



Agencija za strateški konsalting
Beograd

www.poslovnastrategija.rs



Analiza strategije 360°

U današnjem svetu gde je sposobnost za promenu ključni motor uspeha prelazak sa strategije na sposobnost za njeno izvršenje zahteva nadahnutu rukovodstvo, aktivno planiranje, visoku toleranciju na stres i neizvesnost kao i spremnost za neprekidno učenje. Upravljanje strategijom je u suštini upravljanje promenama. Strategija se formuliše na vrhu ali se izvršava ispod ovog nivoa sve do podnožja organizacione piramide. Ona mora biti u stanju da mobilise sve resurse i obezbedi jasne ciljeve kako bi se osiguralo njeno uspešno izvršenje. Strategija postaje spremna za svoje izvršenje jedino onda kada je utkana u procese upravljanja kompanijom kao i u sve zaposlene. Najbolji način da se ovo postigne je da se razvije most organizacionih sposobnosti za izvršenje strategije koji će obezbediti efikasan dvosmerni saobraćaj između formulacije strategije i operative. Shvatite ovaj most kao skup svih odluka i aktivnosti potrebnih da se proizvedu rezultati unutar konteksta implementirane strategije. Izvršenje strategije premošćava prostor između brilijantne strategije i superiornih rezultata.

Iako je moguće zasebno razviti strategiju i operativu kompanije i to čak do savršenstva, samo njihovim spregnutim delovanjem se mogu dostići superiorni rezultati kako za vlasnike tako i za ostale interesne grupe. Verovatno ste čuli za firme u kojima je strateško planiranje izolovano na vrhu (obično u direkciji), ali u praksi operativni rukovodioci upravljaju biznisom. Ili one druge u kojima stratezi preskaču srednji menadžment dajući izvršne naloge direktno zaposlenima u proizvodnji. Zvuči poznato? Mnoge kompanije su razvile sjajne strategije ali nisu ostvarile dobit izvršavajući ih. Sa druge strane, mnogo više firmi koriste 'sasvim obične' strategije, ali se zato fokusiraju na njihovo efektno kanisanje niz organizacionu piramidu da bi se vizija, misija, strateški i operativni ciljevi jasno dostavili do svake operativne jedinice. Ovakve kompanije često postižu bolje rezultate sa manjom ranjivošću i pod manjim rizikom.

Most koji poseže od strategije ka operativi je skup specifičnih unutrašnjih procesa, procedura, sposobnosti i organizacione kulture koji ja shvatam kao „izvršenje strategije“. Kako ovaj most poseže od strane strategije može se posmatrati i kao njena ispružena ruka. Ipak izvršenje strategije možemo zasebno proučavati, opisati, meriti, analizirati i poboljšati.

Iako formulacija strategije definiše proizvode, tržišta, poslovni model i ciljeve, u mnogim slučajevima ona nije neposredni uzrok dobrih ili loših poslovnih rezultata. Ako vam se firma baš sada nalazi u problemu, čak i da postoje verodostojni pokazatelji da vaša strategija zaostaje za vremenom i konkurencijom, ja bi vam

savetovao da ipak prvo počnete od analize izvršenja strategije i operative jer ćete možda svoje kratkoročne probleme rešiti već na ovom koraku. Zaista, jednostavna poboljšanja u načinu nagrađivanja vaših prodavaca, striktnijoj kontroli dužnika ili smanjenju nekih operativnih troškova mogu proizvesti izlazak iz poslovanja „u crvenom“. Čak i kada je revizija strategije neizbežna nalazi iz ove analize će omogućiti sagledavanje onih slabih strateških sposobnosti kojima je potrebna „opravka“ da bi se kasnije omogućilo strateško planiranje na zdravim osnovama.

