change>

proizvodnju dijelova ili rukovanje zalihama. Prikupljanjem i analizom podataka o preferencijama i kupovnim navikama kupaca, tvrtke mogu steći uvid u to koji su proizvodi najtraženiji i sukladno tome prilagoditi svoje zalihe. To im može pomoći u smanjenju otpada i optimiziranju opskrbnog lanca.

Tehnološki utjecaji sveprisutni su u svim aspektima života pa tako i u poslovanju tvrtki na IAM tržištu. Općenito, tehnološki napredak može predstavljati i prilike i izazove za poslovanje na IAM tržištu u Mađarskoj. Tvrtke koji mogu biti u tijeku s najnovijim tehnologijama i prilagoditi se promjenjivim zahtjevima tržišta bit će u boljem položaju za dugoročni uspjeh. Međutim, za većinu praćenja trendova koje tržište zahtijeva, tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. može se osloniti na svoje dobavljače odnosno proizvođače dijelova.

3.2.5. *Pravni utjecaji u Mađarskoj*

Mađarska ima sustav građanskog prava i sudovi izravno tumače riječi zakona. Izvori mađarskog prava su akti parlamenta, vladini i ministarski dekreti, koji vrijede samo ako su objavljeni u Narodnim novinama te dekreti lokalnih vlasti. Pravni sustav Republike Mađarske prihvaća općepriznata pravila i propise međunarodnog prava te će unutarne zakone i statute zemlje uskladiti s obvezama preuzetim prema međunarodnom pravu.

Temeljni i najviši zakon Republike Mađarske je Ustav. Vlada ima obvezu podnijeti Saboru prijedloge zakona potrebnih za donošenje Ustava. Ustav u svom sadašnjem obliku predstavlja kompilaciju i konsolidaciju izmjena ranijeg ustava (članak XX. iz 1949.) u koherentnu strukturu. Važne faze u procesu izrade nacрта Ustava bili su Zakon XXXI iz 1989. i Zakon XL iz 1990.

Mađarski ustav uređuje dva klasična ustavna područja: državnu upravu (državna vlast, lokalna samouprava i organizacije za zaštitu prava) i popis osnovnih prava građana. Poglavlja Ustava obuhvaćaju sljedeće: opće uredbe, parlament, predsjednika Republike, Ustavni sud, parlamentarnog pučkog pravobranitelja, Državni ured za reviziju, Narodnu banku Mađarske, Vladu, lokalne samouprave, sudski sustav, Državno tužiteljstvo, temeljna prava i obveze građana, izborna načela, glavni grad, nacionalni simboli Republike Mađarske i uredbe za provedbu (na mađarskom, engleskom i njemačkom jeziku, na engleskom samo poglavlja I.-IX.)

Glavni oblici poslovnih subjekata u Mađarskoj su:²⁷

- generalna partnerstva
- komanditna društva
- društva s ograničenom odgovornošću
- privatna društva ograničena dionicama
- javna društva ograničena dionicama.

Sva navedeni poslovni subjekti kvalificiraju se kao pravne osobe prema mađarskom zakonu.

²⁷ Thomson Reuters Practical Law (2021): Establishing a business in Hungary, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-638-6869>

3.2.5.1. Generalna partnerstva

Közkereseti társaság (skraćeno KKT) su poslovne organizacije koje čine dvije ili više osoba koje zajedno obavljaju djelatnost, ravnomjerno dijeleći dobit i gubitak. Generalna partnerstva relativno su jednostavne i fleksibilne poslovne strukture jer ne zahtijevaju značajne formalnosti ili kapitalne zahtjeve za osnivanje. Partneri KKR-a pristaju staviti na raspolaganje partnerstvu kapitalni ulog potreban za njegove aktivnosti. Oni solidarno odgovaraju za obveze KKT-a koje nisu pokrivene imovinom ortaštva. Osnivanje KKT-a je besplatno za registraciju i izdavanje.

Općenito, ovakav tip poslovne organizacije može biti prikladna opcija za mala poduzeća ili novoosnovana poduzeća kojima je potrebna fleksibilna i jednostavna poslovna struktura. Međutim, važno je pažljivo razmotriti uključene rizike i obveze prije osnivanja generalnog partnerstva u Mađarskoj.

3.2.5.2. Komanditna društva

Betéti Társaság (skraćeno BT) su poslovne organizacije u kojima postoje dvije vrste članova: komplementari koji neograničeno solidarno odgovaraju za dugove i obveze društva te komanditori koji imaju ograničenu odgovornost. Članovi BT-a pristaju staviti na raspolaganje BT-u kapitalni ulog potreban za njegove aktivnosti. BT-ovi nemaju zahtjeve za minimalnim kapitalom i moraju biti osnovani od najmanje dva člana, od kojih je jedan komplementar i jedan komanditor. BT-ovi se obično koriste za mala poduzeća i obiteljske tvrtke. Uspostava BT-a je bez naknade za registraciju i izdavanja.

Ograničena partnerstva mogu biti korisna opcija za tvrtke koje zahtijevaju ulaganja pasivnih ulagača, a istovremeno pružaju generalnim partnerima mogućnost upravljanja poslovanjem. Međutim, važno je pažljivo razmotriti uključene rizike i obveze prije osnivanja komanditnog društva u Mađarskoj.

3.2.5.3. Društva s ograničenom odgovornošću

Korlátolt felelősségű társaság (skraćeno KFT) su zasebne pravne osobe, što znači da imaju vlastitu pravnu osobnost, odvojenu od svojih vlasnika ili dioničara. Osnivaju se s početnim kapitalom koji se sastoji od kapitalnih uloga unaprijed određene vrijednosti. Obveza članova ograničena je na osiguranje njihovog početnog kapitalnog uloga i ostalih uloga navedenih u ugovoru o osnivanju. Članovi KFT-a nisu odgovorni za obveze KFT-a osim ako Građanski zakonik ne predviđa drugačije. Početni kapital KFT-a mora biti najmanje 3 milijuna HUF. KFT-ovi su najčešći poslovni subjekti u Mađarskoj, jer je njihova organizacijska struktura jednostavna (na primjer, mogu ih osnovati jedan ili više članova, mogu ih voditi jedan ili više direktora, nadzorni odbor je obavezan samo u posebnim okolnostima itd.) i odgovornost članova je ograničena. Osnivanje KFT-a je besplatno za registraciju i izdavanje.

Općenito, društva s ograničenom odgovornošću mogu biti prikladna opcija za poduzeća koja zahtijevaju zasebnu pravnu osobnost, ograničenu odgovornost i jasnu strukturu vlasništva i upravljanja. Međutim, važno je pažljivo razmotriti specifične zahtjeve i obveze društva s ograničenom odgovornošću u Mađarskoj prije osnivanja društva

3.2.5.4. Privatna društva ograničena dionicama

Zártkörűen Működő Részvénytársaság (skraćeno ZRT) su organizacije koje kombiniraju obilježja društva s ograničenom odgovornošću i dioničkog društva. Privatna dionička društva

su u privatnom vlasništvu i imaju ograničen broj dioničara koji drže dionice u društvu. Osnivaju se temeljnim kapitalom koji se sastoji od dionica unaprijed određenog broja i nominalne vrijednosti. Obveze dioničara ograničene su na pružanje nominalne ili knjigovodstvene vrijednosti njihovih dionica. Članovi ZRT-a ne odgovaraju za obveze ZRT-a osim ako Građanski zakonik ne predviđa drugačije. Dionice ZRT-a ne mogu biti uvrštene na burzu. Početni kapital ZRT-a mora biti najmanje 5 milijuna HUF.

Privatna društva ograničena dionicama mogu biti prikladna opcija za poduzeća koja zahtijevaju fleksibilnost i pogodnosti društva s ograničenom odgovornošću, ali također trebaju izdavati dionice i imati mogućnost prikupiti kapital od ograničenog broja privatnih ulagača. Međutim, privatna dionička društva možda nisu prikladna za tvrtke koje zahtijevaju veliki broj dioničara ili javno financiranje.

3.2.5.5. Javna društva ograničena dionicama

Nyilvánosan Működő Részvénytársaság (skraćeno NYRT) su organizacijski slični ZRT-ovima. Najznačajnija razlika između ova dva korporativna oblika je u tome što su dionice NYRT-a kotirane na burzi. Početni kapital NYRT-a mora biti najmanje 20 milijuna HUF. Za stvaranje NYRT-a, ZTR mora promijeniti svoj korporativni oblik iz privatnog u javni. Administrativni zahtjevi i obveze otkrivanja koji se primjenjuju na NYRT stroži su od onih koji se primjenjuju na ZRT.

Javna dionička društva mogu biti prikladna opcija za tvrtke kojima je potreban pristup javnim tržištima za prikupljanje kapitala i imaju velik broj dioničara. Međutim, oni također zahtijevaju značajne resurse i stručnost kako bi bili u skladu s propisima i zahtjevima za izvješćivanje.

Pravni utjecaji mogu se odraziti na poslovanje u sklopu IAM tržišta. Tvrtke koje se bave prodajom autodijelova u Mađarskoj moraju se pridržavati raznih zakonskih propisa, poput onih koji se odnose na sigurnost proizvoda, zaštitu okoliša i radno pravo. Nepoštovanje ovih propisa može rezultirati novčanim kaznama, pravnim postupkom i štetom za ugled tvrtke. Također tvrtke koje se bave autodijelovima u Mađarskoj moraju biti svjesne i poštovati prava intelektualnog vlasništva drugih, kao što su zaštitni znakovi i patenti. Neuspjeh da to učinite može rezultirati pravnim postupkom i odštetom. Tvrtke moraju poštovati i propise zakona o tržišnom natjecanju, poput onih koji se odnose na ponašanje protiv tržišnog natjecanja i zlouporabu dominantnog položaja. Nepoštovanje može rezultirati novčanim kaznama i pravnim postupkom. Međutim, svi ovi utjecaji ne razlikuju se u Mađarskoj u odnosu na druge zemlje članice EU-a pa se tako tvrtke iz drugih zemalja članica EU-a koje žele pristupiti tržištu Mađarske, a poštuju sve pravne propise i pravila svojih domaćih tržišta, mogu brzo prilagoditi tržištu Mađarske s pravne strane.

Najčešće opcije za tvrtke iz inozemstva koje uspostavljaju poslovnu prisutnost u Mađarskoj su:

- osnivanje ili preuzimanje poduzeća
- osnivanje podružnice
- osnivanje zajedničkog poduzeća
- ugovaranje s agentom ili lokalnim distributerom.

3.2.6. Ekološki („environmental“) utjecaji u Mađarskoj

Mađarska se suočava s nizom ekoloških izazova, uključujući onečišćenje zraka i vode, krčenje šuma i degradaciju tla. Vlada je uvela mjere za rješavanje ovih pitanja, ali su kritizirane da nisu dovoljno ambiciozne. Zemlja također ima rastući sektor obnovljive energije, ali se i dalje uvelike oslanja na fosilna goriva, posebice ugljen.

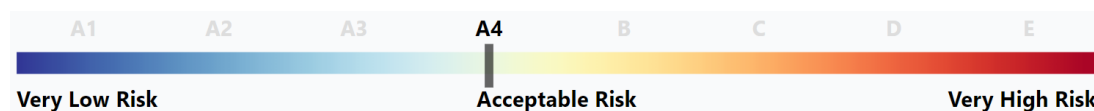
Konkretno za IAM tržište ekološki utjecaji mogu se manifestirati u obliku restrikcija za kretanje vozila pogonjenih motorima s unutarnjim sagorijevanjem u užem krugu gradova. Slične restrikcije primijenjene su u zapadnim zemljama članicama EU-a, a ako se implementiraju u Mađarskoj, zbog relativno visokog stupnja centralizacije, posljedice bi mogle biti primjetne u smislu smanjenog broja prijeđenih kilometara te indirektno manje potrebe za rezervnim dijelovima i pratećom opremom.

3.3. Procjena rizika zemlje

Mađarska se smatra zemljom srednjeg do visokog rizika u smislu političke i ekonomske stabilnosti. Zemlja se suočava s izazovima povezanim s korupcijom, slobodom tiska i vladavinom prava. Osim toga, njezino gospodarstvo uvelike se oslanja na izvoz i strana ulaganja, što ga čini osjetljivim na vanjske šokove. Međutim, također se smatra razvijenom zemljom s jakim proizvodnim sektorom i dobro razvijenom infrastrukturom.

Coface je ocijenio generalni rizik Mađarske s vrijednošću A4 prema ljestvici prikazanoj na slici 1 s obrazloženjem da donekle nestabilna politička i ekonomska perspektiva te relativno nestabilno poslovno okruženje imaju utjecaj na ponašanje poduzeća u smislu podmirivanja obveza. Vjerojatnost neispunjavanja obveza poduzeća u prosjeku je još uvijek prihvatljiva.

Slika 1: Coface klasifikacija rizika – ocjena rizika Mađarske



Izvor: Coface (2022): Economic studies – Hungary; <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Hungary>

Prema istoj tablici, Coface ocjenjuje poslovnu klimu odnosno poslovno okruženje u Mađarskoj s vrijednosti A3 što znači da je relativno dobro.²⁸ Iako nisu uvijek dostupni, korporativni financijski podaci obično su pouzdani. Naplata dugova i institucionalni okvir mogu imati neke nedostatke. Transakcije među tvrtkama mogu povremeno naići na poteškoće u inače sigurnim okruženjima s ocjenom A3.

