

# ANALIZA INDUSTRIJE PODUZEĆA

---

**Kolombatović, Anamarija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:755166>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-15**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# **ANALIZA INDUSTRIJE PODUZEĆA**

**Mentor: izv.prof.Anita Talaja**

**Student: Anamarija Kolimbatović**

**Split, rujan 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, ANAMARIJA KOLIMBATOVIĆ,  
(ime i prezime)

izjavljujem svojom potpisom potvrđujem da je navedeni rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu, što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio navedenog rada nije napisan na nedozvoljeni način te da nijedan dio rada ne krši autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije korišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Split, rujan 2023. godine

Vlastoručni potpis: Anamarija Kolombatović

## Contents

<b>1. UVOD</b> .....	2
<b>2. KONCEPT STRATEGIJE</b> .....	2
2.1. POVIJEST STRATEGIJE .....	2
2.1.1. POSLOVNA STRATEGIJA .....	2
2.2. TEORIJSKI PRISTUPI I IZAZOVI STRATEGIJE .....	3
2.3. STRATEGIJA I USPJEH PODUZEĆA .....	6
2.3.1. RESOURCE BASED VIEW .....	7
2.3.2. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ STRATEGIJE NA TEMELJU RBT .....	8
<b>3. ANALIZA INDUSTRIJE</b> .....	10
3.1. ANALIZA PROFITABILNOSTI INDUSTRIJE .....	14
3.2. PRETPOSTAVKE INDUSTRIJSKE ANALIZE ZA RAZVOJ STRATEGIJE .....	14
3.2.1. STRATEGIJE KOJE MIJENJAJU STRUKTURU INDUSTRIJE .....	15
3.2.2. POZICIONIRANJE .....	15
3.3. DUBLJE RAZUMIJEVANJE STRUKTURE .....	16
3.4. ANALIZA INDUSTRIJE – PRAKTIČNI PROCES .....	16
<b>4. ANALIZA INDUSTRIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA</b> .....	18
4.1. EKSTERNA I INTERNA OKOLINA .....	19
4.1.1. PEST ANALIZA .....	19
4.1.2. SWOT ANALIZA .....	21
4.1.3. PORTEROVIH PET SILA .....	23
4.2. ZAKLJUČNO O ANALIZAMA .....	28
4.3. ANALIZA PROFITABILNOSTI PODUZEĆA .....	28
4.4. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ STRATEGIJE .....	31
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	32
<b>6. LITERATURA:</b> .....	34

## 1. UVOD

Analiza industrije poduzeća naziv je ovog rada i uputa prema razumijevanju svih odrednica ove analize. Kroz definiranje glavnih pojmova strategije i industrije, naglasak je na poduzeću kao jedinki koja će se promatrati za svrhe ovog istraživanja. Spajanjem pojmova strategije i industrije daje se šira slika okoline u kojoj poduzeće posluje. Definira se interno stanje poduzeća, koje daje inpute za razvoj strategije te eksterno stanje tvrtke koja oblikuje okvir unutar kojeg poduzeće posluje. Konkretno, problem istraživanja odnosi se na analizu industrije u kojoj poduzeće posluje s ciljem oblikovanja optimalne strategije kroz poznavanje i razumijevanje okruženja. Naglasak je na dinamičnim i brzim promjenama koje su rezultat globalnog tržišta, a kojima se svaka tvrtka treba adekvatno prilagoditi kako se pojave. Navedene pojave, koje mogu biti rezultat brojnih ekonomskih previranja i unutarnjih nestabilnosti, mijenjaju okruženje poslovanja, a time i implementiranu strategiju. Kao rezultat brojnih svjetskih, ekonomskih i socijalnih promjena, uspješno poslovanje u sadašnjosti predstavlja niz komponenata kao što su: fleksibilnost, brzi odgovori na promjene na tržištu, brza adaptacija svim izazovima u okolini uz fokus na održivost i društveno odgovorno poslovanje. Sve više se poduzeće promatra kao fluidni entitet koji reagira i odgovara na stanje na tržištu i okruženju u kojem posluje kroz agilnost i dinamiku. Inače, ispada iz tržišnog natjecanja. Unatoč svim promjenama i utjecaju tehnologije na poslovne sustave i sustave komunikacije, strategija predstavlja izvor poslovanja i cilj svake tvrtke. Šira definicija strategije je opisuje kao način na koji pojedinci ili organizacije dolaze do svojih ciljeva. Iako se čini jednostavnom za razumijevanje postoje brojne polemike oko navedenog pojma, te će se specifična tema obraditi u nastavku rada. Uvod u teoriju i razvoj strategije utjerava put za razumijevanje analize industrije i pojedinih elemenata konkurentskog okruženja.

Analiza industrije drugi je dio ovoga istraživanja i ima za svrhu empirijski prikazati poslovno okruženje odabranog poduzeća u specifičnoj industriji, ali i služiti će kao podloga za povezivanje i definiranje implikacija za strategiju. Rad je strukturiran u 6 glavnih poglavlja i 3 tematske cjeline, koje su redom: pojam, razvoj i značaj strategije (posebno je naglasak na poslovnoj strategiji), pojam, metode i važnost analize industrije te poveznica dviju cjelina kroz dio: implikacije za razvoj strategije. U teorijskom istraživanju se koristila induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze te u empirijskom dijelu rada koristila se metoda studije slučaja. Cilj ovog istraživanja je prikazati sveobuhvatnost i važnost strategije, poziciju poduzeća unutar industrije te kako iskoristiti strategiju za poboljšanje svog položaja i razvoj smjera održivog, profitabilnog poslovanja, koristeći interne i eksterne inpute.

## 2. KONCEPT STRATEGIJE

Definirano kao pojam, strategija je način na koji pojedinac/organizacija postiže svoje ciljeve. U svakodnevicu, svaka osoba ima razne strategije za ispunjavanje različitih ciljeva. Odrednice takvog plana su: brzo se mijenja, prilagođava se naglim saznanjima i promjenama, služi za dugoročni, održiv rast i/ili pomak te služi kao putokaz za daljnje djelovanje. U stručnoj literaturi gdje se ističu nekoliko autora kao što su: Henry Mintzberg, Carl Shapiro, Michael Porter itd. strategija zauzima jako opsežan dio istraživanja i promišljanja. Uz to snažna implikacija za razvoj bilo kakve strategije je praktična potreba.

### 2.1. POVIJEST STRATEGIJE

Sama riječ dolazi od grčke riječi *strategos* što označava vođenje vojske, vrhovno zapovjedništvo te objedinjuje znanje i vještine vođenja (Hrvatska enciklopedija). Svoje primjene počinje u vojnoj industriji te se prvi put zapisuje i definira u knjizi *Umijeće ratovanja*, autora Sun Tzu. Vojne strategije su imale za cilj definirati svrhu i usmjeriti djelovanje, uz efektivnu raspodjelu resursa i koordinaciju donesenih odluka. Poslovna strategija vuče svoje korijene iz vojnih pothvata te dijeli nekoliko zajedničkih karakteristika, kao što su: razlikovanje pojmova strategija i taktika. Strategija predstavlja plan alokacije resursa za postizanje željene pozicije dok taktika predstavlja shemu za neku specifičnu akciju. Osim toga, obje podrazumijevaju značajnu uporabu resursa, jako su važne i nisu lako reverzibilne. Postoje mnogi, različiti primjeri uspješnih strategija koji povlače pitanje, što je to uspješna strategija?

Uspješna strategija je ona koja, uz postojeće resurse i vještine, dovede pojedinca/organizaciju u željeni položaj. Proces između točke A i točke B se poprilično razlikuje od organizacije do organizacije. No neki zajednički elementi su uočljivi: postavljaju se jednostavni, konzistentni, dugoročni ciljevi. U ovom dijelu se definira što to poduzeće želi ostvariti tijekom svog poslovanja. Potom je važno razumijevanje konkurentске okoline. Za podrobno, sveobuhvatno razumijevanje konkurentskog okruženja koristi se analiza industrije. Objektivno se promatraju i procjenjuju resursi na raspolaganju te posljednji, i važan korak, efektivna implementacija definirane strategije (Porter, 1996).