Moje shvatanje međusobnih odnosa između strategije, njenog izvršenja i operative na način kako sam to već ranije opisao definiše moju proceduru prilikom sveobuhvatne analize poslovanja kompanije. U praksi bi verovatno bilo neracionalno analizirati sva tri ova segmenta istovremeno tako da ja uvek počinjem sa Orijentacionom fazom koja će mi ukazati na sledeći korak, bila to analiza strategije i/ili analiza izvršenja strategije ili samo analiza operative. Tokom bilo koje od ovih analiza otkrivaju se kako jake i slabe strane biznisa tako i poslovne šanse i pretnje koje ja u paketima informacija predstavljam klijentu. Ova praksa omogućava onima koji donose odluke u firmi da postepeno 'svare' loše vesti te uvek kontrolišu svoje naredne korake i planiraju troškove kako dalje analize tako i potrebnih promena.

U daljem tekstu ću pratiti samo stratešku stranu biznisa i opisati proces Analize strategije 360° (sveobuhvatna analiza strategije), počevši od Orijentacije preko analize Izvršenja Strategije do analize Formulacije Strategije.

Prva faza – ORIJENTACIJA

U svakoj kompaniji obično započinjem istraživanje od postojeće dokumentacije o strategiji – misije, vizije i formulacije strategije – i fokusiram se na strateške ciljeve, a naročito one za koje je ustanovljena konkretna (merljiva) vrednost. Tek tada uzimam završne račune i ostale knjigovodstvene podatke iz poslednjih 3-5 godina u ruke jer su oni samo odraz rezultata koje onda upoređujem sa unapred zacrtanim ciljevima da bih ustanovio stepen ostvarenja. Ako preduzeće nema formalno sročenu strategiju što je čest slučaj sa MSP ja i dalje moram da tragam za obrisima strategije i to kroz razgovore sa vlasnicima i menadžerima. Pored toga što time utvrđujem da li je kompanija pratila i do koje mere je ostvarila prethodno dogovorenu strategiju, analiza brojki obično ukaže na slabe strane biznisa. Koristite trendove i razlomke ključnih pokazatelja jer su oni veoma korisni u analizi. Gledajte kako prihodnu stranu biznisa tako i rashodnu. Nažalost, dosadašnja analiza neće razotkriti razloge za dobro ili loše poslovanja. Jedino će vam definisati oblasti za dalju analizu u fazama koje slede.

Zasebni razgovori u trajanju od oko sat vremena sa svakim izvršnim direktorom i ostalim članovima rukovodećeg tima mi daju priliku da postavim pitanja o 'sumnjivim' oblastima poslovanja bilo da je to neusaglašenost sa zacrtanom strategijom ili neka neefikasnost. Tražim od menadžera da budu jasni i precizni o proizvodnim i servisnim linijama koje firma nudi i da objasne tržišta i segmente potrošača. Ne zaboravite da pitate o direktnim konkurentima jer oni mogu u daljoj analizi biti zgodni reperi za poređenje sa poslovanjem vaše firme. Kada završim ovaj

krug intervjuja prelazim na sopstveno istraživanje. Tražim izveštaje sa tržišta na kojima posluje klijent, studije slučaja iz iste industrije i što više o strategijama i ponudi konkurenata. Sve u cilju da bih pripremio uporedni izveštaj gde pokušam da ukažem na neku lošu praksu ili nekonkurentne poslovne poteze i slabe rezultate. Pri tome uvek pokušavam da preliminarno lociram uzroke. Sada sledi prezentacija ovog izveštaja bilo u pojedinačnim razgovorima sa onima koji donose odluke ili na zajedničkom sastanku. Tokom prezentacije postavljam dodatna pitanja, diskutujem svaki stav iz moje preliminarne analize i težim da ih razjasnim sa klijentom te obezbedim njihovu saglasnost o situaciji.

Osnovni ciljevi Orijehtacione faze su: (1) izvršiti grubu uporednu proveru uspešnosti strateškog poslovanja, (2) utvrditi potrebu za hitnu reakciju ako rezultati analize ukažu na tako nešto, (3) definisati predmet sledeće faze. U zavisnosti od nalaza iz Orijehtacione faze naredna faza(e) može biti samo analiza postojeće strategije ili zajedno sa analizom izvršenja strategije ili samo analiza operativne organizacije i efikasnosti. Kao što sam već napisao, cilj Orijehtacije nije da potvrdi uzroke nezadovoljavajućeg poslovanja. Naredne faze će odgovoriti na to.