²⁸ Coface (2022): Economic studies – Hungary; <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Hungary>

4. ANALIZA OPERATIVNOG OKRUŽENJA

Operativno okruženje poduzeća odnosi se na vanjske i unutarnje čimbenike koji utječu na sposobnost poduzeća da djeluje učinkovito. To uključuje elemente kao što su ekonomska klima, konkurencija, tehnologija, regulacija, resursi i tržišni uvjeti. Razumijevanje operativnog okruženja ključno je za tvrtke da donose informirane odluke, razvijaju strategije i upravljaju rizikom. Osim toga, tvrtka se mora moći prilagoditi promjenama u svom radnom okruženju kako bi ostala konkurentna i održala uspjeh. Vanjske čimbenike identificirali smo u prethodnom poglavlju primjenom PESTLE metode, dok će fokus u ovom poglavlju biti na unutarnje čimbenike koje definiramo odnosno analiziramo SWOT metodom.

4.1. Definiranje ciljanog potrošača

Definiranje ciljanog potrošača u industriji autodijelova (IAM) uključuje identificiranje specifične skupine pojedinaca koji će najvjerojatnije trebati odnosno kupovati ponuđene proizvode ili usluge. To zahtijeva duboko razumijevanje ponašanja potrošača i tržišnih trendova, kao i analizu ključnih demografskih, psihografskih i geografskih čimbenika. Definiranjem ciljanog potrošača, tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. može donositi informirane odluke o razvoju proizvoda, marketinškim strategijama i distribucijskim kanalima te u konačnici povećati izgleda za uspjeh na tržištu.

Za potrebe definiranja ciljanog potrošača primijenit će se sljedeći koraci u analizi:

- prikupljanje podataka o ponašanju potrošača
- analiza demografskih faktora
- analiza zemljopisnih (geografskih) faktora
- definiranje ciljanog segmenta potrošača.

4.1.1. Ponašanje potrošača

Neki uobičajeni stavovi i vrijednosti među mađarskim potrošačima uključuju snažan osjećaj nacionalne pripadnosti, usmjerenost na obitelj i zajednicu te želju za stabilnošću i sigurnošću. Mnogi mađarski potrošači također visoko cijene naporan rad i samodostatnost, a materijalni uspjeh vide kao znak osobnog postignuća. Što se tiče životnih izbora, mađarski su potrošači često usmjereni na održavanje uravnoteženog načina života, s jakim naglaskom na ravnotežu između poslovnog i privatnog života. Cijene kvalitetno vrijeme provedeno s obitelji i prijateljima, a veliku važnost pridaju zdravlju i blagostanju. Održivost okoliša postaje sve važnija vrijednost za mađarske potrošače, a odražavaju se na njihove kupovne navike i životne izbore.

IAM tržište u Mađarskoj je u porastu, a sve veći broj potrošača traži prilagođene i visokokvalitetne zamjenske dijelove za svoja vozila. Preferencije mađarskih potrošača na ovom tržištu uvelike su pod utjecajem cijene, dok je pouzdanosti temeljena na prepoznatljivosti branda i nerijetko sekundarna. Cijeni se također praktičnost lako i brzo dostupnih proizvoda i usluga, kao i mogućnost kupnje proizvoda online. Osim toga, mnogi mađarski potrošači traže ekološki prihvatljive proizvode i usluge i preferiraju tvrtke koje daju prednost održivosti u svom poslovanju.

4.1.2. Demografski faktori

Iz demografskog aspekta, tipični mađarski potrošač koji će vjerojatno kupiti rezervne dijelove za automobil pojedinac je srednjih godina srednje klase koji posjeduje osobno vozilo starosti 10 do 12 godina što je ujedno prosječna starost voznog parka u Mađarskoj uzimajući u obzir samo osobna vozila. S obzirom na prosječna primanja u Mađarskoj, cilj potrošača odnosno kupca je osigurati dugovječnost i performanse svog vozila, odnosno produljiti vijek trajanja vozila te odgoditi potrebu za kupovinom novog ili novijeg vozila. Prosječna razina obrazovanja demografske skupine srednjih godina i srednje klase u Mađarskoj općenito se smatra relativno visokom, a veliki dio ove skupine ima završeno visoko obrazovanje. Mnogi pojedinci u ovoj demografskoj skupini završili su sveučilišni studij ili strukovnu obuku i nastavili karijeru u profesijama kao što su poslovanje, financije, pravo i tehnologija. Ova demografska skupina također je upoznata s automobilima i automobilskom industrijom te može imati veliki interes za prilagodbu i personalizaciju automobila. Međutim, vrijedi napomenuti da tržište rezervnih dijelova za automobile u Mađarskoj uključuje širok raspon krajnjih korisnika i nije ograničeno na ovu specifičnu demografsku skupinu koja čini većinu.

4.1.3. Zemljopisni (geografski) faktori

Zemljopisni raspored mađarskog stanovništva prilično je neujednačen, većina stanovništva živi u urbanim sredinama, a manji dio u ruralnim područjima. Najveći gradovi u Mađarskoj, uključujući Budimpeštu, Debrecen i Szeged, dom su značajnog dijela stanovništva zemlje.

Što se tiče regionalne distribucije, većina mađarskog stanovništva koncentrirana je u središnjem dijelu zemlje, što uključuje Budimpeštu i okolna područja. Sjeveroistočna regija, uključujući gradove Miskolc i Eger, također ima relativno visoku gustoću naseljenosti. Zapadne i južne regije Mađarske imaju nižu gustoću naseljenosti, s više ruralnih i poljoprivrednih područja.

Općenito, na geografsku distribuciju mađarskog stanovništva utječe niz čimbenika, uključujući pristup mogućnostima zapošljavanja, kvalitetu života i razvoj infrastrukture.

S obzirom na navedeno, možemo zaključiti da je prosječni potrošač ili kupac rezervnih dijelova u Mađarskoj osoba koja ima jasno definirane kriterije kupovine.

4.2. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije je proces identifikacije snaga i slabosti konkurenata s krajnjim ciljem stjecanja konkurentske prednosti. Provođenjem temeljite analize konkurencije možemo bolje razumjeti tržište i svoje mjesto na njemu što nam pomaže u donošenju informiranih poslovnih odluka. Analiza konkurencije tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. na tržištu Mađarske provest će se sljedećim koracima:

- identifikacija tvrtki koje se bave istom djelatnosti unutar industrije autodijelova (prikupljanje informacija o istima)
- identifikacija snaga i slabosti konkurenata
- određivanje pozicioniranja konkurenata na tržištu
- procjena online prisutnosti konkurenata.

Tvrtke koje se bave proizvodnjom autodijelova, a imaju podružnice u Mađarskoj neće se uzimati u obzir kao konkurencija s obzirom na to da su iste, odnosno sjedišta istih dobavljači

tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. te ostalih tvrtki koje će se smatrati konkurentima tvrtke na tržištu Mađarske.

4.2.1. Popis konkurentskih tvrtki na tržištu

Trgovina autodijelovima u Europskoj uniji, kao i ostale grane trgovine, koristi prednost formiranja jedinstvenog tržišta. U posljednjih nekoliko godina sve su izraženija poslovanja tvrtki kroz izvozni kanal prodaje. Tvrtke koje upravljaju vlastitim zalihama iz lokalnih logističko-distributivnih centara većinu prihoda ostvaruju prodajom u druge zemlje članice Europske unije. U tom kontekstu konkurenciju možemo podijeliti na lokalnu odnosno tvrtke koje prihode ostvaruju većinom kroz kanal lokalne prodaje te tvrtke koje sjedišta imaju izvan promatranog tržišta Mađarske. U tablici 2 temeljeno na podacima konzultantske kompanije WOLK prema kriteriju godišnjeg prihoda navedeno je deset najvećih tvrtki sa sjedištem u Mađarskoj koje se bave lokalnom prodajom rezervnih dijelova za osobna i gospodarska vozila te prodajom guma na tržištu Mađarske.

Tablica 2: Popis deset najvećih tvrtki u IAM industriji sa sjedištem u Mađarskoj

#	Ime tvrtke	Asortiman	Godišnji prihodi (podaci za 2021.)	Broj poslovnica	Broj zaposlenika
1	UNIX AUTO KFT.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	208.059.000,00 €	99	1,982
2	BÁRDI AUTÓ ZRT.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	171.870.000,00 €	90	1,813
3	Marso	Gume	96.380.000,00 €	28	214
4	INTER CARS Hungária Kft.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	95.710.000,00 €	34	278
5	AKH Abroncs Kereskedőház	Gume	83.320.000,00 €	11	311
6	Lang Kft.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	56.490.000,00 €	26	549
7	Autonet Import Magyarország Kft.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	42.490.000,00 €	15	314
8	SZAKÁL-MET-AL Kft.	Dijelovi za osobna i gospodarska vozila	40.910.000,00 €	18	264
9	Gumiflex Kft	Gume	13.830.000,00 €	4	95
10	Europart Hungria Kft.	Dijelovi za gospodarska vozila	13.420.000,00 €	14	63

Uzimajući u obzir godišnji prihod kao kriterij klasifikacije tvrtki po veličini, potrebno je istaknuti da je za tvrtke koje su usko specijalizirane za asortiman guma ili dijelova za gospodarska vozila ukupan iznos prihoda manji od onih koje uključuju širi asortiman. Iako su specijalizirane tvrtke ukupno manje, smatraju se konkurencijom za onaj asortiman za koji su specijalizirane. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. na temelju ukupnih godišnjih prihoda može parirati najvećima s liste, što znači da ima vrlo slične uvjete kod dobavljača.

Osim navedenih lokalnih tvrtki koje posluju u Mađarskoj, konkurencija uključuje tvrtke sa sjedištem izvan Mađarske. Među njima najistaknutije su tvrtke Auto Partner i Motorola iz Poljske. Njihov poslovni model temelji se na servisiranju kupaca iz centralnih skladišta u Poljskoj, putem prekonoćne dostave.

Prodajni asortiman tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. uključuje dijelove za osobna i gospodarska vozila, gume te prateću opremu. Tvrtke koje svojim prodajnim asortimanom ne pokrivaju istu odnosno sličnu širinu proizvoda neće se smatrati direktnom konkurencijom za potrebe ovog postupka analize konkurencije.

4.2.2. Snaga i slabosti konkurencije

Prilikom identificiranja snaga i slabosti konkurencije, u obzir se uzimaju sve tvrtke koje se prema određenim kriterijima mogu usporediti s tvrtkom Automotive Aftermarket d.o.o., bez obzira na njihov model poslovanja. Kao temeljni kriterij za procjenu pozicioniranja na tržištu uzimamo godišnji prihod, međutim za analizu snaga i slabosti potrebno je detaljnije analizirati

određene karakteristike tvrtki konkurenata. Također, potrebno je uzeti u obzir razinu do koje se tvrtke konkurenti preklapaju po pitanju asortimana s tvrtkom Automotive Aftermarket d.o.o. S obzirom na to da tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. u velikoj većini planira plasirati na tržište Mađarske asortiman rezervnih dijelova i prateće opreme za osobna vozila te manjim dijelom za gospodarska vozila, pod direktnom konkurencijom će se podrazumijevati tvrtke koje u svom asortimanu također nude većim dijelom rezervne dijelove i prateću opremu za osobna vozila odnosno manjim dijelom za gospodarska vozila. U tablici 3 u nastavku navedeni su direktni konkurenti tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. te osnovni podaci o istima.

Tablica 3: Osnovni podaci o direktnoj konkurenciji

#	Ime tvrtke	Osnovni podaci
1	UNIX AUTO KFT.	Tvrtka (društvo s ograničenom odgovornošću) sa 167 vlastitih poslovnica i sjedištem u Budimpešti gdje se nalazi i logističko distributivni centar veličine 35.000 četvornih metara. Unix Auto posluje u Mađarskoj, Slovačkoj i Rumunjskoj. Unix Auto je u vlasništvu osnivača tvrtke Antala Zomboria, te je član ATR grupacije distributera.
2	BÁRDI AUTÓ ZRT.	Dioničko društvo kojim upravlja obitelj Bardi, sa 148 vlastitih poslovnica i sjedištem u Budimpešti. Bárdi Autó posluje u Mađarskoj, Slovačkoj i Rumunjskoj. Bárdi Autó upravlja ukupnom zalihom većom od 4.000.000 artikala od gotovo 700 dobavljača. Bárdi Autó članica je TEMOT grupacije distributera.
3	INTER CARS Hungária Kft.	Podružnica tvrtke Inter Cars SA sa sjedištem u Varšavi, Poljska. Dioničko društvo sa preko 500 poslovnica u sedamnaest različitih zemalja u Europi. Podružnica u Mađarskoj upravlja zalihom iz manjeg skladišta koje se redovito dopunjava iz logističkih centara u Poljskoj. Inter Cars Hungaria posluje kao zasebna poslovna jedinica, ali ima svu potrebnu potporu Inter Cars SA.
4	Lang Kft.	Tvrtka pod krovnim vlasništvom LKQ globalne korporacije sa nizom podružnica u čitavom svijetu. 2016. godine LKQ akvizirao je talijansku RHIAG grupu i time osigurao između ostalog direktan pristup centralnoj i istočnoj Europi, gdje ukupno ima 338 poslovnica u 8 različitih zemalja te ukupno više od 500.000 artikala na zalihama. Lang je podružnica LKQ-a u Mađarskoj, posluje kao zasebna jedinica, ali ima svu potrebnu potporu LKQ korporacije.
5	Auto Partner S.A.	Tvrtka (društvo s ograničenom odgovornošću) sa nešto više od 100 vlastitih poslovnica i sjedištem u Bierunu, Poljska. Upravlja zalihom od preko 250.000 artikala iz dva logistička centra u Poljskoj i jednim u Češkoj. Posluje kroz kanal izvoza u 30 različitih zemalja, međutim nema lokalno registriranih podružnica u tim zemljama. Dioničar i član Global One Automotive grupacije distributera.
6	Motorol Automotive Limited	Tvrtka (društvo s ograničenom odgovornošću) s logističkim centrom i sjedištem te jednom maloprodajnom poslovnicom u Krakovu, Poljska. Fokusrana na B2B online prodaju i logističku uslugu prema mehaničarima i veleprodajnim kupcima. Posluje kroz kanal izvoza u 10 različitih zemalja, međutim nema lokalno registriranih podružnica u tim zemljama. Članica Group Auto Union International grupacije distributera.