#### 2.1.1. POSLOVNA STRATEGIJA

Tijekom 50ih i 60ih godina prošlog stoljeća, prilikom vođenja tvrtke, došlo je do značajnih komplikacija prilikom koordinacije odluka i kontrole sve više kompleksnih i rastućih poduzeća. Alati kao što su budžetiranje i financijsko planiranje je kratkoročno značilo kontrolu, no dugoročni rast i razvoj je postao izazov. Iz toga se razvilo korporativno planiranje. Kao odgovor na izazov kontrole i koordinacije, korporativno, ili dugoročno planiranje je predstavljalo sigurnost za neki period. Najčešće je to bio dokument s definiranim ciljevima i prognozama ekonomskih trendova za navedeni period planiranja. Znanost je tada podržavala ovu inovaciju te time potakla brojna poduzeća da ustanove odjele za

korporativno planiranje. Nakon naftnih šokova 74' i 79' , došlo je do potrebe za novim načinima održavanja poslovanja u tako nestabilnim, nepredvidivim uvjetima. Fokus se prebacio sa dugoročnog razvoja na pozicioniranje u konkurentsko okruženje s ciljem maksimizacije profita. To je podrazumijevalo prebacivanje sa planiranja na formiranje strategije. Navedena tranzicija je predstavljala početke strateškog menadžmenta čija je pažnja bila na konkurentskom okruženju (Grant i Jordan, 2015). Tijekom 70ih i 80ih navedeni trend je pobudio i potrebe promatranja poslovnih rezultata tj. cjelokupnog nastupa poduzeća na tržištu. Promatrao se profit kao rezultat internih i eksternih čimbenika. Razvojem se ustanovilo da je konkurentska prednost svakog poduzeća resursi i vještine koje posjeduje čime su postali temelj za formuliranje strategije. Takav pristup se zove *resource-based view*. Kako se mijenjao pogled na ulogu strategije u poduzeću tako se mijenjala i sama strategija. Pogled temeljen na resursima i vještinama poduzeća je otvorio vrata u novo promatranje pozicije organizacije unutar industrije i tržišta. Više nije bio naglasak na lociranju atraktivnih tržišta, sada je fokus bio na definiranju snaga i prednosti poduzeća koje dolaze iz resursa i vještina koje posjeduju koje ih čine različitim od ostalih poduzeća s ciljem formulacije strategije koja će biti rezultat ovih spoznaja (Utami i Alamanos, 2023). Michael Porter naglašava važnost diferencijacije prilikom kreiranja poslovne (konkurentne strategije). „ Konkurentna strategija je različitost. Predstavlja namjerno biranje različitog seta aktivnosti za postizanje jedinstvenog miksa vrijednosti.“ (Porter, 1997). Razvoj strategije do 21.stoljeća uključujući i spoznaje tijekom, pokazuje trend pomicanja fokusa sa dugoročnog planiranja na pozicioniranje na tržištu, pa pozicioniranje kroz diferencijaciju sve do promišljanja o pravoj svrsi svakog poslovanja. U SAD-u se etablirao shareholderski pristup koji zagovara maksimizaciju shareholder vrijednosti kao prioritet poslovanja, zatim se stavlja fokus na stakeholderski pristup koji postavlja pitanje, koja strana predstavlja prioritet? Prilikom definiranja prave svrhe poslovanja, u centar pažnje dolaze pitanja o etici, društvenoj odgovornosti, utjecaju poslovanja na okoliš i održiv razvoj itd. Pregled razvoja poslovne strategije do danas nudi okvir za razumijevanje važnosti svrhe postojanja poduzeća što definira resurse i vještine potrebne za razvoj, što podrazumijeva razvoj strategije prema postojećim inputima uz uključivanje društvene odgovornosti i etike poslovanja (Grant i Jordan, 2015). Sve navedene stavke ulaze u analizu industrije koja potom nudi konkretnije pretpostavke i činjenice za razvoj strategije. Cijeli ovaj proces predstavlja holistički pristup razumijevanju pojedinog poduzeća i procesa koji se događaju unutar i van njega.

## 2.2. TEORIJSKI PRISTUPI I IZAZOVI STRATEGIJE

U današnjim vremenima nestabilnosti i brzih promjena, strategija predstavlja usmjerenje djelovanja i navigaciju poduzeća kroz nepredvidivost poslovanja. Može se razlučiti u dva pojma: korporativna i poslovna strategija. Korporativna strategija odgovara na pitanje „Čime se poduzeće bavi?“ tj. definira

opseg poslovanja kroz razne industrije i tržišta na kojima se poduzeće natječe. Uže od toga je poslovna strategija. Ona odgovara na pitanje „Kako se poduzeće natječe?“ tj. podrazumijeva natjecanje unutar pojedine industrije i/ili tržišta. Da bi tvrtka bila uspješna mora ostvariti konkurentsku prednost. Zato se ova vrsta strategija ujedno zove i konkurentna strategija. Da bi se definirala specifična strategija nekog poduzeća odgovara se na pitanja Gdje? i Kako se natječe?

Odgovor na prvo pitanje je vezano uz opseg. Opseg industrija, opseg proizvoda, ciljni segmenti, zemlje u kojima djeluje i vertikalni opseg aktivnosti koje provodi. Odgovor na drugo pitanje može biti kroz inovacije, istraživanje i razvoj, vodstvo u troškovima itd. U okviru strategije koju poduzeće oblikuje postoje dvije dimenzije promatranja, sadašnja i buduća. Iako se poduzeće natječe u sadašnjosti (odgovor na dva pitanja), treba se uzeti u obzir i natjecanje u budućnosti tj. vizija i misija poduzeća. Strategija, u svom dinamičnom obliku, daje uvid u buduće željeno stanje i način postizanja istog. Autori Collis i Rukstad (2008) definiraju hijerarhiju strateških izjava. Prva je, misija. Misija poduzeća daje odgovor na pitanje: „Zašto postojimo?“. Druga je izjava o vrijednostima koja objašnjava u što pojedina organizacija vjeruje i kojim principima se vodi, potom slijedi vizija. Vizija daje odgovor na pitanje „Što želimo postati?“ te posljednja strateška izjava odgovara na pitanje: „Što će biti naš konkurentni plan?“. Posljednja izjava obuhvaća ciljeve, opseg natjecanja i konkurentsku prednost.

Kroz analizu povijesti i razvoja strategije uočava se dojam da je strategija rezultat detaljnog, racionalnog planiranja od strane top menadžmenta, međutim, strategija može biti i rezultat adaptacije novim okolnostima. Henry Mintzberg (1987) razlikuje tri vrste strategije po razini dizajna i adaptacije, a to su: planirana strategija – strategija koju je razradio i isplanirao top menadžment, realizirana strategija – strategija koja je zapravo implementirana; otprilike 10-30% planirane strategije je realizirano, i izranjajuća strategija koja je rezultat kompleksnih procesa u kojima menadžeri pokušavaju interpretirati planiranu strategiju i prilagoditi je vanjskim, promjenjivim uvjetima. Čak je i planirana strategija više rezultat kompromisa i pregovaranja nego racionalnog diskursa. Henry Mintzberg (1988) je jedan od vodećih kritičara racionalnog dizajna strategije napominjući da je ideja strategije kao nečeg udaljenog od svakodnevnog vođenja organizacije najveća laž modernog strateškog menadžmenta.

Danas je uočljiva kombinacija i dizajna i adaptacije strategije vanjskim uvjetima. Grant to naziva planirano izranjanje, koje podrazumijeva racionalni pristup izradi strategije kroz interne procese izrade, i nestabilnost vanjskog okruženja koje podrazumijeva adaptabilnost i fleksibilnost definirane strategije. Kako je vanjsko okruženje sve kompleksnije tako strategija postaje usmjerenje i upute više nego definirane odluke koje će se implementirati.

Nastavno na to, koja je uloga strategije u poduzeću?



Obuhvaća mnogo aspekata i uloga, te će se u nastavku definirati tri svrhe strategije unutar tvrtke (Grant i Jordan, 2015):

1. Kao podrška u odlučivanju – predstavlja okvir koji donositelje odluka usmjerava prema koherentnim i povezanim odlukama. Ovdje se vezuje pojam vezane racionalnosti koji opisuje ograničenje ljudi za uzimanje svih čimbenika u obzir prilikom donošenja odluke. Strategija daje okvir, smanjuje broj mogućih izbora i alternativa koje omogućavaju lakše donošenje odluka, koriste se analitički alati i prilikom izrade strategije, višestruka, specifična znanja pojedinaca se kombiniraju i integriraju da bi se došlo do optimalnog rješenja.
2. Kao sredstvo koordinacije – koordiniranje velikog broja odluka i aktivnosti unutar poduzeća predstavlja jedan od ključnih izazova vođenja tvrtke. Strategija u tom smislu, kao zapisani dokument, koordinira aktivnosti kroz komunikaciju. Kada je implementirana, strategija se komunicira svim dijelovima poduzeća kao vodič koordiniranog djelovanja. Kroz definiranje ciljeva, obveza i željenih rezultata daje se konzistentan smjer svim sudionicima za svakodnevno poslovanje.
3. Kao cilj – usmjerena na budućnost i načine natjecanja u budućnosti, strategija treba, osim definiranja smjera, potaknuti i inspirirati zaposlenike. C.K.Prahalad i Hamel (1989) koriste naziv strateška namjera, što označava opis željene pozicije u budućnosti. Cilj je motivirati članove organizacije na korištenje dostupnih resursa za ispunjavanje ambicioznih ciljeva kroz razvoj novih konkurentskih prednosti.
4. Strategija kao animacija i orijentacija – ovdje se naglašava važnost strategije da orijentira zaposlene da rade zajedno, motivirano i prema zajedničkim ciljevima unatoč činjenici da plan nije optimalno razrađen. Svrha ovoga je postići fokus i usmjerenje unatoč mogućim nedostacima.