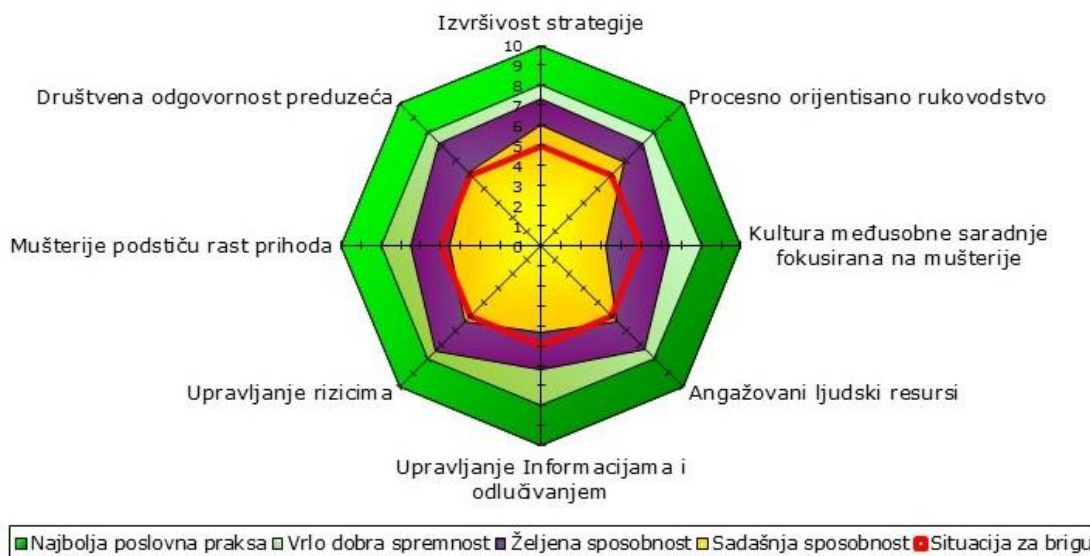
Druga faza – ANALIZA IZVRŠENJA STRATEGIJE

Proces izvršenja strategije mora biti dinamičan i prilagodljiv kako bi odgovorio na nepredviđene događaje. Izvršenje zahteva da se svi nivoi organizacije uključe. Pogrešno je razmišljanje da viši rukovodioci ili vlasnici koji sami vode firmu mogu jednostavno da delegiraju izvršenje strategije srednjim i nižim menadžerima koji će to uraditi na terenu za njih. U stvari, ovo je skoro sigurna formula za neuspeh. Iskustvo kazuje da je veoma malo velikih inicijativa potpuno uspešno realizovano iz razloga koji idu od toga da je bilo uključeno previše “babica” do toga da je kreiran suviše spor proces. Drugi faktori koji “guše” izvršenje su slaba komunikacija, izolovane informacije, slaba organizaciona struktura, loša koordinacija, nedefinisana odgovornost za rezultate kao i organizaciona kultura koja blokira promene.

Da bih uspešno analizirao postojeću praksu izvršenja strategije u nekom preduzeću prvo sam morao da odredim okvir u kojem se vrše ova dešavanja pa da zatim definišem elemente koji čine kostur unutar tog okvira. Posle toga sam definisao ključne attribute uspeha i najbolju praksu za svaki od tih elemenata. To mi je dalo ciljno ponašanje sa kojim sam onda mogao da upoređujem postojeću praksu.

Na osnovu 30 godina radnog iskustva od čega 16 godina kao poslovni konsultant sam sastavio listu od osam neophodnih elemenata koji čine kostur efikasnog izvršenja neke poslovne strategije. Kao što sam već napisao, promena je stalna i neizbežna. Najbolja praksa danas nije i najbolja praksa sutra. Iako verujem da moja definicija elemenata kostura za izvršenje strategije može dugo da odoli vremenu, najbolja praksa za svaki od elemenata će trpeti stalne dopune.