Prema navedenim podacima, direktnu konkurenciju možemo svrstati u tri kategorije. Jedna su samostalne lokalne tvrtke, druga lokalne tvrtke koje su pod krovnim vlasništvom međunarodnih korporacija, i treća tvrtke koje nisu registrirane lokalno već djeluju na području Mađarske kroz kanal izvozne prodaje. Samostalne lokalne tvrtke veće su, u smislu godišnjih prihoda unutar Mađarske, od tvrtki koje su u vlasništvu većih korporacija. Međutim, činjenica je da su tvrtkama pod vlasništvom većih korporacija osigurani povoljni uvjeti kod dobavljača te su samim time konkurentne. S druge strane, lokalne samostalne tvrtke su članice grupacija distributera, što omogućuje određene prednosti pri nabavi proizvoda od dobavljača te, na kraju, njihovu konkurentnost.

Tvrtke koje djeluju na tržištu Mađarske kroz kanal izvozne prodaje svoje operativne troškove svode na logistiku odnosno konkretno na troškove dostave robe do malih trgovaca ili mehaničara. Drugim riječima, operativni troškovi su niži, međutim i bruto marža je niža jer nemaju pristup krajnjim korisnicima kao što je to slučaj kod lokalne maloprodaje.

Sve tri kategorije u koje možemo svrstati direktne konkurente, imaju prednosti i mane odnosno snage i slabosti. U tablici 4 navedene su snage i slabosti svake tvrtke pojedinačno.

Tablica 4: Snage i slabosti konkurencije

#	Ime tvrtke	Snage	Slabosti
1	UNIX AUTO KFT.	Velika maloprodajna mreža kroz niz lokalnih poslovnica te mogućnost ostvarivanja relativno visoke bruto marže u prodaji. Mogućnost samostalnog donošenja poslovnih odluka.	Visoki operativni troškovi. Ovisnost o udjelu krajnjih kupaca u ukupno ostvarenim prihodima.
2	BÁRDI AUTÓ ZRT.	Velika maloprodajna mreža kroz niz lokalnih poslovnica te mogućnost ostvarivanja relativno visoke bruto marže u prodaji. Donošenje poslovnih odluka uključuje različite perspektive s obzirom da se radi o dioničkom društvu.	Visoki operativni troškovi. Ovisnost o udjelu krajnjih kupaca u ukupno ostvarenim prihodima. Nešto sporiji proces donošenja poslovnih odluka.
3	INTER CARS Hungária Kft.	Direktan pristup krajnjim kupcima kroz maloprodajnu mrežu. Oslanjanje na logistiku krovne organizacije Inter Cars SA.	Uspješnost poslovanja lokalnih podružnica krovne organizacije Inter Cars SA nižeg je prioriteta od uspješnosti poslovanja krovne organizacije.
4	Lang Kft.	Direktan pristup krajnjim kupcima kroz maloprodajnu mrežu. Dostupni resursi LKQ-a.	Visoki operativni troškovi. Manji tržišni udio u maloprodaji što ima direktan utjecaj na profitabilnost.
5	Auto Partner S.A.	Mogućnost brzog "gašenja" operacija u slučaju pada profitabilnosti. Niži operativni troškovi.	Niža bruto marža u prodaji. Troškovi ovise o cijenama goriva i ostalim utjecajima na trošak transporta.
6	Motorol Automotive Limited	Mogućnost brzog "gašenja" operacija u slučaju pada profitabilnosti. Niži operativni troškovi.	Niža bruto marža u prodaji. Troškovi ovise o cijenama goriva i ostalim utjecajima na trošak transporta.

Automotive Aftermarket d.o.o. može se u određenoj mjeri poistovjetiti sa svim navedenim konkurentima u smislu snaga i slabosti. U daljnjim koracima koristeći SWOT analizu možemo detaljnije definirati snage i slabosti tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. s krajnjim ciljem stjecanja konkurentne prednosti.

4.2.3. Odrađivanje pozicioniranja konkurenata na tržištu

Tržišno pozicioniranje je proces stvaranja jedinstvene slike i identiteta za proizvod, brand ili tvrtku u svijesti potrošača u odnosu na konkurente. Učinkovito pozicioniranje na tržištu ključno je za stvaranje snažnog identiteta marke, uspostavljanje konkurentne prednosti i izgradnju lojalnosti kupaca. To je strateški marketinški koncept koji pomaže tvrtkama da stvore jasnu percepciju svojih proizvoda ili usluga u umovima potrošača te u konačnici utječu na njihove odluke o kupnji. Tržišno pozicioniranje u IAM industriji odnosi se na strategiju tvrtke prema kojoj se želi diferencirati u smislu proizvoda ili usluga od konkurenata na tržištu. To može uključivati čimbenike ili kriterije kao što su cijena, kvaliteta i tehničke karakteristike proizvoda u asortimanu, imidž tvrtke, korisnička podrška i učinkovitost logističkih usluga kroz određene kanale distribucije. Učinkovito tržišno pozicioniranje može pomoći tvrtki da privuče i zadrži kupce i poveća svoj tržišni udio.

U promatranom segmentu IAM industrije prethodno navedena konkurencija tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. ne razlikuje se prema asortimanu međusobno ni od same tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. Pojedine tvrtke imaju fokus na određeni brand odnosno proizvođača više nego na neki drugi, ali asortiman pokriva svu visoko obrtajnu zalihu u svakom slučaju bez obzira na to od kojeg je proizvođača pojedini artikl. Eventualna diferencijacija među konkurencijom po pitanju asortimana moguća je u smislu ponude kućnih („in house“) brandova kroz koje se kupcima povoljnije nudi proizvod određenog proizvođača pakiran u kućni brand u odnosu na originalno pakiranje. Ovaj pristup ovisi o odnosima s dobavljačima i podrazumijeva ispunjavanje određenih količinskih kriterija u jedinici vremena.

Međutim, za potrebe pozicioniranja konkurenata na tržištu možemo podrazumijevati da prema asortimanu proizvoda nema razlike među konkurentima i taj se kriterij neće promatrati. Glavni kriteriji prema kojima će se pozicionirati konkurencija su:

- cijene
- imidž tvrtke
- korisnička podrška
- učinkovitost logističkih usluga.

Na temelju ankete provedene prema mehaničarima i malim trgovcima IAM na tržištu Mađarske, a koju su provodili komercijalisti prodajnog odjela tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o., pozicioniranje konkurencije na IAM tržištu Mađarske ocjenjivano je prema prethodno navedenim kriterijima. Pri rangiranju tvrtki pojedinoj ocjeni su se dodjeljivale bodovne vrijednosti s obzirom na važnost pojedinog kriterija. U tablici 5 navedene su ocjene tvrtki prema pojedinom kriteriju.

Tablica 5: Ocjene prema pojedinom kriteriju pozicioniranja

Ime tvrtke	Ocjene po kriterijima pozicioniranja na tržištu (1 najlošija ocjena, 5 najbolja ocjena)			
	Cijene	Imidž tvrtke	Korisnička podrška	Učinkovitost logističkih usluga
UNIX AUTO KFT.	3	4	4	3
BÁRDI AUTÓ ZRT.	3	3	4	3
INTER CARS Hungária Kft.	4	3	4	4
Lang Kft.	2	4	4	3
Auto Partner S.A.	5	2	3	4
Motorol Automotive Limited	5	2	3	3

Prema važnosti odnosno utjecaju na percepciju tvrtke od strane potrošača, pojedini kriterij imaju sljedeće vrijednosti na ljestvici od 1 do 100:

- cijene 100
- imidž tvrtke 30
- korisnička podrška 60
- učinkovitost logističkih usluga 80.

U tablici 6 prikazane su vrijednosti ocjena prema važnosti kriterija te ukupan rang pozicioniranja pojedine tvrtke na tržištu.

Tablica 6: Vrijednosti i rang pozicioniranja na tržištu

Ime tvrtke	Bodovi prema vrijednostima pojedinog kriterija				Ukupan zbroj bodova	Rang
	Cijene	Imidž tvrtke	Korisnička podrška	Učinkovitost logističkih usluga		
UNIX AUTO KFT.	$3 \times 100 = 300$	$4 \times 30 = 120$	$4 \times 60 = 240$	$3 \times 80 = 240$	900	4
BÁRDI AUTÓ ZRT.	$3 \times 100 = 300$	$3 \times 30 = 90$	$4 \times 60 = 240$	$3 \times 80 = 240$	870	5
INTER CARS Hungária Kft.	$4 \times 100 = 400$	$3 \times 30 = 90$	$4 \times 60 = 240$	$4 \times 80 = 320$	1050	2
Lang Kft.	$2 \times 100 = 200$	$4 \times 30 = 120$	$4 \times 60 = 240$	$3 \times 80 = 240$	800	6
Auto Partner S.A.	$5 \times 100 = 500$	$2 \times 30 = 60$	$3 \times 60 = 180$	$4 \times 80 = 320$	1060	1
Motorol Automotive Limited	$5 \times 100 = 500$	$2 \times 30 = 60$	$3 \times 60 = 180$	$3 \times 80 = 240$	980	3

Možemo zaključiti da je Auto Partner najbolje pozicionirana tvrtka na IAM tržištu u Mađarskoj te je trenutno glavni konkurent tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o.

4.2.4. Procjena online prisutnosti konkurenata

Kako bismo procijenili online prisutnost konkurencije, poduzimamo sljedeće aktivnosti, ne nužno redoslijedom kojim su navedene:

- pregled web-stranice tvrtke konkurenta kako bismo istražili dizajn i funkcionalnost te kvalitetu ponuđenog sadržaja. Utvrditi je li web-stranica laka za navigaciju i pruža li dovoljno informacija o proizvodima i uslugama distributera
- provjera prisutnosti tvrtke konkurenta na društvenim medijima, pretraga profila i procjena njihove aktivnosti te angažmana prema njihovim sljedbenicima („followerima“). Utvrditi kvalitetu dijeljenog sadržaja i učestalost objava
- provjera online recenzije tvrtki konkurenata na platformama kao što su Google, Yelp ili Trustpilot. Provjera ukupne ocjene i komentara kako bismo utvrdili što kupci misle o pojedinom konkurentu
- potražiti popis tvrtki konkurenata na internetskim tržnicama („market place“). Provjeriti imaju li potpune informacije o svojim proizvodima i uslugama te kako se uspoređuju s ostalom konkurencijom.

Na temelju posjete web-stranica svih konkurenata možemo zaključiti da su vrstom sadržaja te općenito dizajnom Bardi Auto i Lang slični u smislu da se pri inicijalnom pristupu web-stranici automatski prikazuje web-shop. Jasno se prepoznaje fokus ovih dviju tvrtki prema mehaničaru kao ciljanom posjetitelju njihovih stranica. Unix je sličiji Inter Carsu po pitanju sadržaja i dizajna web-stranica, u oba slučaja fokus je više na prezentiranju tvrtke, s opcijom pristupa web-shopu, ali ciljanim odabirom posjetitelja. Auto Partner kao jedna od dviju tvrtki koje djeluju na IAM tržištu Mađarske kroz izvozni kanal prodaje, ima web-stranicu iz koje se upravo to može i zaključiti. Vrlo je fokusirana na međunarodne posjetitelje s jasno istaknutim odabirima jezika te kontaktima u različitim zemljama Europe. Dizajnom odskaje od ostalih, sadržajem je istovremeno fokusirana na poslovne partnere i krajnje korisnike i općenito odaje dojam najkvalitetnije kreirane web-stranice od svih konkurenata. S druge strane, Motorol nema istaknut izbor jezika na naslovnici što je neobično za tvrtku koja dio poslovanja temelji na izvozu. Sadržaj web-stranice je standardan, ne zaostaje za ostatkom konkurencije.

Prisutnost na društvenim medijima za sve je konkurente podjednaka i svodi se na LinkedIn profile te Facebook stranice. Analiza profila i stranica pokazuje da je frekvencija objavljivanja sadržaja relativno loša, uz to broj podjela sadržaja je nizak (u prosjeku do 30 po objavi) ali istovremeno veći od broja pozitivnih reakcija posjetitelja (tzv. „likeova“) što ukazuje na činjenicu da se marketing po uputi bavi objavama sadržaja te se interno komunicira potreba za dijeljenjem sadržaja, međutim objavljeni sadržaj nema potreban doseg.

Tvrtke konkurenti kao i sama tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. posluju unutar segmenta industrije koji nije podložan online recenzijama na platformama kao što su Google, Yelp ili Trustpilot tako da se ovaj dio analize ne provodi.

Pretragom po popularnim mađarskim „marketplace“ stranicama kao što su Jófogás, Vatera, TeszVesz, Árukereső i Alza ustanovljeno je da se tvrtke konkurenti marketinški ne oglašavaju ovim putem. Po pitanju B2C segmenta lokalne tvrtke oslanjaju se na maloprodajne poslovnice, dok se tvrtka sa sjedištem izvan Mađarske ne fokusiraju na B2C segment.

4.3. Primjena „SWOT“ analize s obzirom na vanjske utjecaje definirane „PESTLE“ metodom

Kako bismo definirali snage, slabosti, prilike i prijetnje tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. u kontekstu operativnog okruženja, koristit ćemo SWOT analizu. Kao što je i prethodno navedeno, SWOT analiza može pomoći tvrtkama da bolje razumiju svoje unutarnje i vanjsko okruženje te razviju strategije za postizanje svojih ciljeva.