Tko sve sudjeluje u poslovanju poduzeća i koji su njihovi ciljevi?

Odgovor na ovo pitanje nudi dva smjera u promatranju čije interese zastupa neko poduzeće. Razlikuju se stakeholderski i shareholderski pristup. Prilikom stvaranja vrijednosti i postizanja postavljenih ciljeva, nekoliko dionika sudjeluje u raspodjeli te vrijednosti. Kupci promatraju vrijednost kao level postizanja vlastitih očekivanja te razmjerno tome i iznos koji su voljni izdvojiti za zadovoljenje neke potrebe. Taj iznos predstavlja vrijednost za kupca. Članovi organizacije od te vrijednosti dobivaju vlastitu naknadu koja predstavlja vrijednost uloženog truda i rada. Stakeholderski pristup podrazumijeva i zadovoljenje ciljeva dionika okoline poduzeća kao što su: zaposlenici, dobavljači, kupci, društvo u cjelini. Shareholderski pristup podrazumijeva rast vrijednosti poduzeća s ciljem zadovoljavanja potreba dionika samog poduzeća, npr. dioničari, uprava itd. Konstantna maksimizacija

vrijednosti za shareholdere je dugo vremena bio cilj svakog poslovanja. No sa sve većim promjenama i prebacivanjem fokusa na održivo poslovanje, stakeholderski pristup ulazi u središte poimanja poslovnog okruženja. Važno je naglasiti da izbor fokusa na stakeholdere ili shareholdere nije uvijek povezano sa svrhom poduzeća te u praksi označava trade offs između raznih interesnih grupa (Grant i Jordan, 2015).

Ova rasprava povlači pitanje, je li profit svrha poduzeća?

Najbolju korelaciju između navedenih pojmova i konkretnu, pojedinu važnost nudi citat od Dennis Bakke, osnivača tvrtke AES koji objašnjava: „Profit za tvrtku je kao disanje za čovjeka. Nužno je za život, ali nije svrha života. Slično tome, profit je nužan za postojanje organizacije, ali nije razlog njenog postojanja.“ Stjecanje profita je kratkoročno usmjerenje dok je provedba svrhe dugoročni proces. Pitanje uspjeha se vezuje uz motivaciju članova organizacije da postignu i ostvare svrhu tvrtke. To podrazumijeva koordinirani rad i trud, i orijentaciju prema odredištu iznad profita. Uspjeh je rezultat mnogih povezanih, integriranih i različitih faktora, ali se može ocijeniti razina uspjeha temeljena na profitu i razina uspjeha temeljena na višem cilju, postizanje misije i vizije poduzeća. U praksi je primjetna razlika između motivacije vezane za profit i motivacije vezane uz svrhu, s naglaskom na pozitivno predvođenje tvrtki koje imaju razrađene misiju i viziju, vrijednosti i stav koji oblikuje i usmjereno djelovanje zaposlenih prema ispunjavanju svrhe poduzeća.

Čije interese treba zadovoljiti strategija poduzeća? je pitanje kojim se bavi debata oko korporativne društvene odgovornosti (Corporate Social Responsibility). Taj pojam predstavlja odgovornost neke tvrtke prema društvu u cijelosti, osvrće se pažnja na održivi razvoj, etičko poslovanje za dobrobit šire zajednice, poslovanje u sklopu zelenih inicijativa koje svrstavaju zaštitu okoliša kao jednog od prioriteta svakog poslovanja. Danas je ovakva vrsta poslovanja nešto čemu teži svako poduzeće. No prilikom izranjanja ovog pitanja u fokus rasprava, Milton Friedman (1970) je snažno kritizirao pristup korporativne odgovornosti, komentirajući: „Postoji jedna jedina odgovornost poslovanja – da koristi svoje resurse i bavi se aktivnostima koje su dizajnirane da povećaju profit unutar pravila igre, što je, angažiranje u otvorenim i slobodnim tržištima bez prevare.“ Milton Friedman (1970) smatra da je neetično da menadžment poduzeća donosi odluke o najboljim interesima šire zajednice.

### 2.3. STRATEGIJA I USPJEH PODUZEĆA

Po članku „Dinamična teorija strategije“ autora Michael Porter postavlja se pitanje: Zašto tvrtke uspiju ili propadaju? Po početnoj literaturi o strategiji, za postizanje uspjeha postoji nekoliko determinanti koje objedinjuju proces i potragu poduzeća za uspjehom. Prva determinanta uspjeha poslovanja je strategija. Tvrtka mora razviti i implementirati niz ciljeva i funkcionalnih pravila koji će definirati poziciju

tvrtke na tržištu. Drugo pravilo je da su ciljevi i pravila u skladu sa snagama i slabostima tvrtke i sa prijetnjama i prilikama na tržištu tj. eksternoj okolini. „Strategija je čin usklađivanja tvrtke sa njenim okolišom“ (Porter, 1991).

Kako se okoliš mijenja tako se i strategija mora mijenjati, pa je time i članak dobio naziv Dinamična teorija strategije.

Treći uvjet uspjeha je da tvrtka koristi svoje istančane snage za postizanje konkurentske prednosti, te se naglašava ovaj uvjet kao centralni interes strategije.

U najširem smislu, uspjeh poduzeća je funkcija dvaju područja, to su: atraktivnost industrije i položaj koje poduzeće zauzima u toj industriji. Profitabilnost tvrtke se može podijeliti na dva efekta: efekt industrije i efekt pozicioniranja. Kod nekih poduzeća uspjeh, skoro potpuno, dolazi od industrije u kojoj posluje. Razlika između industrijske strukture i relativne pozicije pokazuje mogućnost da tvrtka ugrozi jedno da bi poboljšala drugo s odabirom strategije. Djelovanje poduzeća može pozitivno i negativno utjecati na strukturu industrije bez razvoja konkurentske prednosti. Svaka akcija jednog poduzeća će dobiti reakciju od drugog, koje će izborom strategije i načina djelovanja utjecati na strukturu industrije.

Strategija ovisi o razumijevanju industrijske strukture te uspjeh zahtijeva odabir atraktivne pozicije unutar industrijske strukture, računajući vlastite uvjete i pozicije konkurenata.

### *2.3.1. RESOURCE BASED VIEW*

Za potrebe ovog rada dodatno će se pojasniti pogled temeljen na resursima (resource based view) u svrhu definiranja izvora konkurentske prednosti koja je uvjet za uspješno tržišno natjecanje. Osim pojma konkurentske prednosti, dodatno će se definirati i pojam ključnih kompetencija te opći utjecaj navedenih tema na odabir strategije.

U okviru ove teorije smatra se da su izvori konkurentske prednosti nematerijalna imovina poduzeća tj. sposobnosti, vještine i znanja. Kao takvi predstavljaju snage pojedinog poduzeća te se trebaju njegovati i razvijati u svrhu postizanja željene pozicije unutar industrije.

Ovu teoriju je prvi put predstavio Penrose (2009), no sama ideja i teorija potječu još iz 1980ih godina kao nadogradnja na teoriju rasta poduzeća. Tijekom 1990ih ovaj pristup je postao vodeća paradigma u području strateškog menadžmenta, zahvaljujući radu Jay Barney-a, koji je naglasio važnost ovog pristupa kroz svoj rad iz 1991.godine. Originalnog naziva Resource Based Theory u nastavku će se spominjati kroz pojam RBT. Navedeni pristup daje okvir za prognožiranje izvora konkurentske prednosti te je glavni fokus na internim resursima tj. promatra poduzeće introspektivno. Vodeća premisa ove teorije je: resursi poduzeća stvaraju konkurentsku prednost na tržištu i time i veći profit. Po ideji Michael Porter-a iz 1989.godine, resursi i vještine poduzeća determiniraju potencijal za stjecanje za

profita tj. potencijal tvrtke da stječe profit je razmjerno povezan sa resursima i vještinama koje posjeduje. Nadograđujući premisu modela, postoje dvije pretpostavke koje objašnjavaju stvaranje održive konkurentske prednosti koristeći unutarnje resurse tvrtke uz održavanje prednosti ispred konkurencije. Prva je heterogenost resursa tj. različitost vještina, znanja i imovine koje poduzeće posjeduje koje posljedično, diktiraju razinu diferencijacije na tržištu. Pretpostavka heterogenosti podrazumijeva posjedovanje jedinstvenih vještina i resursa u određenoj točki u vremenu, što predstavlja potencijal za obavljanje specifičnih aktivnosti i stvaranje jedinstvene vrijednosti što se ističe na tržištu kao konkurentska prednost. Druga je pretpostavka imobilnosti tj. nepokretnosti resursa. Imobilnost predstavlja sposobnost stjecanja strateški značajnih resursa koji pod kontrolom druge tvrtke unutar industrije kako bi ušli u navedenu industriju i implementirali sličnu strategiju (Barney, 1991).