OCENA ORGANIZACIONE SPREMNOSTI za IZVRŠENJE STRATEGIJE



Kostur Izvršenja Strategije

1. **IZVRŠIVOST.** Strategija mora biti "izvršiva" u smislu da može da se izrazi kroz operativne ciljeve i sprovede do dna piramide gde i počinju operativne aktivnosti. Rukovodstvu moraju biti kristalno jasni strateški ciljevi kompanije kao i pojedinačne strategije poslovnih jedinica da bi organizovali sistem koji to može da ostvari. Njihova uloga je da čvrsto utemelje strategiju širom organizacije i da odrede specifične ciljeve za svaki tim i pojedinca. Ovo mora biti praćeno odgovarajućim upravljačkim procedurama.

Da bi se vremenom došlo do održivih i dobrih poslovnih rezultata dva uslova su neophodna:

- Svi moraju razumeti strategiju i odrediti svoje aktivnosti i ponašanje na odgovarajući način;
- Upravljački proces mora biti povezan sa strategijom.

2. **PROCESNO ORIJENTISANO RUKOVODSTVO.** Upravljanje kompanijom mora biti shvaćeno i izvedeno kao svojevrstan proces. Procesno-orijentisano rukovodstvo kompanije će koristiti dijapazon upravljačkih procesa da bi omogućilo zaposlenima da bez zastoja izvršavaju naloge, projekte i prenose informacije i resurse sa jednog na drugi nivo. Dobro uveden organizacioni proces će rezultirati u radnom okruženju gde su svi timovi svesni svojih odgovornosti i ciljeva što je preduslov dobrih poslovnih rezultata. Sa druge strane, kada se organizacioni proces ne postavi kako treba, to završava u opštoj ili delimičnoj konfuziji, frustraciji, gubitku efikasnosti i ograničenom efektu poslovne organizacije.

3. **KULTURA MEĐUSOBNE SARADNJE FOKUSIRANA NA MUŠTERIJE.** Proces upravljanja mora da se koncentriše na usklađivanje svih aspekata poslovanja sa željama i potrebama klijenata. Ovo je sveobuhvatni pristup upravljanju koji promoviše efektivnost i efikasnost poslovanja dok se u isto vreme bori za inovaciju,

fleksibilnost i integraciju sa tehnologijom. Ovakav upravljački proces omogućava organizaciji da bude efikasnija, efektivnija i sposobnija za promene što se razlikuje od tradicionalnog hijerarhijskog pristupa upravljanju koji se oslanja na funkcionalne celine.

4. ANGAŽOVANI LJUDSKI RESURSI. Talenat, pokretljivost, opšte prihvaćena shvatanja, lična odgovornost, usavršavanje i inovacija kod zaposlenih moraju biti na nivou kada deluju kao podstrekači izvršenja strategije a ne kao njene prepreke. Kako je udeo intelektualnog kapitala u ukupnoj aktivni mnogih kompanija rastao, sposobnost ljudskih resursa je postala značajni indikator održive tržišne nadmoći. Ova nadmoć se može dostići kroz razvoj ljudskog kapitala – njihovog talenta, brzine reagovanja, razmene mišljenja, individualne odgovornosti i šanse za iskazivanjem, usavršavanjem, dostizanjem novih znanja i veštine inovativnosti. To znači da sposobnost ljudskih resursa predstavlja ključni element u procesu kreiranja vrednosti što znači da funkcioniše kao strateška poluga kompanije.

5. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I ODLUČIVANJEM. Upravljanje informacijama mora obezbediti potrebnu podršku na svim nivoima organizacije za informisano donošenje odluka na vreme. Ovo je mnogo više od same tehnologije jer se u stvari radi o poslovnim procesima i praksi koji se odnose na kreiranje i korišćenje informacija. Zato upravljanje informacijama pokriva ljude, procese, tehnologiju i sadržaj. U smislu same tehnologije, ova oblast upravljanja se odnosi na upravljanje sadržajem predstavljanja na Internetu, upravljanje dokumentima i podacima, upravljanje digitalnim bazama, upravljanje sistemom za usavršavanje zaposlenih, upravljanje sadržajem za usavršavanje, saradnju, pretragu i mnogo toga još.