4.3.1. Snage

Snage koje neka tvrtka posjeduje karakteristika su unutarnje prirode, odnosno direktno ovise o samoj organizaciji. Konkurencija nema direktan utjecaj na snage neke tvrtke, ali se snage promatraju s obzirom na konkurenciju. U tom smislu možemo reći da su temeljne snage tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o.:

- financijska stabilnost
- konkurentnost cijena
- vlastita distribucijska mreža
- zadovoljstvo zaposlenika
- širok proizvodni asortiman
- specifična znanja i kompetencije zaposlenika.

Financijska stabilnost smatra se jednom od snaga tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. iz razloga što je likvidnost dobra, a omjer zaduženosti u odnosu na godišnju dobit prije oporezivanja povoljan. Također, tvrtka je u privatnom vlasništvu što dodatno naglašava prethodno spomenute pokazatelje, koji su u principu ključni kriteriji za postizanje dobrih uvjeta kod banaka u slučaju potrebe za kratkoročnim financiranjima. Činjenica da je tvrtka likvidna te ima dostupne povoljne izvore financiranja pokazuje da može podnijeti fluktuacije tržišta u smislu cijena i dostupnosti robe od dobavljača na način da se upusti u investicijske i strateški isplanirane narudžbe većih količina robe, kada za to ima potrebe. To se u konačnici manifestira kroz konkurentnost cijena prema kupcima, naročito u trenucima izrazitih fluktuacija na tržištu.

Vlastita distribucijska mreža omogućava određenu razinu kontrole kvalitete usluge koja se može primijetiti iz perspektive kupaca. Također omogućava određenu razinu fleksibilnosti. Brze i efikasne prilagodbe različitim vanjskim utjecajima te udovoljavanje specifičnim zahtjevima kupaca moguće je ostvariti kroz vlastitu distribucijsku mrežu uz manje troškove nego što bi to bio slučaj kod korištenja podizvođača za usluge distribucije.

U svakodnevnom poslovanju, naročito prilikom pokretanja novih kanala poslovanja, uvijek se pojavljuju izazovi i problemi koje je potrebno rješavati u hodu, učiti na njima i pripremati se za buduće slične scenarije. Ako su zaposlenici zadovoljni, pristup rješavanju izazova je proaktivan i efikasan. Zadovoljstvo zaposlenika temelji se na intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima kao što su odnosi s kolegama, odnosi s nadređenima, razina primanja i sl. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. vodi računa o intrinzičnim i ekstrinzičnim čimbenicima te ima visok stupanj zadovoljstva zaposlenika.

Širok proizvodni asortiman je važan kako bi se zadovoljile potrebe što veće mreže krajnjih kupaca. Međutim, širok asortiman može biti i zamka u smislu manjka fokusa na pojedini brand, što dalje utječe na odnose s dobavljačima. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. ima širok

asortiman prema kriteriju proizvodnih programa gdje osim dijelova za osobna vozila pokriva također dijelove i opremu za gospodarska vozila, motocikle te plovila. Pri tome uzima u obzir fokus na određene brandove i održava odnose s dobavljačima što utječe na konkurentnost cijena.

Stručnost odnosno specifična znanja i vještine zaposlenika u bilo kojem segmentu poslovanja tvrtke mogu stvarati ključnu konkurentsku prednost. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. znanjima i kompetentnostima osoblja u nabavi, prodaji i logistici može parirati konkurenciji, a zahvaljujući kompetentnom menadžmentu ima konkurentsku prednost u smislu tehničke stručnosti osoblja u nabavi i prodaji pojedinih programa asortimana kao što je gospodarski program. Kupci dijelova gospodarskog programa visoko su kvalificirani i traže istu ili višu razinu tehničkog znanja od prodajnog osoblja te im je često taj kriterij važniji od cijene.

4.3.2. Slabosti

Definiranje slabosti također se odnosi na samu organizaciju odnosno radi se o unutarnjoj karakteristici, međutim kao i snage definiramo ih s obzirom na konkurenciju. Prilikom razmatranja slabosti tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o., u obzir se uzima općenito poslovanje tvrtke koje uključuje i eventualna širenja na nova tržišta te su identificirane sljedeće slabosti.

- ovisnost o dobavljačima
- ograničen doseg
- nespremnost na pritisak konkurencije
- zastarjeli informatički sustavi.

Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. većinu asortimana nabavlja direktno od proizvođača dijelova odnosno glavnih dobavljača s kojima je u ugovornom odnosu iz obostranih interesa. Dobavljači postavljaju određene količinske uvjete za isplatu bonusa te je iz tog razloga u interesu tvrtke da robu ne nabavlja od drugih distributera, već da ispuni kriterije za ostvarivanje bonusa kod glavnih dobavljača. Ovo je naročito izraženo kod većih tvrtki distributera u IAM industriji kao što je Automotive Aftermarket d.o.o., jer su iznosi bonusa takvi da mogu utjecati na financijske rezultate godine, a osim toga ugovori su obvezujući i sveobuhvatni. U slučajevima kada tržišni uvjeti u lancu opskrbe fluktuiraju, posljedice tih fluktuacija prosljeđuju se s dobavljača na tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. Manje tvrtke koje robu nabavljaju od drugih posrednika odnosno distributera, mogu djelovati oportunitetno i često nisu vezane uz glavne dobavljače.

Ako promatramo lokalno tržište na kojem posluje tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o., doseg prema svim vrstama odnosno kategorijama kupaca je dobar. Od manjih distributera koji dalje preprodaju robu, preko mehaničara do krajnjih korisnika. Međutim, s obzirom na to da na inozemnim tržištima tvrtka nije prisutna u smislu logističko distributivnih centara i poslovnica, doseg na inozemnim tržištima svodi se na mrežu kupaca kojima se pristupilo individualno kako bi im se predstavila ponuda asortimana i usluga distribucije robe.

Kao izazivač na tržištu, moguće je da se tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. nađe u situaciji u kojoj konkurencija ne reagira odnosno dozvoljava da kupci imaju još jedan izvor nabave robe. Međutim, sasvim je sigurno da će konkurencija reagirati u trenutku kada udio tvrtke

Automotive Aftermarket d.o.o. u nabavi kupaca poraste što se kod konkurencije manifestira kroz pad prodaje prema tim određenim kupcima. Ovisno o razini strateškog i proaktivnog promišljanja poteza, konkurencija može reagirati agresivno i „dumpingom“ cijena kroz određeni period pokušati izbaciti tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. s tržišta. U slučaju agresivne reakcije konkurencije, tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. mora izdržati taj određeni period s nižom profitabilnosti, što može biti odlučujući čimbenik za povlačenje s tržišta.

Iako tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. nudi kupcima zadovoljavajuću razinu usluge kroz B2B katalog i API („Application Programming Interface“) komunikaciju između informatičkih sustava (ERP-ova odnosno „Enterprise Resource Planning“ sustava), činjenica da je informatički sustav tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. starija verzija s brojnim doradama, može imati negativan utjecaj na praćenje budućih trendova digitalizacije i automatizacije u B2B segmentu poslovanja IAM industrije. Dugoročno rješenje problema jest implementacija novog informatičkog sustava koja je dugotrajan proces. U tom smislu postoji određen rizik od nemogućnosti praćenja eventualnih novih trendova ako se pojave u sljedećih godinu ili dvije.

4.3.3. Prilike

Poslovne prilike odnose se na povoljne okolnosti koje tvrtke mogu iskoristiti za pokretanje novih poslovnih pothvata s ciljem generiranja profita odnosno dobiti. Prilike mogu proizaći iz različitih izvora kao što su promjene u potražnji na tržištu, tehnološki napredak, nove regulatorne politike, društveni trendovi i mnogi drugi čimbenici. Nekoliko prilika koje tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. treba uzeti u obzir prilikom planiranja i definiranja strategije razvoja poslovanja:

- IAM je rastuća industrija
- e-commerce odnosno online kupovina je rastući trend
- tehnološki napredak.

Općenito se očekuje da će IAM industrija nastaviti rasti u nadolazećim godinama, potaknuta čimbenicima kao što su stari vozni park i sve veća potražnja za prilagođavanjem i nadogradnjama. Ovo je još više izraženo na tržištu Mađarske gdje je prosječna starost voznog parka u posljednjih nekoliko godina između 15 i 20 godina prema podacima konzultanta WOLK te je prodaja novih vozila nakon pandemije bolesti COVID-19 u padu. Više se koriste rabljena vozila koja je potrebno redovno servisirati, što je prilika za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. jer se može uklopiti u rast tržišta bez inicijalno primjetnog utjecaja na konkurenciju u smislu pada njihove prodaje.

Globalni trend rasta online trgovine prisutan je i na tržištu Mađarske. Kupci se navikavaju kupovati online, a činjenica da je model B2B prodaje svojevrsan temelj za daljnji razvoj u B2C segmentu kroz online prodaju, daje priliku za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. da se razvija kroz dva kanala prodaje i dođe do većeg broja kupaca odnosno proširi svoj tržišni doseg bez lokalne prisutnosti.

Nove tehnologije kao što su električna i autonomna vozila i vezani tehnološki napredak u IAM industriji može stvoriti konkurentsku prednost ako je pristup nabavi proaktivan i strateški

planiran. Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. može u ovom području imati priliku zahvaljujući kompetencijama nabavnog i menadžmentskog osoblja.

4.3.4. *Prijetnje*

Poslovne prijetnje odnose se na vanjske čimbenike koji mogu naštetiti uspješnosti, profitabilnosti ili čak opstanku tvrtke. Prijetnje mogu proizaći iz različitih izvora kao što su promjene u potražnji na tržištu, povećana konkurencija, gospodarski padovi, prirodne katastrofe, politička nestabilnost, tehnološki poremećaji i mnogi drugi čimbenici. Identificiranje i upravljanje poslovnim prijetnjama važan je dio strateškog planiranja svake tvrtke, a uključuje procjenu potencijalnih rizika i razvoj planova za njihovo ublažavanje ili upravljanje njima kako bi se smanjio njihov utjecaj na poslovanje. Učinkovite strategije upravljanja rizikom mogu pomoći tvrtkama da se prilagode promjenjivim tržišnim uvjetima i zaštite od potencijalnih prijetnji njihovom uspjehu.

Nekoliko prijetnji koje tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. treba uzeti u obzir prilikom planiranja i definiranja strategije razvoja poslovanja:

- tržište zahtijeva primjenu novih informatičkih rješenja u poslovanju
- povećanje broja konkurenata koji imaju mogućnost ponuditi bolju cijenu
- nedostatak potražnje
- rast cijena energenata
- rast cijena sirovina
- pogoršanje ekonomske situacije na tržištu Mađarske.

Nova informatička rješenja pojavljuju se gotovo svakodnevno u raznim oblicima i područjima života i poslovanja, a IAM industrija nije izuzetak. Razvoj novih informatičkih sustava i procesa potrebnih za poslovanje u IAM industriji mogu biti prilika i prijetnja. Prethodno je spomenuta relativna zastarjelost informatičkog sustava kao jedna od slabosti tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. i u tom smislu je implementacija novih informatičkih rješenja na tržištu identificirana kao prijetnja.

S obzirom na prethodno spomenute trendove rasta IAM industrije, zbog manjeg broja novih vozila i sve starijeg voznog parka, nije neočekivano da se pojavljuju nove tvrtke koje žele poslovati u ovoj industriji, ili postojeće tvrtke koje se planiraju širiti na druga tržišta kao što je to uostalom i slučaj s tvrtkom Automotive Aftermarket d.o.o. U tom smislu može se očekivati da će konkurencija kvantitativno rasti, a ako je snalažljiva i posluje strateški planirano, vjerojatno će rasti i kvalitativno. Porast konkurencije izravna je prijetnja isplativosti poslovanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. na (novom) tržištu Mađarske.

U suprotnom scenariju, zbog rasta cijena energenata i cijena sirovina, proizvođači u IAM industriji moraju dizati svoje prodajne cijene, što naravno utječe na čitavo tržište. Međutim, uz to također ostale grane industrije suočavaju se s istim problemima te također dižu cijene svojih proizvoda i usluga. U slučaju da prosječni iznosi neto dohotka stanovnika Mađarske ne budu pratili taj rast cijena proizvoda i usluga, za očekivati je da će se ljudi snalaziti na drugačije načine po pitanju prijevoza i prestat će prioritetizirati funkcionalnost osobnog vozila. Ishod bi bio pad potražnje koji je definitivna prijetnja za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. pri otvaranju (novog) tržišta u Mađarskoj.

Uzimajući u obzir sve navedene vanjske i unutarnje faktore, možemo formirati zaključak da tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. u kontekstu pristupanja novom tržištu Mađarske treba primijeniti strategiju rasta s obzirom na to da za taj scenarij snage nadvladavaju slabosti, a prilike nadvladavaju prijetnje.

4.3.5. TOWS

U svrhu boljeg razumijevanja unutarnjeg i vanjskog okruženja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. korištena je SWOT analiza, međutim kako je navedeno u poglavlju 2.3.2 TOWS analiza može slijediti u određenim trenucima odnosno periodički s fokusom na vanjsko okruženje. Cilj TOWS analize u ovom slučaju je definirati inicijalne reaktivne mjere na određene promjene u vanjskom okruženju te u kasnijim ponavljanjima analize pratiti promjene i reagirati sukladno planovima. Prijetnje su ključne jer se s obzirom na njih povlače defanzivni potezi u poslovanju, dok su prilike važnije s ofenzivnog aspekta. Nепрепознавање promjena u vanjskom okruženju u smislu prijetnji izlaže organizaciju riziku potencijalnih gubitaka, dok je kod prilika rizik od propuštenog ostvarivanja dodatne dobiti.

Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. prepoznaje jačanje konkurencije i smanjenje odnosno pad IAM tržišta u Mađarskoj kao dvije temeljne prijetnje kojima je potrebno pratiti promjene i protiv kojih je potrebno postaviti reaktivne mjere. Što se prilika tiče uz rast IAM tržišta, slabljenje konkurencije temeljne su prilike kojima je potrebno pratiti promjene i sukladno reagirati.

Reakcije na promjene vanjskog okruženja tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. temeljit će na korištenju vlastitih snaga i ublažavanju utjecaja vlastitih slabosti. Konkretno kao reaktivnu mjeru za jačanje konkurencije može koristiti vlastitu financijsku stabilnost te jačati udio na tržištu kroz produljenje uvjeta plaćanja kupcima. Reaktivna mjera za pad IAM industrije ispod razine prihvatljivosti troška borbe s konkurencijom, jest povlačenje s tržišta Mađarske i oslanjanje na maloprodaju kroz razvijenu mrežu poslovnica na lokalnom tržištu. S druge strane, na priliku u smislu slabljenja konkurencije tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. reagirat će preuzimanjem udjela u nabavi kupaca od konkurencije kroz konkurentnije cijene širokog proizvodnog asortimana, odnosno na priliku rastućeg IAM tržišta reagirat će ekspanzijom lokalne prisutnosti i operativnih jedinica u Mađarskoj.

5. DEFINIRANJE MOGUĆIH ISHODA

Pristupanje tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. novom tržištu Mađarske situacija je za koju želimo definirati moguće ishode, a sve s ciljem pružanja što šireg spektra informacija upravi odnosno menadžmentu tvrtke kako bi isti mogao donijeti informiranu odluku hoće li se upuštati u poslovanje na novom tržištu ili ne. Prilikom definiranja mogućih ishoda potrebno je uzeti u obzir sve ranije navedene unutarnje i vanjske čimbenike koji izravno i neizravno utječu na tijek razvoja situacije odnosno na same ishode. Razmotrit ćemo različite načine na koje bi se situacija mogla odigrati te na temelju kriterija poslovne isplativosti odrediti koji su ishodi poželjni, a koji nisu i samim time identificirati na što bi se menadžment tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. trebao usredotočiti.

Proces analize provodit će se kroz nekoliko koraka primjenom odgovarajućih tehnika. U prvom koraku cilj je odrediti korisnost pojedinog ishoda u slučaju pristupanja novom tržištu, za što će se primijeniti analiza korisnosti. U drugom koraku cilj je predvidjeti reakciju tržišta odnosno poteze konkurencije, za što će biti potrebno potaknuti kreativnost kroz divergentne tehnike kako bi se generirale određene hipoteze. Ovdje se uzimaju u obzir detalji koji mogu proširiti opcije za donositelje odluka. U trećem koraku uzimaju se u obzir generirane hipoteze koje se divergentnim tehnikama dodatno testiraju te se iz njih kreiraju određeni scenariji. Na kraju se mogući scenariji prezentiraju kao zaključak analize i služe kao informacija donositelju odluka.

5.1. Analiza korisnosti pristupanja ciljanom tržištu

Korisnost je korist koju je netko imao, ima, ili očekuje da će imati od određene situacije. Za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. korisnost može se mjeriti u dobiti ili neto profitnoj marži koja je razlika bruto profitne marže te operativnih i kapitalnih troškova. Naravno, potrebno je generirati prihod, a samo generiranje prihoda bez obzira na to koji poslovni model odabrali uvijek uključuje povezane troškove.

U ovom poglavlju analizirat će se korisnost pristupanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. tržištu Mađarske uzimajući u obzir period od jedne godine prilikom pretpostavljanja prihoda koje je moguće generirati te povezanih troškova. Korisnost će se naravno promatrati iz perspektive tvrtke odnosno menadžmenta tvrtke kao donositelja odluka. Odluke menadžmenta bit će osim osnovnog pitanja treba li tvrtka pristupiti tržištu Mađarske, također na koji način pristupiti tom novom tržištu. Osim odluke ključni element su ishodi na koje, naravno, utječe donošenje odluka, ali također i reakcija konkurencije koja može biti zanemariva pri čemu tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. neprimjetno ostvaruje svoj cilj razvoja novog tržišta, ili konkurencija može reagirati agresivno i price dumpingom pokušati izbaciti novog konkurenta s tržišta.

Na temelju iskustvenih podataka i stručnog mišljenja članova menadžmenta tvrtke koji su prethodno bili involvirani u otvaranje nekoliko novih tržišta, određena su tri osnovna načina na koje tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. može pristupiti otvaranju novog tržišta:

1. prodaja robe iz centralnog skladišta u Zagrebu putem B2B kanala (izvozna veleprodaja)
2. prodaja robe iz lokalno organiziranog manjeg skladišta („HUB“) putem B2B kanala (veleprodaja)
3. prodaja robe kroz lokalnu poslovnicu i dedicerano skladište (maloprodaja).

U sva tri slučaja iznos prihoda, ostvariva bruto profitna marža te razina operativnih troškova i kapitalnih investicija bit će procijenjeni od strane menadžmenta tvrtke na temelju trenutnih činjeničnih stanja kao i prethodnog iskustva. Uzimat će se u obzir samo direktni troškovi pojedinog modela poslovanja, bez troškova centralnog skladišta i menadžmenta odnosno uprave tvrtke iz razloga što su ti troškovi prisutni u sva tri slučaja.

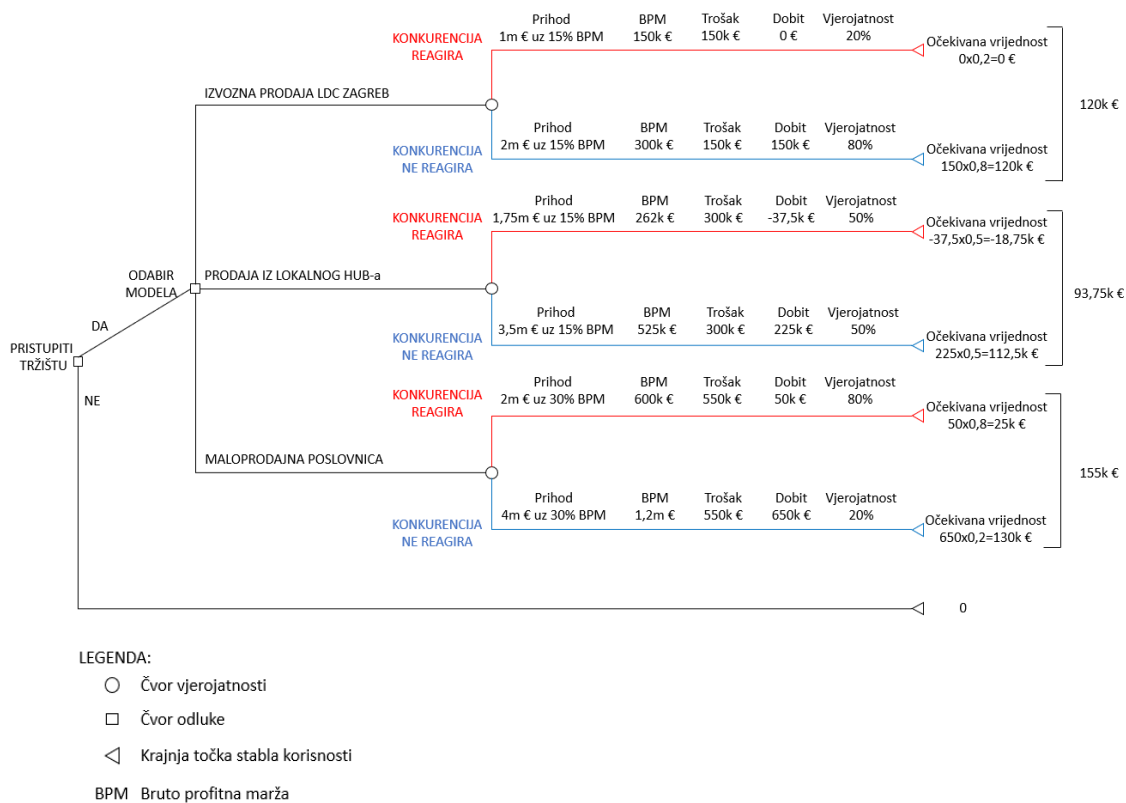
Prodaja robe iz centralnog skladišta podrazumijeva samo operativne troškove transporta te je s troškovne strane najprihvatljivija i najbrže je moguće pokrenuti prodaju na ovaj način što je prednost jer se isto tako može brzo zaustaviti ovaj način poslovanja ako se situacija počne razvijati u smjeru gubitaka. Nedostatak je činjenica da je doseg ograničen, odnosno samo se određeni broj kupaca može otvoriti kroz ovaj pristup. Ograničenja su kapacitet dostavnog vozila te vremenski rok unutar kojeg je potrebno dostaviti robu do svih kupaca. Ovaj model prodaje primjenjuju ranije spomenuti konkurenti Auto Partner i Motorola iz Poljske te su postavili standard prema kupcima koji je potrebno pratiti, a svodi se na mogućnost naručivanja robe do 18:00 u tekućem danu pri čemu se naručena roba dostavlja preko noći prije početka radnog vremena. Taj vremenski okvir s obzirom na fizičku udaljenost kupaca od centralnog skladišta u Zagrebu, utječe na doseg i u krajnjem slučaju veličinu mreže kupaca za ovaj model poslovanja. Procijenjene vrijednosti za period od jedne godine su prihod u iznosu od 2 milijuna eura uz relativnu bruto maržu od 15 % i ukupne troškove u iznosu od 150 tisuća eura. Reakcija konkurencije malo je vjerojatna kod ovog modela poslovanja jer je realno s ovakvim pristupom kroz B2B kanal udio tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. u ukupnoj nabavi kupaca nizak.

Prodaja robe iz lokalno organiziranog manjeg skladišta podrazumijeva otvaranje lokalnog ogranka matične tvrtke ili odvojene tvrtke u Mađarskoj, koja će upravljati skladištem i mikro-distribucijom robe prema kupcima. S obzirom na to da bi skladište bilo manjih dimenzija (oko 1000 četvornih metara), trebalo bi se redovno dopunjavati iz centralnog skladišta u Zagrebu (makro-distribucija). Mana ovog modela poslovanja su nešto viši troškovi koji uključuju najam prostora na minimalno jednu godinu, opremanje skladišta policama, uređajima i informatičkom opremom, zapošljavanje kadra te najam ili kupovinu dostavnih vozila. Prednosti ovog modela poslovanja su definitivna mogućnost dosega većeg broja kupaca, kao i opcija dostave robe nekoliko puta dnevno. Procijenjene vrijednosti za period od jedne godine su prihod u iznosu od 3,5 milijuna eura uz relativnu bruto maržu od 15 % i ukupne troškove u iznosu od 300 tisuća eura. Reakcija konkurencije očekuje se s jednakom vjerojatnošću kao da je i neće biti s obzirom na to da je prisutnost na tržištu u ovom modelu poslovanja izraženija i potencijalno je viši udio tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. u ukupnoj nabavi kupaca.

Prodaja kroz lokalnu poslovnicu odnosno kanal maloprodaje generira najveću relativnu bruto profitnu maržu, a samim time i prihod s obzirom na to da uključuje široku mrežu kupaca u obliku mehaničara i krajnjih korisnika prema kojima su i prodajne cijene najviše. Širina mreže kupaca i bruto profitna marža najveće su prednosti maloprodajnog modela poslovanja. Međutim, mane maloprodajnog modela poslovanja su najviši troškovi te relativno dug period reakcije na nepovoljne uvjete na tržištu u odnosu na ostala dva modela poslovanja. Pokretanje maloprodajnog poslovanja kao i poslovanje kroz lokalno manje skladište podrazumijeva otvaranje lokalnog ogranka matične tvrtke ili odvojene tvrtke u Mađarskoj. Uz to iziskuje i kapitalnu investiciju u dugoročni najam prostora, ili kupovinu prostora te opremanje poslovnice, zapošljavanje kadra, organizaciju dostavnih vozila i ostale troškove koji su na višoj

razini od ostala dva modela poslovanja. Procijenjene vrijednosti za period od jedne godine su prihod u iznosu od 4 milijuna eura uz relativnu bruto maržu od 30 % i ukupne troškove u iznosu od 550 tisuća eura. Reakcija konkurencije očekuje se s većom vjerojatnošću, odnosno malo je vjerojatno da reakcije konkurencije neće biti s obzirom na to da se kroz maloprodajni kanal otvara pristup preuzimanju krajnjih kupaca. Analize korisnosti pristupanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. tržištu Mađarske prikazana je stablom korisnosti na slici 2.

Slika 2: Analiza korisnosti pristupanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. tržištu Mađarske



Stablo korisnosti počinje s glavnim čvorom odluke treba li tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. pristupiti novom tržištu ili ne, s dva moguća ishoda od kojih ne pristupanje novom tržištu sasvim sigurno ne generira dodatnu dobit ili korisnost. Drugi ishod uključuje novi čvor odluke u kojem se biraju ranije opisani pristupi otvaranju tržišta.

U slučaju prodaje robe iz centralnog skladišta u Zagrebu putem B2B kanala, vjerojatnost reakcije konkurencije je 20 %, a utjecaj reakcije konkurencije je u pola manji prihod od potencijalnog maksimuma. U slučaju da konkurencija ne reagira računa se pun potencijal prihoda uz vjerojatnost ishoda od 80 %. Očekivana vrijednost predstavlja umnožak korisnosti odnosno dobiti i vjerojatnosti za svaki ishod te se za čitav pristup prodaje robe iz centralnog skladišta u Zagrebu zbrajaju očekivane vrijednosti dvaju mogućih ishoda i daju ukupnu vrijednost od 120 tisuća eura.