Razvoj ove teorije je tekao od 1980ih godina pa do danas te je očit napredak u shvaćanju uloge resursa u stvaranju konkurentske prednosti i uspjeha poslovanja. Klasična RBT ne objašnjava zašto i kako neke tvrtke stječu konkurentsku prednost u uvjetima nepredvidivih i brzih promjena, na što odgovor nudi proširena teorija koja kaže da: tvrtke postižu konkurentsku prednost ne samo koristeći postojeće resurse, već i kroz procese stjecanja novih materijalnih i nematerijalnih imovina i kroz izgradnju dodatnog potencijala kroz učenje i razvoj vještina (Utami i Alamanos, 2023).

Glavno sredstvo oko kojeg je ova ideja stvorena su: resursi. Resursi podrazumijevaju svu materijalnu i nematerijalnu imovinu poduzeća, vještine, znanja, informacije, procese koji služe za stvaranje i implementiranje strategije s ciljem povećavanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Resursi se mogu podijeliti na interne i eksterne. Interni resursi su: razvoj i istraživanje, logistika, brand menadžment, optimizirani procesi dok su eksterni: uloga dobavljača, potražnja i tehnologija.

Ova teorija nudi praktične smjernice tj. okvir za procjenu resursa i njegove sposobnosti da generira održivu konkurentsku prednost. Komponente tog okvira su: 1) vrijednost (value) 2) rijetkost (rarity) 3) imobilnost (immobility) 4) održivost (sustainability). Koristeći prva slova svake riječi, model je dobio naziv VRIS model te predstavlja temelj za strateško planiranje i razvijanje održive konkurentske prednosti.

### *2.3.2. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ STRATEGIJE NA TEMELJU RBT*

Na temelju članka autora Robert M. Grant u nastavku će se detaljnije pristupiti teoriji temeljenoj na resursima koja će služiti kao praktični okvir za formulaciju strategije.

Tijekom 1980ih godina razvoj strateške analize se temeljio na poveznici između postojeće strategije poduzeća i njegove vanjske okoline. U ovom radu strategija je definirana kao: „podudaranje koje nastaje pri povezivanju internih resursa i vještina tvrtke... i prilike i prijetnje koje se nalaze u vanjskom okruženju poduzeća.“ (Grant, 1991).

Nastavno na RBT, dodatno se razvija ideja resursa kao temelj za razvoj strategije te se zaokružuje pristup koji objedinjuje signifikantnost i ulogu resursa u profitabilnosti i razvoju konkurentske prednosti. Kako je Michael Porter definirao ekonomiju industrije i profitabilnost tj. organizacijske procese koji su bili temelj strategije, prilikom ovog istraživanja, pažnja se vraća na starije autore i literaturu koja povezuje profit i konkurenciju. Na razini korporativne strategije, korporativni resursi određuju opseg i industrijske i geografske granice poslovne aktivnosti, dok se poslovna strategija usmjerava na odnos između resursa, konkurentnosti i profitabilnosti tvrtke unutar industrije te se taj odnos definirao kroz analizu konkurentske imitacije, pogodnost povrata na inovacije te razne druge metode koje su služile kao alat za razumijevanje stanja i potrebnog smjera djelovanja. Svi navedeni doprinosi i razvoji ove teorije su se ujedinili pod nazivom „Pogled na tvrtku temeljen na resursima poduzeća“.

Dodatna razmatranja se odnose na okvir tj. kako formulirati strategiju koja će maksimalno iskoristiti potencijal resursa i ostvariti održivu konkurentsku prednost. Kako su nedostaci ovog pristupa bili vezani uz nedostatak integracije saznanja i nepostojanja praktičnog okvira, razvio se okvir za formulaciju strategije u 5 koraka. Ti koraci su redom:

1. Analiza resursa
2. Procjena (analiza) sposobnosti
3. Analiza potencijala resursa i sposobnosti za stjecanje profita
4. Odabir strategije
5. Popunjavanje prostora između potrebnih i raspoloživih resursa

Prilikom formuliranja strategije trebao bi se pratiti sljedeći niz:

Prvo se, kao temelj strategije, definiraju i klasificiraju resursi poduzeća. Procjene se snage i slabosti u usporedbi sa konkurencijom te se identificiraju prilike na tržište koje će maksimalno iskoristiti resurse tvrtke. Drugi korak je proces definiranja sposobnosti koje određeno poduzeće posjeduje. Te sposobnosti označavaju praktični potencijal poduzeća da se na tržištu natječe bolje od svoje konkurencije. Zašto? Jer ima sposobnosti koje mu omogućavaju da svoju poslovnu djelatnost obavlja bolje od nekog drugog. Da bi te sposobnosti bile primijenjene mora postojati dostatna količina resursa koji će te sposobnosti angažirati i time ponuditi veću vrijednost na tržištu. Na temelju ova dva koraka, slijedi procjena potencijala za generiranje ekonomske rente. Resursi i sposobnosti koje se koriste služe za razvoj održive konkurentske prednosti i procjenjuje se pogodnost tih resursa za povrat. Nakon što se utvrde snage, slabosti, prijete i prilike kroz analizu resursa i sposobnosti i vanjskog okruženja bira se strategija poduzeća. Kako će se natjecati na tržištu? Resursi i sposobnosti označavaju pogodnost za stvaranje održive vrijednosti i konkurentske prednosti koji su rezultat analize industrije i pozicije

poduzeća unutar industrije. Definiranjem prilika i snaga, prijetnji i slabosti, poduzeće odabire strategiju koja omogućava maksimalno iskorištenje resursa tj. snaga poduzeća za uzimanje prilika na tržištu uz pažnju na otklanjanje prijetnji i reorganizaciju slabosti poslovanja. Naposljetku, analiziraju se resursi koji su potrebni za postizanje navedenih ciljeva i oni koji su raspoloživi. Taj raskorak između te dvije dimenzije se nadopuni investicijama u resurse koje se temelje na prethodnoj analizi resursa.

Prethodna rasprava daje polet ideji resursa kao temelj održive konkurentske prednosti. Služe za odabir ispravne, optimalne strategije i predstavljaju izvor profitabilnosti poduzeća. Ako se sagleda iz jednostavnije perspektive, poduzeće ne može obavljati svoju djelatnost bez resursa i sposobnosti, ako ne može obavljati djelatnost, ne može ni ispunjavati svrhu svog postojanja, a time ni generirati profit niti održivu konkurentsku prednost za nastavak natjecanja na tržištu/ u industriji. Važna je povezanost između resursa i sposobnosti, konkurentske prednosti i profitabilnosti, posebice je važno naglasiti značaj stvaranja održivosti tj. održive konkurentske prednosti. Da bi se razmišljalo o održivosti, potrebno je vratiti se na početak i definirati što to poduzeće čini jedinstvenim, što ono nudi na tržištu čija vrijednost zadovoljava potrebe kupaca, i na koji način to čini da se diferencira od svoje konkurencije (Grant, 1991).

### **3. ANALIZA INDUSTRIJE**

Nakon promišljanja o strategiji i nužnim odrednicama formulacije iste, pobliže će se predstaviti i opisati industrija u kojoj poduzeće posluje. Razumijevanje eksterne okoline poduzeća je ključna stavka uspješne strategije, zašto? Jer za shvaćanje okoliša u kojem se posluje i stječe profit, potrebno je definirati izvore profita u vanjskoj okolini.

Što je to vanjski okoliš tvrtke?

Eksterni okoliš poduzeća je sastavljen od skupa čimbenika koji utječu na poslovne odluke i rezultate. S obzirom na količinu vanjskih faktora koji imaju utjecaj na poslovanje, sistematizacija tj. organizacija informacija može započeti sa PEST analizom (Grant i Jordan, 2015).