6. UPRAVLJANJE RIZICIMA. Upravljanje rizicima je dugo potpadalo pod upravljanje projektima, ali je u skorije vreme postalo ravnopravni deo dobre prakse strateškog upravljanja kompanijom. Shvatilo se da efektno obavljanje upravljanja rizicima ne samo da smanjuje negativne efekte raznih kriza nego i donosi dodatne koristi kao što su uštede u poslovanju. Upravljanje rizicima mora slediti efektan proces za stalnu identifikaciju, procenu i smanjenje uticaja poslovnih rizika koji se odnose na industriju, tehnologiju, brend, konkurente, klijente, projekte i ekonomsko okruženje. Može se definisati kao proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole aktivnosti organizacije u cilju smanjenja uticaja mogućih posledica rizika na njenu ukupnu aktivu i prihod. Upravljanje rizicima ne obuhvata samo štete nastale kao posledica incidenata nego i finansijski, strateški, operativni i druge rizike.

7. MUŠTERIJE PODSTIČU RAST PRIHODA. Organizacije žele mušterije sa kojima mogu ostvariti održiv i profitabilan odnos u cilju generisanja prihoda. Za ovo je potrebno bolje razumevanje tržišta, bolje razumevanje potreba mušterija, kvalitetnija i bolje usmerena ponuda i bolje razumevanje sopstvenog ulaganja u marketing. To znači da se prodajna organizacija u firmi mora stalno fokusirati na one elemente koji aktivno podstiču prodaju što je i onako uvek na dnevnom redu svakog generalnog direktora. Bez obzira koje istraživanje koristite, rast prodaje je uvek među tri najvažnija, ako ne i najvažniji prioritet svih komercijalnih organizacija. To je žila kucavica bilo kog biznisa. Bez priliva novca nije moguće isplatiti plate, dobavljače ili banke.

8. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE (DOP). DOP je proces kojim se ocenjuje uticaj kompanije na društvo i procenjuju njena odgovornost u vezi s tim. Istovremeno DOP određuje u kojoj meri društvo prihvata poslovanje kompanije. Društvena odgovornost je više od načela zaštite životne sredine ili redovne reciklaže sopstvenog otpada. Ona podrazumeva sagledavanje šire slike, od internih procesa do vaših mušterija, uključujući svaki korak koji vaša kompanija pravi tokom svojih svakodnevnih operacija. Uspešne društveno odgovorne inicijative promovišu kompaniju iza granica samog poštovanja zakona jer demonstriraju javnosti da firma etički posluje i poštuje građane, njihove zajednice i prirodnu okolinu. Društvena odgovornost je održiva – uključuje aktivnosti koje vaša kompanija može da priušti a da time ne ugrozi svoje strateške ciljeve. Zato i mora biti deo same strategije i to ne samo u rečima nego i preko ključnih pokazatelja uspeha.

Ocena Organizacione Spremnosti za Izvršenje Strategije

Pre nego što pređem na detaljnu analizu elemenata koji čine kostur sposobnosti za uspešno izvršenje strategije obično prvo uradim ispitivanje članova rukovodećeg tima putem upitnika na Internetu. Za to koristim svoj originalni dijagnostički alat koji sam razvio pre otprilike 10 godina i to upravo radi otkrivanja neefikasnosti u izvršnoj praksi. Mora se imati na umu da je ovo ipak metodologija „samocenjivanja“ to jest podložna je subjektivnim mišljenjima menadžera koji učestvuju u ispitivanju. Zbog toga se ovi rezultati ne mogu odmah uzeti 'zdravo za gotovo' ali su ipak dobra indikacija stanja u firmi. Odgovori koje ovako dobijem su mi najbolje smernice u kasnijim intervjuima i pregledima dokumenata tokom detaljne revizije. Upitnik sadrži oko 180 pitanja koja od menadžera zahtevaju ocenjivanje neke konkretne sposobnosti preduzeća na skali od 1 do 10. Time se ustaljena praksa u firmi upoređuje sa dobrom praksom prema svetskim standardima, a takođe i sa sopstvenom percepcijom o 'dovoljno dobroj praksi' u datom trenutku. Za popunjavanje upitnika je potrebno 30-45 minuta i za sada ga koristim na engleskom i srpskohrvatskom jeziku.

