

ANALIZA STRATEŠKOG POLOŽAJA KOMPANIJE ARCELOR MITTAL ZENICA

THE ANALYSIS OF THE STRATEGIC POSITION OF COMPANY ARCELOR MITTAL ZENICA

Nezir Huseinspahić

Edin Arnaut

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, BiH

SAŽETAK

Cilj je ove strateške analize je ocijeniti trenutni položaj Arcelor Mittal Zenica d.o.o. kao kompanije koja ostvaruje značajan indirektni izvoz na strana tržišta. Za analizu strateškog položaja globalno orijentirane kompanije Arceloor Mittal Zenica, korištena je SPACE matrica (engl. The Strategic Pozition and Action Evaluation Matrix). Rezultati strateške analize ove kompanije pokazuju da provodi strategiju koja pripada konzervativnom tipu i koja pokazuje da se kompanija zadržala u okviru njenih osnovnih kompetentnosti i nije sklona riziku. Grana u kojoj se kompanija nalazi može okarakterisati kao stabilna nešto slabijeg rasta.

Ključne riječi: SPACE matrica, strateška analiza

Key words: SPACE matrix, strategic analysis

ABSTRACT

It is the purpose of this strategic analysis to evaluate the current position of Arcelor Mittal Zenica Ltd as a company that produces a significant indirect export onto the foreign markets. For the analysis of the strategic position of globally oriented company Arcelor Mittal Zenica, we used SPACE matrix (The Strategic Position and Action Evaluation Matrix). The results of the strategic analysis of this company show that it implements a strategy of a conservative type which shows that the

company maintains the framework of its basic competences and is not willing to enter into any risks. The branch in which this company is located can be featured as stabile and of somewhat weaker growth.

UVOD

Jedan od najpopularnijih koncepata strateške analize kompanije jeste portfolio menadžment. Termin «portfolio» potiče iz «industrije hartija od vrijednosti», pri čemu se hartije od vrijednosti prema određenim kriterijima kombinuju u optimalne portfolije.⁴² U teoriji i praksi danas se koristi veći broj portfolio matrica, kao što su: BSC matrica, Nova BSC matrica, McKinsey/General Elektrik matrica, Tehnološka portolio matrica, Porterov portolio model, Dinamička portolio analiza i Analiza strateškog položaja korporacije.

⁴² Šehić, Dž. (2001), *Strateški menadžment*, Slovo, Mostar

METODOLOŠKE POSTAVKE

Za potrebe analize strateškog položaja globalno orijentisane kompanije Arcelor Mittal Zenica, korištena je SPACE matrica (engl. The Strategic Position and Action Evaluation Matrix), ili kako se još naziva SPACE analiza, kojom se utvrđuju karakteristike strateškog položaja kompanije. SPACE matrice predstavljaju dvije interne dimenzije – financijsku moć kompanije i njene konkurentske prednosti, i dvije eksterne dimenzije – stabilnost okruženja i snaga grane. Dakle, strateški položaj kompanije Arcelor Mittal d.o.o. Zenica, određen je na osnovu četiri dimenzije. Ova četiri faktora su najvažnije dimenzije strateške pozicije bilo koje kompanije.

Značaj pojedinih dimenzija je određen zbirnom vrijednošću većeg broja parametara odnosno varijabli, čije pojedinačne vrijednosti su analizirane i procijenjene, a to su:

1. Finansijske snage kompanije koju određuju parametri: stopa povrata na investicije (P1), rentabilnost (P2), likvidnost (P3), odnos između potrebnog i raspoloživog kapitala (P4), neto novčanog toka (P5), mogućnost brzog napuštanja tržišta (P6) i rizika uključen u poslovanje (P7);
2. Konkurentske prednosti kompanije koju određuju parametri: tržišno učešće (P1), kvalitet proizvoda (P2), životni ciklus proizvoda (P3), lojalnost kupaca (P4), mogućnost supstitucije proizvoda (P5), intezivnost konkurencije (P6), tehnološki know - how (P7) i nivo vertikalne integracije (P8);
3. Snaga grane u kojoj se kompanije nalazi određuju parametri: potencijal rasta grane (P1), profitni potencijal (P2), finansijska stabilnost (P3), korištenje resursa (P4), intezivnost kapitala (P5), mogućnost ulaska novih konkurenata u granu (P6), i produktivnost (P7), i korištenja kapaciteta (P8);
4. Stabilnost okoline kompanije koju određuju parametri: tehnološke promjene (P1), stopa inflacije (P2), promjenjivost tražnje (P3), nivo cijena konkurentskih proizvoda (P4), ulazne prepreke za ulazak na tržište (P5), pritisak konkurencije (P6) i cjenovna elastičnost tražnje (P7);