PEST je kratica za političke, ekonomske, društvene i tehnološke faktore koji utječu na poslovanje, direktno ili indirektno. Služi za stvaranje slike o vanjskim uvjetima koji oblikuju konkurenciju unutar industrije. Ujedno služi i kao podloga za predviđanje mogućih prijetnji i prilika van poduzeća. S obzirom da će se analiza vršiti i objašnjavati kroz primjer jedne industrije, pobliže će se definirati pojam industrije. Industrija predstavlja skup tvrtki koje se bave istom/sličnom glavnom djelatnošću. Npr. industrija automobila okuplja razne tvrtke sa raznim inovacijama, obilježjima i svojstvima, nije ograničeno prostorom i/ili geografskom lokacijom te su sve te tvrtke povezane jednom sličnošću, a to je proizvodnja automobila tj. glavna djelatnost su automobili. U nastavku ovoga rada predstaviti će se građevinska industrija kao skup poduzeća koji se bave građevinskom djelatnošću. Pravila natjecanja

ovise o dostupnosti sredstava, resursa, sposobnosti i znanja za stvorit vrijednost, isto tako ovise i o količini konkurenata, sastavu konkurencije, dostupnosti supstituta i lakoći ulaza/izlaza u industriju.

Za početak analize industrije postavlja se pitanje: Što determinira razinu profita u industriji?

Svako poduzeće stvara vrijednost koja je izvor profita. Kupci koji plaćaju za proizvod cijenu koja je viša od troška potrebnog da se proizvod proizvede stvaraju prihod proizvođaču. Količina tj. veličina razlike između cijene koštanja i troška se raspodjeljuje između proizvođača i kupca po pravilima tržišnog natjecanja. Pitanje profita tj. razine profita unutar industrije ne ovisi samo o vrijednosti koja se nudi već i o slijedeća tri faktora (Grant i Jordan, 2015):

1. Vrijednost koju dobiva kupac
2. Intenzitet konkurencije
3. Pregovaračka moć proizvođača naspram dobavljača

Ova tri čimbenika su ujedinjena u jedinstveni alat za analizu industrije u kojoj se posluje pod nazivom Porterovih pet konkurentnih sila.

Porterovih pet sila se koristi za određivanje intenziteta i razine konkurencije u industriji. Promatraju se izvori profitabilnosti koja se mjeri iznosom povrata na kapital u odnosu na relativni trošak kapitala. Model konkurentnih sila se sastoji od tri horizontalne i dvije vertikalne konkurencije. Tri horizontalne su redom: supstituti, ulazne barijere i natjecanje među rivalima; dvije vertikalne su: moć dobavljača i moć kupaca.

HORIZONTALNE:

#### 1. SUPSTITUTI

Cijena koju su kupci spremni platiti za određeni proizvod ovisi o dostupnosti supstituta. Supstituti su po definiciji proizvodi koji po svojim funkcijama i značajkama služe kao zamjene za određeni proizvod. Proizvodi za koje ne postoje supstituti kao npr. benzin neelastični su na promjenu cijene, tj. promjena cijene takvih proizvoda neće utjecati na potražnju, dok u slučaju dostupnosti velikog broja supstituta, potražnja će ovisiti o cijeni takvog proizvoda. Posljedično, utjecaj supstituta na profit ovisi o volji kupaca da biraju između alternativa.

#### 2. ULAZNE BARIJERE

Industrije koje nude visoke povrate na uloženi kapital predstavljaju poželjne industrije za poslovanje. Ako ne postoje barijere za ulazak u pojedinu industriju, ti visoki povrati će se smanjivat do konkurencijske cijene dobara, te će se smanjiti povrati na kapital zbog sve većeg broja dionika. Unatoč nepostojanju ulaznih/izlaznih barijera, svakako novonastala poduzeća nemaju isti status kao ona što

posluju u industriji duže vremena. Ulazna barijera je prednost jednog poduzeća nad drugim tj. prednost etabliranih poduzeća prema onima koji tek ulaze na tržište. Neki ključni izvori ulaznih barijera su: kapitalni zahtjevi, ekonomije razmjera, apsolutna prednost u troškovima, diferencijacija proizvoda, pristup kanalima distribucije, institucionalne barijere, odmazda i efektivnost ulaznih barijera.

Kapitalni zahtjevi predstavljaju trošak kapital za uspostavljanje tvrtke u nekoj industriji što može obeshrabrati mnogo poduzeća prilikom odabira industrije. Ekonomije obujma obuhvaćaju pojam smanjenja troška po jedinici proizvodnje pri rastu proizvodnje. Za poduzeća koja tek ulaze u proizvodnu industriju ovo predstavlja problem, jer njihov volumen proizvodnje nije toliki kao kod konkurenata, da bi se aktivirale ekonomije razmjera što u početku znači veće troškove proizvodnje. Osim toga neiskorištenost resursa predstavlja dodatan trošak za proizvodnje u razvoju. Bez obzira na ekonomiju razmjera, uspostavljena poduzeća u nekoj industriji imaju apsolutnu troškovnu prednost nad onima koji tek ulaze. Diferencijacija proizvoda služi kao baza za razvoj imidža i brenda poduzeća. Za one kompanije koje već imaju razvijen brend i lojalnost kupaca imaju prednost pred kupcima. Oni koji tek ulaze će potrošiti značajna sredstva za uspostavljanje brenda i buđenje svijesti o postojanju tog specifičnog brenda. Institucionalni zahtjevi od novopridošlih poduzeća traže razne dozvole, postojanje patenata i raznih legalno zaštićenih znanja, procesa i tehnologija otežava natjecanje na tom prostoru tj. otežava ulaz u takvu industriju. U nekim industrijama, poduzeća žele ukloniti novo pridošle tvrtke i istjerati ih iz natjecanja tako da se podvrgnu raznim smanjenjima cijene, reklamama i promocijama čime otjeraju mogućnost nove konkurencije. Neke industrije imaju visoke ulazne barijere koje štite iznad prosječne profite da budu podložni smanjenju ususret velikoj količini konkurencije. Efektivni načini očuvanja ulaznih barijera su, u praksi, visoki kapitalni zahtjevi i oglašavanje.

### 3. RIVALSTVO UNUTAR INDUSTRIJE

Konkurencija poduzeća unutar industrije je pokazatelj razine profitabilnosti i općeg stanja konkurentne okoline. Agresivni konkurenti se mogu natjecati drastičnim smanjenjima cijene što dovodi do smanjenja cijene ispod troška te do problema u industriji. U drugim industrijama fokus je na natjecanju kroz inovacije i oglašavanje. Intenzitet konkurencije unutar industrije je objašnjen kroz pet faktora: koncentracija, diverzifikacija, diferencijacija proizvoda, višak kapaciteta i izlazne barijere i troškovni uvjeti.

Koncentracija poduzeća je faktor koji procjenjuje veličinu i broj poduzeća koji se natječu u pojedinoj industriji. Koncentracijski omjer mjeri kombinirani udio na tržištu vodećih tvrtki. Ako se industrija sastoji od manjeg broja vodećih tvrtki (oligopol) utječe na uvjete natjecanja i cijenu koja se postavlja. U tim uvjetima poduzeća konkuriraju inovacijama, oglašavanjem, razvojem proizvoda itd. Diverzifikacija konkurencije opisuje mjeru u kojoj poduzeća ne moraju sudjelovati u cjenovnom



natjecanju, koja ovisi o sličnosti tvrtki, specifično, sličnost ciljeva, troškova i strategije. Višak kapaciteta u vremenima recesije ili smanjenja prodaje tjera tvrtke da smanjuju cijene i nude proizvode po nižim cijenama kako bi privukli nove poslove. Izlazne barijere mogu biti visoko postavljene za poduzeća čiji su resursi zaštićeni tj. ovise o troškovima izlaza. Te dvije stavke utječu na smanjenje profitabilnosti u industriji. Kada višak kapaciteta smanji cijenu proizvoda, važan je faktor struktura troškova. Ako postoje visoki fiksni troškovi u odnosu na varijabilne troškove, poduzeće će prihvaćati cijene koje pokrivaju varijabilne troškove.

VERTIKALNE:

#### 4. PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA

Postoje dva tržišta na kojima se tvrtke natječu: tržište inputa i tržište outputa. Tržište outputa je prostor susreta između kupaca i prodavača. Proizvod koji se trži predstavlja vrijednost koja će se podijeliti između kupaca i prodavača. Kako će se ta vrijednost podijeliti u smislu profitabilnosti određuje relativna ekonomska moć subjekta. Kupovna moć se dijeli na: osjetljivost na cijenu i pregovaračku moć. Osjetljivost na cijenu ovisi o nekoliko faktora kao što su: što je veći udio proizvoda u ukupnom trošku subjekta, veća je osjetljivost na potrošnju takvog dobra. Proizvodi opće namjene tj. oni koji nisu rezultat diverzifikacije i time imaju mnogo supstituta, predstavljaju izbor koji ovisi o cijeni koja se postavlja za dano dobro. Što je veća konkurencija među kupcima, postavlja se pritisak na proizvođače/prodavače da smanje cijenu. Ako neko dobro predstavlja ključnu komponentu u nekoj usluzi/proizvodu to je manja osjetljivost kupaca na cijenu.