Kod opcije prodaje robe iz lokalno organiziranog manjeg skladišta vjerojatnost da konkurencija reagira, ili ne je jednaka odnosno iznosi 50 %. U slučaju reagiranja konkurencije prihod je opet pola vrijednosti maksimalnog potencijala, što dovodi do očekivanih vrijednosti od -18,75 tisuća eura u slučaju reagiranja konkurencije i 112,5 tisuća eura ako reakcije konkurencije nema. Ukupno je očekivana vrijednost ovog pristupa 93,75 tisuća eura.

Ako se menadžment tvrtke odluči za pristup otvaranja maloprodajne poslovnice prema ranije opisanom modelu, dva ishoda su također vezana uz reagiranje konkurencije, međutim više je vjerojatno da će konkurencija reagirati te iznosi 80 % dok je vjerojatnost da reakcije ne bude 20 %. Prihodi se i u ovom slučaju kod ishoda s reagiranjem konkurencije svode na pola od potencijalnog maksimuma. Očekivana vrijednost ishoda u kojem konkurencija reagira jest 25 tisuća eura, u suprotnom 130 tisuća eura, a ukupna očekivana vrijednost pristupa otvaranju tržišta kroz maloprodajni kanal jest 155 tisuća eura.

Na temelju očekivanih vrijednosti pojedinih pristupa otvaranju tržišta možemo zaključiti da je maloprodajni kanal najbolja opcija. Međutim, veće kapitalno ulaganje i nemogućnost brze obustave ovog modela poslovanja mogu biti dovoljni čimbenici koji utječu na krajnje donošenje odluke. Vjerojatnosti reakcija konkurencije kao i učinak na prihode određeni su teoretski, stoga je potrebno kroz primjenu daljnjih divergentnih tehnika pokušati ući dublje u analizu ishoda te u krajnjem cilju generirati moguće scenarije kako bi donošenje odluka bilo temeljeno na što više informacija.

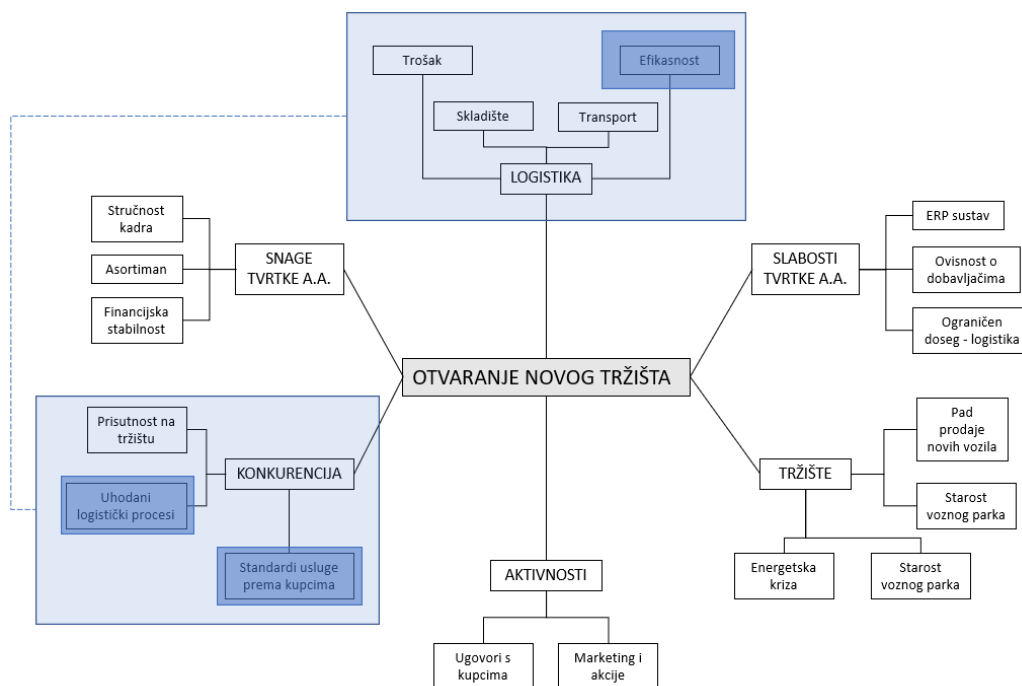
5.2. Korištenje divergentnih tehnika za određivanje poteza tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. i predviđanje poteza konkurencije – generiranje hipoteza

Za potrebe identificiranja i detaljnijeg definiranja izazova odnosno problema s kojima bi se tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. mogla susresti u procesu pristupanja tržištu Mađarske, koristit će se divergentne tehnike kreativnog razmišljanja mentalna mapa, frakcioniranje i preformulacija problema. Cilj je kroz kreiranje mentalne mape povezati razne koncepte vezane uz ključno pitanje te generirati eventualno novo ključno pitanje. Na temelju novog ključnog pitanja generiramo hipotezu koju kroz metodu frakcioniranja raščlanjujemo na dijelove i atribute koje individualno analiziramo i preslagujemo te na kraju formuliramo novu definiciju ključnog pitanja ili izvornog problema. Na kraju problem preformuliramo kroz sve korake tehnike preformulacija problema kako bismo potencijalno pronašli rješenje.

5.2.1. Mentalna mapa

Ključno pitanje koje promatramo jest kako pristupiti otvaranju novog tržišta, odnosno tema mentalne mape jest otvaranje novog tržišta. Na slici 3 prikazana je mentalna mapa otvaranja novog tržišta koja služi kao vizualni vodič odnosno alat koji može pomoći pri istraživanju i organizaciji misli i ideja. Navedeno je šest ključnih koncepata koji su dodatno prošireni podteme i time kreirane skupine koncepata. U sljedećim koracima skupine koncepata kritički su prosuđene s obzirom na dostupne informacije o tržištu i konkurenciji te su isključeni oni koncepti čijom eventualnom implementacijom ne bi bile formirane uspješne strategije otvaranja novog tržišta. Koncepti odnosno podteme koncepata koji su prepoznati kao korisni za formiranje uspješnih strategija međusobno se povezuju s ciljem izrade jedne sveobuhvatne strategije otvaranja novog tržišta.

Slika 3: Mentalna mapa otvaranja novog tržišta



Ključne skupine koncepata su snage i slabosti tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o., tržišna situacija, aktivnosti kojima se potrebno baviti kako bi osigurali prodaju te logistika i konkurencija. Trgovina u sklopu moderne IAM industrije svodi se na konkurentnost na razini usluge prema kupcima te cijena. Cjenovno podilaženje na tržištu ili „dumping“ cijena nije dobra strategija ako je konkurencija dobro pozicionirana kod dobavljača i ako se općenito radi o većim tvrtkama, jer već u sljedećem koraku konkurencija može ići još agresivnije s price dumpingom i ta se bitka vrlo brzo i lako izgubi. Druga opcija diferenciranja od konkurencije je razina usluge koju kupcima možemo ponuditi kroz logistiku i transport. Konkurencija je već postavila standarde usluga prema kupcima koje je potrebno pratiti i nadmašiti ako je moguće. S obzirom na to da je konkurencija logistički razvijena i uhodana, svaki pokušaj nadmašivanja razine usluge kroz logistiku generira dodatan trošak. Drugim riječima, potrebno se fokusirati na efikasnost logistike iz čega proizlazi hipoteza da se konkurentna prednost pri otvaranju novog tržišta ne može postići bez efikasne logistike.

5.2.2. Frakcioniranje

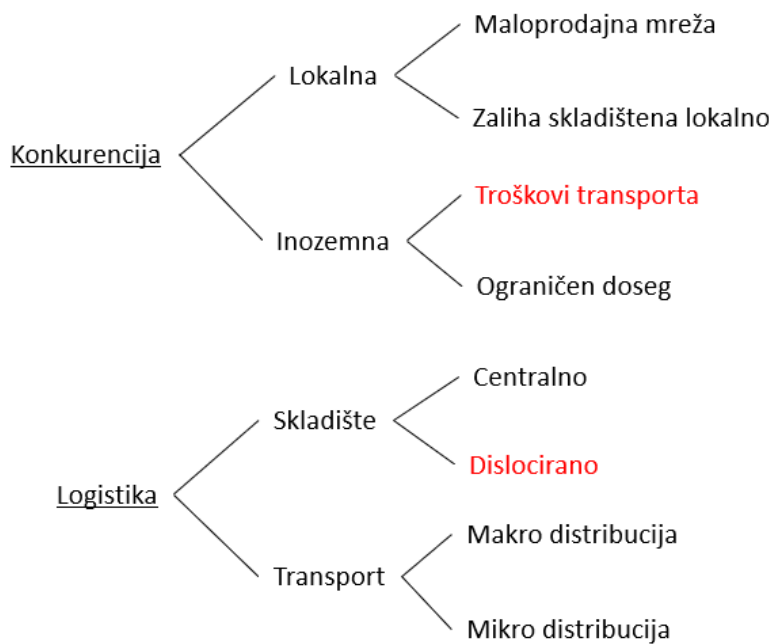
Hipotezu generiranu divergentnom tehnikom mentalne mape, koja glasi „konkurentna prednost pri otvaranju novih tržišta ne može se postići bez efikasne logistike“ koristimo kako bismo postavili temeljno pitanje odnosno problem koji dalje raščlanjujemo na dijelove i attribute korištenjem divergentne tehnike frakcioniranja. Dijelove i attribute ponovno spajamo na drugačiji način s ciljem generiranja novih ideja za pronalazak rješenja problema.

Temeljno pitanje glasi kako steći konkurentsku prednost efikasnom logistikom? Iz temeljnog pitanja proizlaze dva pojma koja definiraju srž problema:

- konkurencija
- logistika.

Pojmove konkurencija i logistika dalje raščlanjujemo dodajući im attribute kako je prikazano na slici 4.

Slika 4: Atributi temeljnih pojmova problema



Za svaki pojam dodani su atributi na dvije razine raščlambe. Atributi lokalne konkurencije su maloprodajna mreža i dostupnost lokalno skladištene zalihe koja može i ne mora biti dostatna za potrebe tržišta, a uz te attribute podrazumijeva se i generiranje većeg troška nego kroz druge kanale prodaje. Inozemnu konkurenciju karakteriziraju troškovi transporta koji su značajni s obzirom na to da se radi o transportu robe iz Poljske do Mađarske te ograničen doseg u kontekstu navedene zemljopisne udaljenosti. Naravno inozemna konkurencija na svojim lokalnim tržištima posluje kao lokalna, a za potrebe prodaje na inozemnim tržištima podrazumijeva se da su svi inozemni konkurenti na tržištu Mađarske također razvijene tvrtke na svojim lokalnim tržištima.

Što se logistike tiče atributi pojmova su centralno ili dislocirano skladište te transport po makro i mikro distribucijskim linijama odnosno transport većih količina robe do pretovarnih lokacija i dostava mehaničarima. Atribut dislocirano skladište odnosi se na skladište organizirano lokalno u blizini kupaca na ciljanom tržištu.

Identificirana poveznica između pojmova konkurencija i logistika jest kroz attribute trošak i dislocirano skladište. Ta se poveznica temelji na činjenici da su troškovi transporta prilikom inozemne prodaje veći što je roba koju prodajemo u slučaju inozemne prodaje iz centralnog skladišta udaljenija od kupca. Organizacijom dislociranog skladišta, odnosno HUB-a u Mađarskoj moguće je ostvariti veću prodaju kroz odmah dostupnu hitnu potrebnu robu uz manje troškove transporta korištenjem većih vozila za redovne nadopune zalihe kao primjerice većim kamionom jednom tjedno i mikro distribucijom manjim vozilima, u odnosu na nekoliko kombija svaku noć od centralnog skladišta do lokacija kupaca.

Korištenjem poveznice između atributa možemo generirati novu hipotezu koja glasi „organizacijom dislociranog skladišta u blizini kupaca na ciljanom tržištu postićemo konkurentsku prednost“.

5.2.3. *Preformulacija problema*

U poglavlju 2.3.5 opisana je tehnika preformulacije problema, odnosno svi koraci te tehnike te će se isti pratiti u provođenju preformulacije problema „konkurentska prednost pri otvaranju novih tržišta ne može se postići bez efikasne logistike“.

Parafraziranje

Izvorno pitanje koje si postavljamo jest „kako postići konkurentsku prednost efikasnom logistikom?“. Parafraza istog pitanja glasi „kako postići efikasniju logistiku od konkurencije?“

180 stupnjeva

Izvorno pitanje formuliramo na način da ima potpuno suprotno značenje te glasi „kako efikasnom logistikom stvoriti zaostatak za konkurencijom?“

Proširivanje fokusa

Šira slika problema odnosno izvornog pitanja glasi „kako nuditi kupcima proizvode i uslugu na razini konkurencije, a da pri tome ne gubimo profitabilnost kroz veći trošak logistike i transporta?“

Sužavanje fokusa

Izvorno pitanje možemo dodatno suziti da glasi „kako biti efikasniji od konkurencije?“

Preusmjeravanje fokusa

Izvornom pitanju preusmjeravamo fokus s konkurencije na kupca pa glasi „kako motivirati kupca da kupuje od nas više nego od konkurencije?“

Pitanje zašto?

Izvornom pitanju postavljamo potpitanje zašto nekoliko puta s ciljem formuliranja nove tvrdnje koja se temelji na odgovoru na prvu tvrdnju.