Postupak SPACE analize je obavljen kroz nekoliko koraka:

1. Odabran je seta varijabli koje su uključene u četiri dimenzije; finansijska snaga kompanije, konkurentske prednosti kompanije, stabilnost okoline i snaga grane,
2. Izvršeno je numeričko rangiranjem vrijednosti svake varijabli u rasponu od +1 (najlošije) do +6 (najbolje) koje su sadržane u dimenzijama: finansijska snaga kompanije i konkurentske prednosti kompanije. Označene su i numerički vrijednosti od -1 (najbolje) do -6 (najlošije) sve varijable koje čine dimenzije: stabilnost okoline i snaga grane,
3. Izračunate su prosječne veličine za sve četiri dimenzije, tako što su sabrane sve ocjene pojedinačnih vrijednosti obuhvaćenih varijabli i zbir podijeljen sa njihovim brojem,
4. Dobivene prosječne vrijednosti za sve četiri dimenzije označene su na odgovarajućim osama u SPACE matrici,
5. Sabrane su dvije prosječne veličine na x -osi i dobiveni rezultat označen sa x . Sabrane, su također, i dvije prosječne veličine na y -osi i dobiveni rezultati označeni sa y . Identifikovane je tačka presjeka xy na nekom od kvadranta, za visinu gdje utvrđena ili nađena tačka presjeka,
6. Nacrtnan je vektor pravca iz središta SPACE matrice kroz tačku presjeka xy . Naravno, vektor će zavisno u kom kvadrantu je lociran, otkriti tip strategije koji se preporučuje kompaniji.

REZULTATI

Postupak SPACE analize obavljen je upotrebom vrijednosnog ranga svake varijable u rasponu od +/-1 do (najlošije/najbolje) +/-6 (najbolje/najlošije) a na temelju ocjene parametara putem upitnika dobiveni su sljedeći pokazatelji:

- Parametri kojim je ocjenjena financijska snaga kompanije(FS):
 - stopa povrata na investicije (P1; +2;),
 - rentabilnost (P2; +3;),
 - likvidnost (P3; +3;),
 - odnos između potrebnog i raspoloživog kapitala (V3; +3;),
 - neto novčanog toka (P4; + 3;),
 - mogućnost brzog napuštanja tržišta (P5; +2;),
 - rizika uključenog u poslovanje (P6; +3;);
- Parametri kojim je ocjenjena konkurentska prednost kompanije (KP):
 - tržišno učešće (P1; -5;),
 - kvaliteta proizvoda (P2; -5;),
 - životni ciklus proizvoda (P4; -5;),
 - lojalnost kupaca (P5; +5),
 - mogućnost supstitucije proizvoda (P6; -2;),
 - intezivnost konkurencije (P7; -5;),
 - tehnološki know – how (P8; -3;),

- nivo vertikalne integracije (P9; -4;);
- Parametri kojim je ocjenjena snaga grane kojoj kompanija pripada (SG):
 - potencijal rasta grane (P1; +2;),
 - profitni potencijal (P2; +2;),
 - financijska stabilnost i korištenje resursa (P3; +3;),
 - intezivnost kapitala (P4; -5;),
 - mogućnost ulaska novih konkurenata u granu (P5; +5;),
 - produktivnost i korištenja kapaciteta (P6; +3;),
- Parametri kojim je ocjenjena stabilnost okoline za kompaniju (SO):
 - tehnološke promjene (P1; -3;),
 - stopa inflacije (P2; -5;),
 - promjenjivost tražnje (P3; -2;),
 - nivo cijena konkurentskih proizvoda (P4; -3;),
 - ulazne prepreke za ulazak na tržište (P5; -4;),
 - pritisak konkurencije (P6; -3;),
 - cjenovna elastičnost tražnje (P7; -3;).

Strateški položaj kompanije pomoću SPACE matrice, određen je na osnovu četiri dimenzije, kojima su označene ose na koordinatnom početku, kao što se vidi na slici 1.