Relativna pregovaračka moć označava pregovaračku moć koju posjeduje svaka strana prilikom transakcije. Značajka koja utječe na razinu moći je trošak koji pojedina strana snosi prilikom gubitka transakcije. Npr. proizvođaču sokova su potrebne limenke. Dobavljač tj. prodavač limenki dolazi u kontakt sa navedenim subjektom. Pregovaračka moć ovisi o: kome je potrebnije da se transakcija provede? Osim toga, informacije su izvor moći. Subjekt koji je više svjestan o cijenama, načinima poslovanja i uvjetima koje nude dobavljači, imati će više prostora za uspostavljanje pregovaračke moći. A subjekti koji ne žele ovisiti o ovakvom natjecanju se mogu integrirati vertikalno tj. postati vlastiti dobavljač i proizvođač, bez da ovisi o trećim strankama.

#### 5. PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA

U ovoj perspektivi mijenja se dinamika pogleda na tko je dobavljač, a tko kupac. Proizvođači potrebnih inputa predstavljaju dobavljače tvrtkama kojima je potreban taj input za stvaranje outputa. Mogućnosti mijenjanja dobavljača i kako to utječe na proizvodnju definira pregovaračku moć pojedine strane. Npr. dobavljači sirovih materijala kao što su neka mala poduzeća, prodaju svoje materijale

velikim, proizvođačkim poduzećima te je time i njihova pregovaračka moć umanjena, zbog toga se dobavljači mogu spajati u kartele kako bi pojačali svoju pregovaračku moć. Dok proizvođači/dobavljači komponenata kao što su npr. mikroprocesori imaju izraženu pregovaračku moć nad svojim kupcima tj. mogu postavljati uvjete prodaje. Primjer toga je kriza mikroprocesora iz 2021. godine kada se popularna konzola Playstation 5 nije mogla proizvoditi radi nestašice potrebnih čipova.

Što se tiče ocjene utjecaja navedenih horizontalnih i vertikalnih konkurentnih sila, visoki utjecaj imaju horizontalne sile dok stavke kao pregovaračka moć kupaca i dobavljača imaju nizak utjecaj na profitabilnost industrije (Grant i Jordan, 2015).

### 3.1. ANALIZA PROFITABILNOSTI INDUSTRIJE

Analiza industrije se može iskoristiti za predviđanje profitabilnosti pojedinog sektora. Temelji se na razumijevanju strukture industrije. Da bi se razumjela struktura, prvo se mora identificirati tj. istražiti sve komponente od kojih se sastoji struktura neke industrije. To pretpostavlja pravilno definiranje ključnih igrača – dobavljača, kupaca, prodavača i proizvođača supstituta. Razmatranjem ključnih karakteristika svake od navedenih grupa dobije se uvid u konkurenciju i pregovaračku moć koju posjeduju (Porter, 2008). Zašto je to važno?

Prilikom razmišljanja o profitabilnosti i hoće li neka industrija biti profitabilna u budućnosti, promatra se mogućnost povrata na investicije tj. daje se odgovor na pitanje investicijskih odluka. Ako se uzme struktura u obzir kao determinanta profitabilnosti, prognozira se profitabilnost kroz prošle trendove. Promatra se utjecaj strukturnih trendova na pomicanje oblika konkurencije i profitabilnosti. Promjene u industrijskoj strukturi su najčešće rezultat razvoja tehnologije, strategije i navika kupaca, što su čimbenici koji se mogu uspješno prognozirati. Za predviđanje profitabilnosti industrije koriste se tri faze (Grant i Jordan, 2015):

1. Analiza prošlih i sadašnjih podataka o utjecaju strukture poduzeća na konkurenciju i profitabilnost
2. Analiza trendova koji utječu i mijenjaju postojeću strukturu industrije
3. Analiza utjecaja promjena u industrijskoj strukturi na pet konkurentskih sila i profitabilnost.

### 3.2. PRETPOSTAVKE INDUSTRIJSKE ANALIZE ZA RAZVOJ STRATEGIJE

Prethodne analize industrije i utjecaja strukture na konkurenciju i profitabilnost daje podlogu za razvijanje strateške pozicije poduzeća. Za razvoj strategije, može se koristiti ideja mijenjanja strukture industrije ili ideja pozicioniranja na način da se poslovanje zaštiti od nepredvidivosti konkurencije.

Ove metode se koriste za smanjenje utjecaja konkurencije i razvijanje održivosti unutar industrije.

### *3.2.1. STRATEGIJE KOJE MIJENJAJU STRUKTURU INDUSTRIJE*

Da bi se ublažili konkurentski pritisci koriste se strateške mjere koje se temelje na identificiranju karakteristika strukture te se procjeni njihov utjecaj na konkurenciju i profitabilnost. Prvi ključni korak je definirati dijelove strukture koji smanjuju profitabilnost, potom analizirati koji je od ovih faktora najpodložniji efikasnim strateškim promjenama. Michael Jacobides je razvio ideju strateškog mijenjanja strukture industrije za vlastitu dobit tj. prednost poduzeća. Njegova ideja je zasnovana na promatranju da su sva poduzeća, pa čak i najmanja, u konstantnom procesu evolucije – rasta i razvoja. S naglaskom na to, teoretizira da sva ta poduzeća mogu manipulirati strukturom industrije za postizanje vlastitih interesa, time postižući ono što je nazvao, arhitektonska prednost (Jacobides, 2008). Arhitektonska prednost se postiže promatranjem u cijelosti, lanaca vrijednosti poduzeća. Oni daju uvid u tijek proizvodnje i u potencijalne zastoje tj. uska grla. Usko grlo je pojam koji se koristi u operacijskom menadžmentu i označava područje tijekom proizvodnje gdje dolazi do zastoja zbog maksimalne iskorištenosti kapaciteta. U ovom slučaju, uska grla se mogu iskoristiti kao izvor arhitektonske prednosti tj. postizanja viših profita i uspjeha. Uska grla kao izvor prednosti u razvoju strategije se mogu iskoristiti na tri načina: kontra intuitivnim načinom stvaranja vlastitog uskog grla za svrhe utjecaja na kupce, klasičnim načinom kojeg nalaže teorija, a to je, uklanjanje uskih grla i optimiziranje tj. poboljšanje procesa za stvaranje optimalne vrijednosti, i potpunim redizajnom uloga i odgovornosti koje poduzeće ima unutar industrije.

### *3.2.2. POZICIONIRANJE*

Cjelokupni proces analize industrije dovodi do shvaćanja okruženja u kojem se posluje. Poznavanje konkurencije, njihove strukture i oblika, načina poslovanja i strategija; poznavanje strukture dobavljača i kupaca, što utječe na oblikovanje jednih i drugih. Kako tvrtka može utjecati na strukturu industrije za postizanje vlastitih interesa tj. manipuliranje okruženjem koristeći ekstenzivno znanje o istom sve dovodi do ideje da se tvrtka pozicionira na područje gdje je konkurencija najslabija. Analiza industrije čak predstavlja određeni darvinistički pristup poslovanju gdje najsnažniji preživljavaju, ili još specifičnije, preživljavaju ona poduzeća koja su najprilagođenija promjenama u okruženju. Adaptabilnost i fleksibilnost su jedne od odrednica uspješnog preživljavanja na područjima jake konkurencije. Efektivna pozicija poduzeća u odnosu na intenzitet konkurencije ujedno daje i prostor za promatranje okolnosti koje oblikuju strukturu industrije. Efektivnost u ovom slučaju označava pravovremeno prognoziranje promjena koje će se dogoditi u okruženju, a koje će utjecati na stanje industrije (Grant i Jordan, 2015).

### 3.3. DUBLJE RAZUMIJEVANJE STRUKTURE

Prilikom promatranja određene industrije može doći do analize faktora koji ne predstavljaju konkurentsko okruženje te mogu dovesti do pogrešnih zaključaka prilikom formiranja strategije. Iako su slijedeći čimbenici važna obilježja industrije, ne ulaze u istu sferu razmatranja kao i Porterovih pet sila. Rast industrije, inovacije i razvoj tehnologije, vlada i komplementi se uzimaju u obzir, ali implementacija ovih podataka se treba vršiti oprezno i s objektivnom perspektivom.