„Kako steći konkurentsku prednost efikasnom logistikom?“ → zašto? → zato što će na taj način kupci više robe kupovati od nas → preformulacija: „kako prodati više robe kupcima?“ → zašto? → zato što ćemo time ostvariti veći udio u nabavi kupaca → preformulacija: „kako ostvariti veći udio u nabavi kupaca?“ → zašto? → zato što će se kupci više vezati uz nas kao glavnog dobavljača i to nam osigurava stabilniji daljnji rast → preformulacija: „kako postati glavni dobavljač kupcima?“

Nizom potpitanja došli smo do niza tvrdnji iz kojih možemo preformulirati izvorno pitanje u novo koje glasi „kako postati glavni dobavljač kupcima na novom tržištu Mađarske?“

Korištenjem divergentnih tehnika prvo smo mentalnom mapom generirali hipotezu da se konkurentska prednost pri otvaranju novog tržišta ne može postići bez efikasne logistike, u sljedećem koraku smo iz te hipoteze fracioniranjem generirali povezanu novu hipotezu koja glasi „organizacijom dislociranog skladišta u blizini kupaca na ciljanom tržištu postićemo konkurentsku prednost“. Već ove dvije tehnike uputile su nas da je smjer kojim se otvara novo tržište treba biti organizacija lokalnog manjeg (dislociranog) skladišta ili HUB-a. Ta se opcija u analizi korisnosti činila najmanje isplativom, međutim u sljedećem koraku primjenom

divergentne tehnike preformulacije problema došli smo do tvrdnje da je cilj postati glavni dobavljač kupcima. To je uistinu šira slika i kroz ovo poglavlje vidimo da se divergentnim tehnikama možemo reorganizirati u načinu na koji pristupamo problemu ili izazovu, što u konačnici može dovesti do kreativnijih i boljih rješenja.

5.3. Analiza konkurentnih hipoteza

Kako bi analitički pristup odlučivanju bio dalje razrađen, potrebno je u sljedećem koraku već generirane hipoteze „testirati“ tehnikom analize konkurentnih hipoteza.

Počinjemo od postupka generiranja alternativnih hipoteza raščlambom glavne hipoteze na ključne pretpostavke odgovarajući na pitanja tko, što, gdje, kako, zašto i kada s ciljem da odgovorima na ta pitanja dodijelimo alternativne pretpostavke u dvije dimenzije. Alternativne pretpostavke po dimenzijama ćemo povezati i rezultat ovog postupka je generiranje novih, alternativnih hipoteza. Alternativne pretpostavke ključnim pretpostavkama glavne hipoteze prikazane su u tablici 7.

Tablica 7: Alternativne pretpostavke

Ključne pretpostavke glavne hipoteze		Alternativne pretpostavke	Dvije dimenzije alternativnih pretpostavki	
Tko?	Tvrtka Automotive Aftermarket	Konkurencija	Lokalna konkurencija	Inozemna konkurencija
Što?	Stječe konkurentsku prednost	Prati konkurenciju	Razinom usluge	Cijenama
Gdje?	Na čitavom IAM tržištu Mađarske	Na dijelu IAM tržišta Mađarske	U Budimpešti i okolici	U istočnom dijelu Mađarske
Kako?	Efikasnom logistikom	Ugovorom definiranim pogodnostima	Bonusi na ukupan promet	Uvjeti plaćanja
Zašto?	Zbog rasta prihoda	Zbog rasta dobiti	Rast dobiti smanjenjem troškova	Rast dobiti povećanjem cijena
Kada?	Kroz 2023.	U periodu iza 2023.	Kroz 2024.	Od 2024. do 2026.

Koristeći alternativne pretpostavke kao smjernice, generiramo nove, alternativne hipoteze:

H0: Konkurentna prednost pri otvaranju novih tržišta ne može se postići bez efikasne logistike.

H1: Konkurentsku prednost moguće je ostvariti kroz višu razinu usluge prema kupcima.

H2: U Budimpešti i okolici konkurentsku prednost moguće je ostvariti nižim cijenama od konkurencije.

H3: Konkurentsku prednost moguće je ostvariti ugovorom definiranim bonusima i odgodom plaćanja.

Sljedeći korak je alternativne hipoteze testirati koristeći tehniku analize konkurentnih hipoteza (ACH), opisanu u poglavlju 2.3.8. Kao dokazi prema kojima se hipoteze međusobno rangiraju po stupnju (ne)konzistentnosti, koriste se informacije dobivene kao rezultati analiza ciljanog tržišta i operativnog okruženja. Bolja je ona hipoteza koja ima manje nekonzistentnih dokaza. U tablici 8 navedeni su dokazi popisani po recima, dok stupci predstavljaju hipoteze (nultu odnosno baznu te prvu, drugu i treću alternativnu). Za svaki se dokaz dodjeljuje po stupcu odnosno hipotezi odgovarajuća oznaka konzistentnosti:

- C – konzistentno („consistent“)
- I – nekonzistentno („inconsistent“)
- N – neutralno („neutral“)
- N/A – nevažće („not applicable“).

Tablica 8: Konzistentnost hipoteza i dokaza

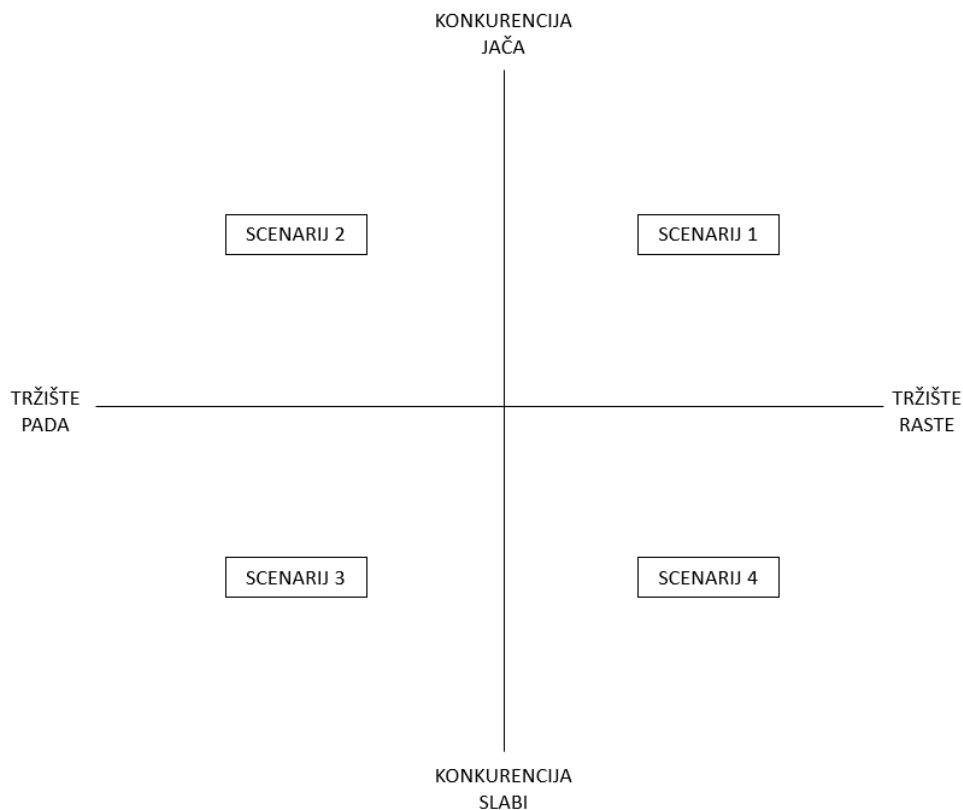
Dokazi	H0: Konkurentska prednost pri otvaranju novih tržišta postiže se efikasnom logistikom.	H1: Konkurentska prednost moguće je ostvariti kroz višu razinu usluge prema kupcima.	H2: U Budimpešti i okolici konkurentska prednost moguće je ostvariti nižim cijenama od konkurencije	H3: Konkurentska prednost moguće je ostvariti ugovorom definiranim bonusima i odgodom plaćanja.
Vozni park Mađarske uključuje 4,5 m vozila, od čega je 4m osobnih vozila. 20% voznog parka Mađarske nalazi se u Budimpešti.	N	N	C	N
Prodaja novih vozila pada, vozni park Mađarske je sve stariji (prosječna starost osobnih vozila je 10 - 12 godina).	C	C	C	C
Mađarska je zemljopisno blizu Hrvatske što utječe na trošak transportne komponente logistike.	C	C	I	I
Zaposlenost gotovo 70% što je znak zdravog ekonomskog okruženja	C	C	C	C
Pokrenuti proizvodni pogoni Bosch, Magna International i Valeo te nude lokalnim distributerima direktnu prodaju.	C	C	N	C
Ocjena rizika poslovnog okruženje A3 što ima utjecaj na ponašanje pravnih osoba u smislu podmirivanja obveza.	N	I	N	I
Lokalna konkurencija veličinom u rangu s tvrtkom Automotive Aftermarket, inozemna konkurencija ima veliko zaleđe što garantira konkurentnost cijena.	N	N	I	C
Lokalna konkurencija ovisi o krajnjim kupcima i ne oslanja se na logistiku za stjecanje konkurentske prednosti.	I	I	N	C
Kroz 2022. zabilježen je rastući trend cijena goriva što utječe na trošak transporta i prodajne cijene.	I	I	I	C
Krajnji kupci očekuju visoku razinu usluge u smislu trajanja servisa, mehaničari su pod pritiskom i inzistiraju na odmah dostupnim dijelovima.	C	C	I	N
Ukupan broj konzistentnih dokaza	5	5	3	6
Ukupan broj nekonzistentnih dokaza	2	3	4	2
Ukupan broj neutralnih dokaza	3	2	3	2
Ukupan broj nevažećih dokaza	0	0	0	0

Prema ukupnom broju nekonzistentnih dokaza odnosno omjeru konzistentnih i nekonzistentnih, najbolja je alternativna hipoteza H3. Drugim riječima, rezultat analize konkurentnih hipoteza je alternativni prijedlog pristupu postizanja konkurentske prednosti. Fokus bi trebalo usmjeriti na kreiranje uvjeta koji kupcima odgovaraju sa strane troška nabave (COGS – cost of goods sold), ali na način koji bi osigurao tvrtki Automotive Aftermarket d.o.o. planirane iznose prihoda. Mehanizam kojim je ovakav pristup najprikladnije realizirati su ugovori kojima se kupci vežu na tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o., s jasno definiranim kriterijima prometa kroz zadani vremenski period koje kupci moraju ostvariti kako bi im tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. izdala financijska odobrenja u iznosu dogovorenih bonusa.

5.4. Analiza scenarija

Za potrebe razvoja strategije pristupanja tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. tržištu Mađarske analiza scenarija izvodit će se sukladno postupku opisanom u poglavlju 2.3.7. Kao dva osnovna pokretača odnosno kriterija za donošenje odluke o pristupanju novom tržištu u obzir se uzimaju konkurencija koja može biti razvijena ili slaba te tržište koje može rasti čime se stvara prilika pristupanju tržištu, ili padati što nije povoljno okruženje za nove distributere. Krajnosti oba pokretača raspoređene su u 2 x 2 matricu koja je grafički prikazana na slici 5.

Slika 5 Grafički prikaz matrice pokretača scenarija



Kombiniranjem krajnosti po kvadrantima grafičkog prikaza generiramo različite scenarije:

SCENARIJ 1: konkurencija jača na rastućem IAM tržištu Mađarske

SCENARIJ 2: konkurencija jača uz pad IAM tržišta Mađarske

SCENARIJ 3: konkurencija slabi uz pad IAM tržišta Mađarske

SCENARIJ 4: konkurencija slabi na rastućem IAM tržištu Mađarske.

Prvi scenarij podrazumijeva situaciju u kojoj konkurencija jača s rastom IAM tržišta što se može temeljiti na rastu broja registriranih rabljenih vozila uz istovremeni pad prodaje i registracija novih vozila. Takvo stanje stvara porast potražnje za rezervnim dijelovima jer se rabljena vozila moraju uz redovan servis i popravljati, odnosno potrebno je mijenjati dijelove. U ovom scenariju pretpostavlja se da je rast potražnje direktno proporcionalan rastu tržišta, odnosno da se porast potražnje reflektira kroz rast prodaje.

Drugi scenarij podrazumijeva situaciju u kojoj nema rasta potražnje, posljedično rasta prodaje i sami time rasta IAM tržišta, već tržište slabi odnosno ukupna prodaja dijelova na IAM tržištu se smanjuje što se može temeljiti na promjeni preferencija i prioriteta stanovništva po pitanju osobnog transporta. Uz to, konkurencija jača na način da veće tvrtke opstaju jer mogu osigurati operativni kontinuitet uz nižu stopu dobiti, dok se manje tvrtke na tržištu gase jer ne mogu držati korak s velikim tržišnim igračima, odnosno nisu konkurentni. Ovaj scenarij najgori je za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. jer predstavlja uvjete koji nisu pogodni za pokretanje operativnih aktivnosti na novom tržištu.

Treći scenarij u kojem, prateći pad tržišta, konkurencija slabi što se može temeljiti na negativnom trendu gospodarstva u Mađarskoj. Negativan trend gospodarstva utječe na kupovnu moć stanovništva koje je primorano mijenjati životne navike i odricati se nekih komocija pod koje može spadati i transport osobnim vozilom.

Četvrti scenarij podrazumijeva rastući trend IAM tržišta u Mađarskoj, uz slabljenje konkurencije što se može temeljiti na promjeni prodajne politike proizvođača prema tržištu Mađarske. U takvom scenariju konkurencija reagira na promjene i uvijek kasni nekoliko koraka što može stvoriti dodatnu priliku za pristupanje tržištu.