INTERNA STRATEŠKA POZICIJA		Eksterna strateška pozicija
Osa X	Konkurentne prednosti (CA)	Snaga grane (IS)
	(-6 najgora, -1 najbolja)	(+6 najgora, +1 najbolja)
	- 5 tržišno učešće - 5 kvalitet proizvoda - 5 mogućnost supstitucije proizvoda - 5 lojalnost kupaca - 2 životni ciklus proizvoda - 5 intezivnost konkurencije - 3 tehnološki know - how <i>Prosjek: +4,29</i>	+ 2 potencijal rasta grane + 2 profitni potencijal + 2 finansijska stabilnost + 3 intezivnost kapitala + 5 mogućnost ulaska novih konkurenata + 5 produktivnost, korištenja kapaciteta + 3 korištenje resursa <i>Prosjek: +3,14</i>
Total ose X rezultat: 0,85		
Osa Y	Financijska snaga (FS)	Stabilnost okoline (ES)
	(+6 najgora, +1 najbolja)	(- 6 najgora, -1 najbolja)
	+ 2 stopa povrata investicija + 3 rentabilnost + 3 likvidnost + 3 potrebni i raspoloživi kapital + 3 neto novčani tok + 2 mogućnost brzog napušta. tržišta + 3 rizici uključeni u poslovanje Prosjek: + 2,71	- 3 tehnološke promjene, - 5 stopa inflacije, - 3 promjenjivost tražnje - 2 nivo cijena konkurentskih proizvoda - 4 ulazne prepreke za ulazak na tržište - 3 pritisak konkurencije - 3 cjenovna elastičnost tražnje <i>Prosjek: -3,29</i>
Total ose Y rezultat: - 0,58		

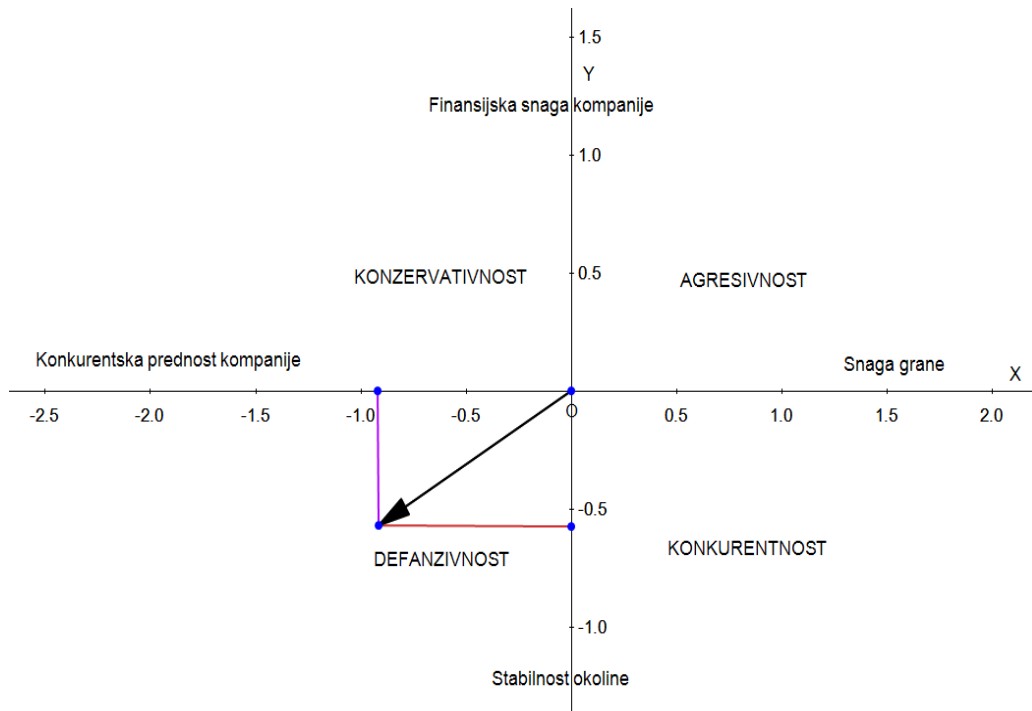
Tabela 1: SPACE Matrica

Dobivene prosječne vrijednosti dimenzije označene su na odgovarajućim osama u SPACE matrici su sljedeće: financijska snaga kompanije ($Y = 19/7 = +2,71$), stabilnost okoline ($Y = 23/7 = -3,29$), konkurentna prednost kompanije ($X = 34/7 = -4,29$) i snaga grane ($X = 20/7 = +3,14$).