Privlačne industrije za poslovanje su najčešće one koje imaju visok rast. Rast industrije nudi prilike za sve dionike i umanjuje konkurenciju, ali ako se promatra sažeto može biti izvor loših strateških odluka. Mogući problemi brzog rasta uključuju rast moći dobavljača, u slučaju niskih ulaznih barijera, ulazak novih poduzeća, a čak i bez toga, rast moći kupaca i dostupnost supstituta mogu umanjiti profitabilnost koja bi trebala biti rezultat rasta. Razvoj tehnologije i inovacije same po sebi nisu dovoljne za utjecaj na strukturu industrije, važne su kao resursi i sposobnosti pomoći kojih tvrtka obavlja svoju djelatnost i natječe se na tržištu, no izolirano ne utječu na sastav industrije. Kao i vlada i vladine institucije. Njihov utjecaj na industriju se prevodi kroz mjere i pakete koje uspostavljaju na razini cijelog gospodarstva što posljedično ima implikacije za industriju, ali izolirano ne ograničava utjecaj na dobar ili loš. Komplementi ili proizvodi koji nadograđuju i poboljšavaju funkciju nekog drugog proizvoda ne utječu na profitabilnost industrije izravno, već kroz pet konkurentskih sila. Neki proizvodi samostalno ne daju vrijednost koju bi ponudili u kombinaciji sa nekim drugim dobrom, kao npr. tehnologije (software + hardware); razvijeni software se ne može koristiti samostalno bez hardware tehnologije na kojoj će postojati. Kao i prethodno razmatrane kategorije, njihov značaj najviše doprinosi razvoju strategije kada se promatra kroz pet konkurentskih sila. Time se daje i podloga za bolje donošenje strateških odluka u odnosu na okruženje. Jer, ipak, glavni cilj svakog stratega je da razumije i savlada tj. da se nosi sa svojom konkurencijom (Porter, 2008).

### 3.4. ANALIZA INDUSTRIJE – PRAKTIČNI PROCES

U članku Pet konkurentskih sila koje oblikuju strategiju autora Michael Porter objavljenom u Harvard Business Review u siječnju 2008.godine objašnjavaju se moguće implikacije od raznih faktora za razvoj strategije. Kroz okvir pet konkurentskih sila daje se i praktični vodič za provođenje analize industrije. Proces započinje definiranjem relevantne industrije. Pokušavaju se dati odgovori na pitanja: Koji proizvodi ulaze u industriju? Koji je geografski opseg konkurencije? Postavljanjem jasnih granica na opseg industrije, postavlja se temelj na kojem će se izgraditi ostatak analize. Specifična industrija sa svojim jasno formuliranim granicama određuje širinu i opseg analize. Zbog toga je važno odrediti industriju u kojoj se posluje. Potom se ulazi u samu industriju kroz identificiranje dionika tj. skupina od kojih je sastavljena te se skupine segmentiraju u grupe, ako je to moguće. Ključna pitanja za postizanje točnih rezultata ove analize su: Tko su kupci? Tko su dobavljači? Tko su konkurenti? Je li postoje

supstituti? Kakva je mogućnost ulaska novih poduzeća? Odgovori na ta pitanja služe za definiranje pet konkurentskih sila koje se nalaze u okruženju poduzeća i utječu na strukturu i profitabilnost industrije. Potom se, kao što je već objašnjeno u trećem dijelu, analizira snaga utjecaja svih od ovih čimbenika te se ocjenjuje na ljestvici od -nizak do – vrlo visok utjecaj na strukturu i profitabilnost. Ujedno se pronalaze i razlozi određenog intenziteta svih od ovih utjecaja. Poznavanje visoko rangiranih čimbenika fokusira strategiju i menadžment poduzeća na prijetnje i prilike koje se nalaze u okolini, s čime koordinira svoje slabosti i snage kako bi se postigla održiva konkurentska prednost. Nakon uvida u poslovno okruženje, slijedi segmentacija strukture industrije. Vršiti se analiza kako bi se shvatile odrednice profita unutar industrije. Postavljaju se pitanja kao: Zašto je razina profita toliko kolika je? Koje su to sile koje kontroliraju razinu profita? Je li analiza industrije konzistentna sa stvarnom dugoročnom profitabilnošću? Jesu li konkurenti bolje pozicionirani u odnosu na pet sila? Nakon analize odgovora, poduzeće pobliže očitava situaciju u kojoj se nalazi te se stvaraju implikacije za poboljšanje poslovanja kroz poboljšanje strategije. Da bi se mogle predvidjeti sve okolnosti natjecanja, promatraju se moguće promjene u svakoj od sila. Cijeli spektar od pozitivnih do negativnih promjena te vremenska komponenta – nedavni i mogući budući podaci ulaze u obzir. Sada je već stvorena iznimno detaljna slika okruženja u kojoj poduzeće posluje, s dubljom analizom definiraju se i industrijske karakteristike na koje mogu utjecati konkurenti, nova poduzeća koja tek ulaze u industriju pa i sama tvrtka koja obavlja istraživanje. Poznavanjem strukture industrije otvaraju se mogućnosti manipuliranja dobivenim saznanjima kako bi se zadovoljili vlastiti interesi kroz strateške inicijative (Grant i Jordan, 2015).

#### **4. ANALIZA INDUSTRIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA**

Poduzeće d.o.o. društvo je s ograničenom odgovornošću koje se bavi djelatnošću u sektoru građevine. Osnovano je 2003.godine kao zidarski obrt s proširenjem na društvo 2021.godine. Od svojih početaka bavi se građevinskim radovima u rasponu: od prostorije do cjelovitih zgrada. Trenutno broji oko 15 zaposlenih s naglaskom na uvoz rada. Radi se o obiteljskom poduzeću koje se bavi primarno fasadama te svim ostalim i potrebnim radovima u industriji građevine. Struktura je jednostavna, formirana oko centralne ličnosti sa naglašenom hijerarhijom.

Poduzeće djeluje 20 godina u istoj industriji, te ima sljedeće postavke: ima 15 zaposlenih uključujući: građevinske radnike, građevinski inženjer, poslovođa, ekonomist i menadžer. Menadžer je ujedno i vlasnik poduzeća. Sve odluke polaze od vlasnika, i svi poslovi idu preko vlasnika. Tvrtka je visoko centralizirana, vlasnik donosi sve odluke, izražena hijerarhija i podjela rada. Glavna djelatnost se temelji na specijalizaciji radnika; prilikom odrađivanja jednog posla, svaka osoba radi svoj dio na temelju kontrole i autoriteta poslovođe, koji dobije odobrenje od vlasnika. Može se odrađivati nekoliko poslova u isto vrijeme, što je rezultat organizacije radnog vremena, grupa radnika po lokaciji i zahtjevnosti posla. Nadzor gradilišta vrši vanjski suradnik, dok je knjigovodstvo rezultat outsourcinga. U poduzeću se obavlja administracija koja uključuje: regrutaciju i zapošljavanje radnika, uključujući i strane radnike te cijeli proces vezan za uvođenje radnika, marketing i komunikacija sa institucijama te svi tekući poslovi kako što su: računi, atesti i liječnički pregledi itd. Rad je uglavnom individualan, međutim timovi se formiraju prilikom planiranja i odrađivanja pojedinih poslova. Poduzeće je odabralo strategiju diferencijacije kao poslovno usmjerenje; cijena je konkurentna te se tvrtka ističe kvalitetom koju pruža. U posljednjih 20 godina tvrtka je izgradila imidž malog, obiteljskog poduzeća fokusiranog na kvalitetu, autentičnost, pouzdanost i dosljednost, kako u radu tako i u odnosu sa klijentima. Vlasnik je izgradio svoje iskustvo prilikom rada u Njemačkoj gdje je naučio postavljati visoke standarde kvalitete prilikom izvođenja te zahtijevati izvrsnost u radu. Zbog svog iskustva, vlasnik predstavlja potvrdu kvalitete i povjerenja svojim klijentima i suradnicima.

Što se tiče dugoročnih planova, otvara se prilika ulaska na tržište nekretnina u obliku izgradnje i prodaje stambenih zgrada i prostora. S tim na umu, otvara se pitanje: Koja je industrija relevantna za poslovanje ovog poduzeća? U nastavku analize, promatrat će se cjelokupna građevinska industrija uz analizu interne i eksterne okoline. Potom će se ocijeniti intenzitet i snaga utjecaja pojedinog dionika tvoreći potpunu sliku Porterovih pet sila na djelu u ovom poduzeću. Kao završna analiza dodati će se procjena profitabilnosti industrije kroz segmentaciju strukture industrije, što će služiti kao podloga za razvoj implikacija za razvoj strategije poduzeća.