Odgovarajući na pitanja iz upitnika menadžeri mi predaju veliku količinu podataka što mi omogućava da, pošto ih sortiram i analiziram, dobijem ideju o jazu između sadašnje sposobnosti i one koja je potrebna da bi se strategija uspešno prenela do operative i pretočila u rezultate sa jedne strane i jazu između sadašnje sposobnosti i dobre svetske prakse sa druge. Pošto alat odredi ova dva raskoraka takođe mi daje indikaciju o tome koliko napora treba uložiti za premošćavanje svakog od njih.

Upitnik je namenjen srednjim i velikim kompanijama. Može se koristiti samostalno jer daje dobru indikaciju o stanju u preduzeću, a još je bolje kada se spoji sa detaljnom revizijom situacije radi razjašnjenja svih nedoumica i potvrde stanja. Ocena Organizacione Spremnosti za Izvršenje Strategije će vam pomoći da ocenite, a na kraju i unapredite organizacionu spremnost vaše kompanije pomažući rukovodećem timu da uradi samo ono što je neophodno. Biće vam predodčen sveobuhvatan set podataka i omogućeno da shvatite jaz između trenutnih rezultata poslovanja i vašeg punog potencijala.

Revizija Organizacione Spremnosti za Izvršenje Strategije

Izvršenje strategije se demonstrira kroz prakse, procese, procedure i radnu kulturu preduzeća, a naročito kroz nagon zaposlenih ka ostvarivanju rezultata i njihovom spremnošću za promene. Prateći ovaj put u okviru konteksta izvršenja strategije ja mogu da iscrtam detaljnu sliku spremnosti jedne kompanije za izvršenje svoje strategije.

Moja metodologija se sastoji od dva Internet upitnika, razgovora sa menadžerima, a naročito 'vlasnicima' ključnih procesa i odabranim liderima timova, izrade mape procesa odlučivanja i upravljanja u svakoj oblasti poslovanja, analizom finansijskih rezultata poslovanja i evidencije o Društveno Odgovornom Poslovanju i zadovoljenju mušterija.

Prilikom izrade mape poslovnih procesa oslanjam se na intervjuje, praćenje poslovnih sistema, informacija i dokumenata u sistemu upravljanja, posmatranje operativnih sastanaka i proučavanje protokola za odlučivanje i procenu rizika.

Koristiću arhivu preduzeća da pronađem podatke o skorašnjim istraživanjima mišljenja mušterija, njihovim žalbama, povraćajima kupljene robe i ostalim zapisima o lošem kvalitetu. Kada se radi o preduzeću koje nudi robu ili usluge samo drugim preduzećima ponekad, u saglasnosti sa klijentom, pošaljem dodatni upitnik njihovim najvećim kupcima.

Pored gore opisanog upitnika koristim još jedan koji procenjuje Spremnost Ljudskih Resursa za ostvarivanje superiornih rezultata. Ovaj Internet upitnik koji sam takođe sastavio pre više godina i koristio u pod-saharskoj Africi i na Balkanu se obraća širem krugu zaposlenih i meri njihove unutrašnje podstrekače za bolje rezultate i promene. U suštini, kreirao sam upitnik koji će kvantifikovati „usmerenost ka rezultatima“, ljudski potencijal za stalno ostvarivanje dobrih rezultata i spremnost za promene.

10. Kada nastane problem moj tim traži konstruktivna i inovativna rešenja i ne okrivljuje druge timove za nastalu situaciju?