Na Slici 1. prikazan je vektorski pravac iz središta SPACE matrice kroz tačku presjeka $xy = (0,85, -0,58)$, je lociran je kvadrantu III i otkriva da se radi o strategije defanzivnosti koji se preporučuje kompaniji čiji smo trenutni strateški položaj analizirali.

Značaj pojedinih dimenzija je određen zbirnom vrijednošću većeg broja parametara, čije su pojedinačne vrijednosti analizirane i procijenjene. Važno je isto tako znati da je relativni značaj pojedinačnih parametara ovisan o tipu kompanije čiji je strateški položaj analiziran. Obzirom da je kompanija Arcelor Mittal Zenica strateški locirana u kvadrantu II treba da se ozbiljno preispita njen postojeći pristup domaćem i inostranom tržištu.

Slika 1. SPACE matrica



ZAKLJUČAK

Vektor pravca koji se pojavio u kvadrantu III kao defanzivnost pokazuje da se kompanija Acelor Mittal zadržala u okviru njenih osnovnih kompetentnosti i nije sklona riziku. Grana u kojoj se kompanija Acelor Mittal d.o.o. nalazi može se okarakterisati kao stabilno slabog rasta. Konzervativna strategija najčešće uključuje tržišni prodor, razvoj tržišta, razvoj proizvoda i koncentričnu diversifikaciju. Kompanija treba da nastoji da snizi troškove poslovanja, poboljša neto novčani tok, razvija nove proizvode kako bi se poboljšao ključni element konkurentnosti. Naravno, za uspješno poslovanje kompanije Acelor Mittal d.o.o. Zenica stabilnost okoline - okruženja je važan faktor. Stoga upozoravamo i na političke rizike tretiranih od strane EIU, BERI i PRS Group⁴³ u koje spadaju: podijeljenost političkih struktura, podijeljenost po jeziku, etničkim i religioznim grupama, mentalitet (ksenofobija, nacionalizam, korupcija, nepotizam), sociološki uslovi (uključujući

raspored stanovništva i raspodjelu bogastva), negativni utjecaj regionalnih političkih snaga i korupcija na koje treba obratiti posebno pažnju.

LITERATURA

- [1] Huseinspahić N. (2010), «Uvođenje balanced scorecard koncepta kao novog sistema vrijednosti i ponašanja u mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini», 3. Međunarodna naučno - stručna konferencija «Razvoj poslovanja 2010.» Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Zenici, 505.-515.
- [2] Šehić, Dž. (2001), Strateški menadžment, Slovo, Mostar, 2001.

⁴³ Kategorije političkog rizika prema: EIU, BERI i PRS Group u Prilogu 2.

Prilog 2. Kategorije političkog rizika prema: EIU, BERI i PRS Group

EUI – The Economist Intelligence Unit	BERI – Business Environment Risk Intelligence	PRS Group
Rat	Podijeljenost političkih struktura	Vjerojatna političkih nemira
Socijalni nemir	Podijeljenost po jeziku, etničkim i religioznim grupama	Pravednost ograničenja
Redovni politički transfer	Restriktivne ili prinudne mjere za očuvanje moći	Ograničenja za lokalno poslovanje
Politički motivisano nasilje	Mentalitet (ksenofobija, nacionalizam, korupcija, nepotizam)	Diskriminacijsko određivanje poreza
Međunarodni sporovi	Sociološki uslovi (uključujući gustinu stanovništva i raspodjelu bogastva)	Ograničenje povratka u zemlju
Promjena vladine ili poslovne orijentacije	Organizovanje i jačanje snaga za radikalnu vladu	Kontrola razmjene
Institucionalna efektivnost	Zavisnost od ili važnost prema glavnoj neprijateljskoj moći	Carinske barijere
Birokratija	Negativni utjecaj regionalnih političkih snaga	Druge barijere
Otvorenost	Socijalni konflikti, uključujući demonstracije, štrajkovi i ulične borbe	Kašnjenje pri plaćanju
Korupcija	Nestabilnost percipirana na osnovu ubistava i gerilskog rata	Fiskalna i monetarna ekspanzija
Pristupi		Troškovi radne snage
		Inostrani dug