Prilikom provođenja analize scenarija ključno je potvrditi indikatore koji se koriste za procjenu različitih scenarija, odnosno popisati i provesti validatore indikatora, kako bi bili sigurni da indikatori točno predstavljaju moguće ishode, ili scenarije i daju vrijedne uvide za donošenje odluka. Postupak uključuje popisivanje indikatora koji se definiraju uzimajući u obzir da isti budu specifični, ostvarivi i relevantni, a poželjno je da budu i mjerljivi. Povratne informacije i mišljenja stručnjaka za određeno područje te dionika koji imaju relevantno znanje i iskustvo u predmetnom području koriste se za definiranje indikatora. Definiranim indikatorima u sljedećem koraku dodjeljuje se vrijednost vjerojatnosti realizacije u odnosu na scenarij uz koji su vezani („home“ scenarij) te u odnosu na ostale scenarije. Zbrajanjem dodijeljenih bodova utvrđuje se izglednost odnosno vjerojatnost realizacije pojedinog scenarija. Scenarij s većim ukupnim zbrojem bodova ima veću vjerojatnost realizacije.

Od generiranih scenarija biramo tri za koje popisujemo indikatore koji pomažu utvrditi razvijaju li se događaji u smjeru i na način predviđen tim scenarijem. Odabrana tri scenarija su najbolji za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. odnosno scenarij 4, najgori za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. odnosno scenarij 2 te najmanje izgledan scenarij odnosno scenarij 3. Indikatori se vrednuju s obzirom na svoj home scenarij i ostale scenarije. Ako je indikator vrlo vjerojatan (VV) u odnosu na svoj home scenarij, tada se za druge scenarije vrednuje na sljedeći način:

- vrlo vjerojatan (VV) = 0 bodova
- vjerojatan (V) = 1 bod
- moguć (M) = 2 boda
- malo vjerojatan (MV) = 4 boda
- nevjerojatan (N) = 6 bodova.

Ako je indikator vjerojatan (V) u odnosu na svoj home scenarij, tada se za druge scenarije vrednuje na sljedeći način:

- vrlo vjerojatan (VV) = 0 bodova
- vjerojatan (V) = 0 bodova
- moguć (M) = 1 bod
- malo vjerojatan (MV) = 3 boda
- nevjerojatan (N) = 5 bodova.

U tablici 9 prikazani su validatori indikatora u odnosu na scenarije.

Tablica 9: Validatori indikatora

INDIKATORI	VJEROJATNOST INDIKATORA U ODNOSU NA SVOJ HOME SCENARIJ	SCENARIJ 2 Najgori scenarij	SCENARIJ 3 Najmanje izgledan scenarij	SCENARIJ 4 Najbolji scenarij	REZULTAT	
Razvijenost javnog promet kroz električne autobuse, tramvaje i metro.	V	VV/V	V=0	MV=3	3	31
Razvijenost alternativnih načina transporta (primjerice električni romobili, bicikli i slično, javno dostupni na velikom broju lokacija po gradovima).	V		V=0	MV=3	3	
Širenje maloprodajne mreže lokalne konkurencija.	VV		N=6	MV=4	10	
Pad kupovne moći stanovništva s obzirom na inflaciju uzrokovanu energetsom krizom.	VV		V=1	MV=4	5	
Pristupanje novih međunarodnih distributera IAM tržištu Mađarske.	VV		N=6	MV=4	10	
Lokalna konkurencija ne može održavati konkurentne cijene zbog visokog troška energenata.	VV	MV=4	VV/V	VV=0	4	19
Zaposlenici/radnici mijenjaju poslodavca i industriju za minimalno bolje uvjete.	VV	V=1		V=1	2	
Učestale akvizicije i spajanja konkurenata, konsolidacija tržišta.	V	V=0		MV=3	3	
Indirektan utjecaj razvoja tehnologije na opcije i preferencije stanovništva za korištenjem osobnih vozila.	V	V=0		MV=3	3	
Daljnji rast cijena goriva.	VV	N=6		V=1	7	
Smanjenje broja konkurenata na tržištu.	VV	N=6	V=1	VV/V	7	32
Povećana potražnja za hitnom robom od strane mehaničara.	V	MV=3	N=5		8	
Financijski izvještaji konkurencije pokazuju lošiju profitabilnost.	VV	N=6	VV=0		6	
Price dumping od strane inozemne konkurencije ugrožava lokalnu konkurenciju, borba za svakog mehaničara.	V	M=1	V=0		1	
Prodaja novih vozila pada, broj registriranih rabljenih vozila raste.	VV	N=6	MV=4		10	

Vjerojatnost indikatora u odnosu na home scenarij:

V - indikator vjerojatan u odnosu na scenarij

VV - indikator vrlo vjerojatan u odnosu na scenarij

Zbroj bodova za svaku kombinaciju dvaju scenarija, koji se dodjeljuju indikatorima s obzirom na vjerojatnost njihovog home scenarija, daju ukupan rezultat svakog home scenarija. Što je veći ukupan zbroj bodova, to je izgledniji scenarij, iz čega proizlazi zaključak da je scenarij 4 najizgledniji scenarij. Osim prema ukupnom zbroju bodova, scenarij 4 se ističe kao najizgledniji iz razloga što se na temelju indikatora vidi da se taj scenarij već počeo razvijati.

Informacija koju uprava odnosno menadžment tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. može dobiti na temelju analize scenarija jest da bi ispravna poslovna odluka bila pristupiti tržištu Mađarske koje pokazuje rastući trend, uz konkurenciju koja ne djeluje proaktivno.

6. ZAKLJUČAK

Tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o., kao i većina tvrtki ima afinitete kontinuiranog rasta i razvoja. Rast i razvoj mogu pratiti rast tržišta iz godine u godinu, međutim u slučaju tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. afiniteti rasta veći su od rasta lokalnog tržišta na godišnjoj bazi. Ostaje na raspolaganju opcija ostvarivanja planiranog rasta kroz preuzimanje većeg udjela tržišta od konkurencije te opcija ostvarivanja planiranog rasta kroz širenje područja djelovanja na inozemna tržišta. Primjenom konvencionalnih metoda za donošenje odluka menadžment tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. može dedukcijom donijeti odluku o pristupanju novom inozemnom tržištu s ciljem ostvarivanja planiranog rasta. Međutim, za donošenje odluke o tome kojem tržištu pristupiti, u kojem trenutku i na koji način kako bi se ostvarili optimalni rezultati u smislu dobiti i ostvarivanja planiranog rasta potrebne su informacije koje se temelje na podacima. Korištenjem podataka za informiranje pri donošenju odluka, menadžment tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. može identificirati obrasce i trendove koji možda neće biti odmah vidljivi korištenjem konvencionalnih metoda. To može pružiti vrijedan uvid u ponašanje kupaca, tržišne trendove i druge čimbenike koji mogu utjecati na poslovni rezultat.

Korištenjem PESTLE analize tvrtka Automotive Aftermarket d.o.o. dobila je ključne informacije o tržištu Mađarske koje su potvrdile da uzimajući u obzir političke, ekonomske, društvene, tehnološke, pravne i ekološke utjecaje, nema značajnih nepremostivih prepreka pristupanju tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. tržištu Mađarske. U sljedećem koraku definirana je konkurencija te su SWOT analizom identificirane snage, slabosti, prilike i prijetnje, uzimajući u obzir konkurenciju te vanjske utjecaje definirane PESTLE metodom. Rezultat SWOT analize u kontekstu pristupanja IAM tržištu Mađarske za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. jest zaključak da snage nadvladavaju slabosti, a prilike nadvladavaju prijetnje.

U sljedećem koraku primjenom analize korisnosti te divergentnih analitičkih tehnika generirana je glavna hipoteza da postoji mjerljiva korisnost za tvrtku Automotive Aftermarket d.o.o. da pristupi IAM tržištu Mađarske te da se konkurentna prednost potrebna za probijanje na tržištu, ne može postići bez efikasne logistike. Glavna hipoteza u daljnjem procesu je testirana kroz analizu konkurentnih hipoteza, rezultat čega je promjena u smislu optimalnog pristupa te nova hipoteza koja tvrdi da je konkurentsku prednost moguće ostvariti ugovorom definiranim bonusima i odgodom plaćanja.

U završnom koraku s obzirom na konkurenciju i tržište, analizom mogućih scenarija kreirana je preporuka za upravu odnosno menadžment tvrtke Automotive Aftermarket d.o.o. koja glasi da je ispravna poslovna odluka pristupiti tržištu Mađarske koje pokazuje rastući trend, uz konkurenciju koja ne djeluje proaktivno. Uprava je dobila detaljnije i uže definirane moguće ishode donošenja određene poslovne odluke što je neupitna prednost u odnosu na iskustvene pretpostavke što ukazuje da metode analitičkog menadžmenta mogu pomoći tvrtkama da učinkovitije identificiraju i procijene rizike, smanjujući vjerojatnost skupih pogrešaka.

Iako konvencionalne metode odlučivanja imaju svoje mjesto, uključivanje korištenih analitičkih tehnika u procese donošenja poslovnih odluka može pomoći u minimiziranju subjektivnog utjecaja menadžmenta, pružiti vrijedne uvide te dovesti do informiranijeg i učinkovitijeg poslovnog odlučivanja, ali također može omogućiti dodatno potvrđivanje

rezultata dobivenih drugim metodama poslovne analize. Praktični doprinos ovog rada u skladu je s ciljem rada, a to je prikaz izvornog istraživanja i analize koja se može primijeniti u praktičnom kontekstu za rješavanje poslovnog problema otvaranja odnosno pristupanja novom tržištu. Kroz ovaj rad nije direktno unaprijeđeno znanje i razumijevanje u području primjene analitičkih tehnika za donošenje poslovnih odluka, međutim prikazom primjene odabranih tehnika za generiranje ishoda određenih odluka kroz ovaj rad pružen je relativno nov uvid u način na koji je određene alate moguće primijeniti u kontekstu poslovnog problema iz stvarnog svijeta kao što je donošenje odluke treba li pristupiti novom tržištu i na koji način.

POPIS SLIKA

Slika 1: Coface klasifikacija rizika – ocjena rizika Mađarske.....	29
Slika 2: Analiza korisnosti pristupanja tvrtke Automotive Aftermarket tržištu Mađarske.....	44
Slika 3: Mentalna mapa otvaranja novog tržišta.....	46
Slika 4: Atributi temeljnih pojmova problema.....	47
Slika 5: Grafički prikaz matrice pokretača scenarija.....	51

POPIS TABLICA

Tablica 1: Segmentacija SWOT-a.....	8
Tablica 2: Popis deset najvećih tvrtki u IAM industriji sa sjedištem u Mađarskoj.....	32
Tablica 3: Osnovni podaci o direktnoj konkurenciji.....	33
Tablica 4: Snage i slabosti konkurencije.....	34
Tablica 5: Ocjene prema pojedinom kriteriju pozicioniranja.....	35
Tablica 6: Vrijednosti i rang pozicioniranja na tržištu.....	35
Tablica 7: Alternativne pretpostavke.....	49
Tablica 8: Konzistentnost hipoteza i dokaza.....	50
Tablica 9: Validatori indikatora.....	53

POPIS LITERATURE

Knjige

1. Heuer, R. J., Pherson R.H.: Structured Analytic Techniques for Intelligence Analysis, CQ Press, Washington, 2020.
2. Heuer, R. J.: Psychology of Intelligence Analysis, Pherson Associates LLC, Tysons Virginia, 2007.
3. Kopal, R., Korkut, D.: Analitički menadžment, Poslovno učilište EFFECTUS, Zagreb, 2020.
4. Korkut, D., Kopal, R.: Kreativnost 4.0: evolucija i revolucija, Algebra d.o.o., Zagreb, 2018.
5. Michalko, M.: Thinkertoys – A Handbook of Creative Thinking Techniques, Ten Speed Press, Berkeley, 2006.
6. Tintor, J.: Poslovna analiza, Hibis d.o.o., Zagreb, 2000.
7. Verčić Tkalec, A., Ćorić Sinčić, D., Vokić Pološki, N.: Priručnik za metodologiju istraživanja u društvenim djelatnostima, Ekonomski fakultet, Zagreb, 2014.

Članci

1. Acciarini, C., Brunetta, F., Boccaredelli, P.: Cognitive biases and decision-making strategies in times of change – a systematic literature review, Emerald Insight, Volume 59, Issue 3, 2020.

Internetski izvori

1. BBC (2023): Hungary country profile, <https://www.bbc.com/news/world-europe-17380792>, pristup 23.1.2023.
2. Bertelsmann Stiftung (2022): Sustainable Governance Indicators – Hungary, https://www.sgi-network.org/2018/Hungary/Social_Policies, pristup 9.2.2023.
3. Transparency International (2021): Hungarian society deeply divided over corruption, <https://www.transparency.org/en/blog/gcb-eu-2021-corruption-survey-hungary-polarisation>, pristup 9.2.2023.
4. Hungarian Central Statistical Office (2023): Hungary 2023 report, https://www.ksh.hu/docs/eng/xftp/idoszaki/mo/hungary_2022.pdf, pristup 9.7.2023.
5. European Commission (2023): Economic forecast for Hungary, https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/hungary/economic-forecast-hungary_en, pristup 9.7.2023.
6. Hungarian Chamber of Commerce and Industry (2022): Foreign Trade and Customs Regulations, <https://mkik.hu/en/foreign-trade-and-customs-regulations>, pristup 9.2.2023.
7. Editors of Encyclopedia Britannica (2022): Economic and social change – Hungary, <https://www.britannica.com/place/Hungary/Economic-and-social-change>, pristup 18.2.2023.
8. Thomson Reuters Practical Law (2021): Establishing a business in Hungary, <https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/9-638-6869>, pristup 25.2.2023.
9. Coface (2022): Economic studies – Hungary; <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Hungary>, pristup 25.2.2023.