Uopšte se ne slažem Većinom se ne slažem Delimično se slažem Na putu smo da tako bude Potpuno se slažem

Sadašnje stanje u našem preduzeću

11. Normalno je da u našem preduzeću zaposleni budu uključeni u planiranje promena koje će imati uticaja na njih?

Uopšte se ne slažem Većinom se ne slažem Delimično se slažem Na putu smo da tako bude Potpuno se slažem

Sadašnje stanje u našem preduzeću

Moj izveštaj sa revizije otkriva procesne neefikasnosti, lošu praksu i procedure kao i slabu radnu kulturu unutar konteksta i okvira spremnosti za izvršenje strategije koji direktno doprinose neuspehom izvršenju strategije i lošim rezultatima.

Treća faza – ANALIZA FORMULACIJE STRATEGIJE

Strategija se ne može uspešno formulirati niti korigovati u kontekstu nastalih promena u poslovnom okruženju i/ili zahtevima uticajnih grupa a da se ne uradi puna analiza i evaluacija postojeće strateške situacije. Cilj je da se pogleda dalje od očiglednih činjenica koje se odnose na kratkoročno zdravlje kompanije i da se uradi procena onih fundamentalnih faktora i uticaja koji vladaju u izabranom poslovnom okruženju.

Strateška analiza se bavi razumevanjem odnosa između različitih sila koje utiču na organizaciju i njeno poslovanje (na primer 5 sila Majkla Portera). U nekim slučajevima poslovno okruženje postavlja teške prepreke uspešnom poslovanju, a u drugim otvara potencijalne mogućnosti koje se moraju dobro razumeti da bi im se uspešno odgovorilo. Možda kompanija poseduje posebne sposobnosti na kojima treba da izgradi svoju strategiju ili je baš razvoj tih sposobnosti preko potreban i treba ga uvrstiti među strateške ciljeve. Ne smeju se zaboraviti ni očekivanja i namere interesnih grupa koje direktno i indirektno utiču na poslovanje, organizaciju i kulturu preduzeća te moraju biti identifikovani, analizirani i ugrađeni u samu strategiju.

Pre izrade plana analize prvo mora da se razmotri širi kontekst u kome se firma nalazi. Obratite pažnju na sadašnji poslovni model, strategiju, strukturu, industriju, lokaciju(e), veličinu i fazu životnog ciklusa. Na primer, preduzeće može da operiše samo na domaćem tržištu ili da deluje u više zemalja? Proizvodnja može da bude locirana na više lokacija ili da postoji samo jedna fabrika? Da li poslovanje podrazumeva veliki uloženi kapital ili mnogo zaposlenih ili oboje? Ako je firma u razvojnoj fazi, odakle dolazi finansiranje – iz sopstvenog poslovanja, od banaka ili akcionara? U suštini, koji su strateški uticaji i rizici koji određuju uspeh biznisa? Odgovori na ova pitanja pomažu u sastavljanju plana analize i izboru liste analitičkih alata koje ću koristiti. Mogući alati, bez ograničenja, su SWOT (engleski: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats; srpski: prednosti, mane, šanse i pretnje), PEST (engleski: Political, Economic, Social and Technological; srpski: politički, ekonomski, društveni i tehnološki uticaji), BCG (Boston Consulting Group) matrica, Porterovi dijamant i lanac vrednosti, upoređenje sa svetskim reperima poslovanja i izrada konkurentskog profila.

Proizvodi, brendovi, tržišta i mušterije će svakako doći na red tokom analize. Na primer, za analizu troškova i prodajnih cena možda upotrebim Iskustvenu Krivu (engleski: experience curve) - grafikon koji pokazuje pad troškova ili cena na nivou preduzeća ili cele industrije u funkciji nagomilanog iskustva. Ili kada sagledavam tržišta i mušterije sve je između vas i vaših konkurenata. Veličina tržišta i vašeg udela u njemu su bitni za analizu kao i potencijal samih kupaca pa zato segmentiram mušterije i utvrđujem njihove potrebe, ponašanje i kupovnu moć.

U osnovi, analiza mora da oceni koliko je uspešna sprega tekuće strategije sa spoljnim i unutrašnjim silama koje definišu moć preduzeća. Izveštaj onda koristi argumente za i protiv da ukaže na alternativne strategije.