#### 4.1. EKSTERNA I INTERNA OKOLINA

U osnovi, poslovna strategija je odrednica profitabilnosti poduzeća. Da bi ta strategija uspješno se formulirala potrebno je poznavati konkurentsko okruženje. Konkurentsko okruženje se sastoji od interne i eksterne okoline. Unutar internog sustava, poduzeće može kontrolirati i izravno utjecati na faktore koji utječu na poslovanje. To su snage i slabosti tvrtke koje definiraju strategiju u smjeru djelovanja. Snage se iskorištavaju i usklađuju sa prijetnjama i prilikama dok se slabosti pokušavaju otkloniti i/ili umanjiti s ciljem poboljšavanja položaja unutar industrije i razvoja konkurentske prednosti. Eksterni sustav je suprotno tome, okoliš na koji tvrtka ne može ili vrlo malo utječe te se zbog toga mora prilagoditi i iskoristiti svoje prednosti. Harmonija prilagodbe je ključna za postojanje i održavanje u nepredvidivim i dinamičnim uvjetima. Ta ravnoteža se nalazi između postavljanja i održavanja optimalnih uvjeta unutar firme i prostora za agilno preživljavanje unutar industrije. U ovom slučaju, Poduzeće d.o.o. će se promatrati u sklopu eksterne okoline kroz PEST analizu koja će dati širi okvir industrije i ekonomskog opsega. Potom će SWOT analiza dati odgovor na stanje industrije i stanje Poduzeća definirajući unutarnje faktore: snage i slabosti i vanjske faktore: prilike i prijetnje. Ova interno-eksterna procjena pobliže oslikava samo poduzeće i geografski opseg konkurencije. Dok će alat Porterovih pet sila objasniti kako razviti i zadržati konkurentsku prednost i adaptirati strategiju. Za početak potrebno je razdvojiti pojam eksterne okoline na: opću i poslovnu okolinu. Opća okolina se definira koristeći PEST analizu, dok se poslovna okolina ocrtava kroz Porterovih pet konkurentskih sila. Nastavak slijedi od analize opće okoline.

##### 4.1.1. PEST ANALIZA

PEST je kratica za faktore koji oblikuju opći sustav poslovanja nekog poduzeća. Slova redom označavaju: politički uvjeti, ekonomski uvjeti, socijalni uvjeti i tehnologija. Za Poduzeće d.o.o. opća okolina je slijedeća:

Institucionalni okvir: Na prihod najviše utječu stope PDV-a, doprinosi za zdravstveno i mirovinsko osiguranje koji utječu na tekuće poslovanje. Građevinski poslovi su obuhvaćeni zakonima i vremenu potrebnom za izdavanje građevinske dozvole. Trenutno jedan od većih izazova je stanje rasta inflacije. Kako rastu cijene tako se i moraju prilagoditi plaće zaposlenima.

Ekonomski uvjeti: Nedostatak radne snage je gorući problem za Poduzeće d.o.o. Stanje na tržištu rada koje zahtijeva dugotrajne procedure i dokumentaciju za izdavanje dozvola za boravak i rad, smanjuje već umanjenu ponudu radnika. Postoje mnogi zastoji prilikom takvih postupaka koji odugovlače dolazak stranih radnika u Republiku Hrvatsku te time utječe na poslovanje tako da smanjuje mogućnost prihvaćanja poslova. U kombinaciji sa faktorom najdužeg roka naplate potraživanja od svih industrija, tekući troškovi postaju sve teži za regulaciju. Cijene građevinskog materijala su tijekom COVID pandemije imale nagli skok što je negativno utjecalo na rok isporuke.

Socijalni uvjeti: Demografski podaci kazuju da većina mladih osoba u Republici Hrvatskoj odlaze u inozemstvo, imaju visokoškolsko obrazovanje i smanjuje se broj upisanih u srednje škole građevinskih djelatnosti. To utječe na dostupnost radne snage, takva zanimanja su deficitarna što uzrokuje veliku potražnju naspram ponude te radnici imaju veću pregovaračku moć.

Tehnologija: Trenutno su u razvoju softveri za digitalno upravljanje gradilištima koji će maksimalno smanjiti prazni hod koji je rezultat raznih administrativnih i proceduralnih zastoja. Za jedno malo, obiteljsko poduzeće kao što je Poduzeće d.o.o. to otvara mogućnost za lakše upravljanje procesom izgradnje što će omogućiti veće povrate i manje gubitke.

Kad se promotre svi ovi čimbenici dobije se jasna slika opće okoline Poduzeća d.o.o.

Poduzeće d.o.o. posluje u Republici Hrvatskoj na području Splitsko-dalmatinske županije. Trenutno su glavni izazovi: nedostatak radne snage, inflacija i digitalizacija poslovanja. Tijekom pandemije veliki troškovi materijala su uzrokovali i velike trgovačke kredite koji su se krenuli nakupljati u određenu sumu koja se još uvijek otplaćuje. Zbog dugoročnih dobrih odnosa, dobavljači su odobravali dodatne rokove i odgode plaćanja, što je u tom trenutku bilo presudno. Kako se lokalna radna snaga smanjuje skupa sa interesom za fizičke, građevinske poslove tako se i razvila potreba za uvozom potrebnih zaposlenika. Taj proces je trajao dugo te se sastojao od mnogo među organizacijskih postupaka koji su posljedično smanjivali i interes uvozne radne snage. Gubitak radnika je uzrokovao nemogućnost prihvaćanja poslova te duže potrebno vrijeme za završavanje tekućih poslova. Porasla je pregovaračka moć radne snage koja je rezultirala stalnim porastom satnice. Kao posljedica svih ovih uvjeta, unatoč količini posla, Poduzeće d.o.o. se nalazi u krizi. Da bi se kvantitativno izrazio utjecaj opće okoline na tvrtku, ocjeni se pojedini faktor kao prilika (+) ili prijetnja (-). Potom se ocjeni utjecaj svakog od čimbenika na ljestvici od -5 do +5 te se ocjeni važnost utjecaja na ljestvici od 1 do 10. Umnožak važnosti i utjecaja daje intenzitet prijetnje ili prilike na poduzeće tj. utjecaj opće okoline na poslovanje. Za pobliže razumijevanje intenziteta i smjera krize slijedi SWOT analiza.



Column1	Column2	Column3	Column4	Column5	Column6
DIMENZIJE OPĆE OKOLINE	PRILIKE (+)	PRIJETNJE (-)	UTJECAJ	VAŽNOST	PRILIKE(+)/PRIJETNJE (-)
<b>1.Prirodna/fizička okolina</b>					
- prirodni uvjeti	+		0	5	0
- ekološki uvjeti		-	-2	7	-14
-raspoloživa prirodna bogatstva	+		3	6	18
<b>2.Ekonomska okolina</b>					
- tržišni faktori	+		3	7	21
-financijski faktori	+		2	5	10
- ekonomski faktori		-	-4	7	-28
- faktori ekonomske politike		-	-4	6	-24
<b>3.Znanstveno-tehnološka okolina</b>					
- tehnički faktori	+		5	9	45
- tehnološki faktori		-	-2	5	-10
- tehno - ekonomski faktori		-	-2	0	0
<b>4.Političko-pravna okolina</b>					
- politički odnosi	+		0	2	0
- pravna regulativa	+		0	3	0
<b>5.Socijalno-kulturna okolina</b>					
- kulturne karakteristike	+		2	6	12
- socijalni trendovi		-	-3	7	-21
<b>6.Demografska okolina</b>					
- demografski faktori	+		2	7	14
- povijesni faktori	+		3	8	24
UKUPNO					47

Tablica daje kvantificirani opis prethodno izraženih stavki. (Tablica je vlastita izrada na temelju dostupnih podataka o Poduzeću d.o.o.)

#### 4.1.2. SWOT ANALIZA

Ovaj alat se koristi za razumijevanje poduzeća u kontekstu industrije u kojoj posluje. Izvodi se kao analiza internih i eksternih svojstava. Interna svojstva su snage i slabosti, a vanjska su obilježja prilike i prijetnje. SWOT služi kao podloga za razvoj strategije te je jedna od vodećih analiza za uspostavljanje uspješne strategije. Autor Eric Kessler u knjizi „Enciklopedija teorije upravljanje“ napisao je: „ tvrtke koje redovito analiziraju svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje imaju do 60 posto više šansi za preživljavanje od tvrtki koje to nemaju.“

SNAGE: Poduzeće d.o.o. ima dugu tradiciju poslovanja unutar građevinske industrije u Republici Hrvatskoj. To je omogućilo lokalnu prepoznatljivost i lanac komunikacije koji daje prednost za buduće poslovanje. Prepoznata kvaliteta i obučena radna snaga su još jedan stup vrijednosti. Uspostavljen dugotrajan i profesionalan odnos s dobavljačima što je omogućilo uspješno poslovanje u trenucima krize. Vlasnik svojim zaposlenicima omogućava mnoge benefite što zauzvrat stvara lojalnost i posvećenost radu. Odrednica obiteljskog poduzeća je ujedno i razvijeni neformalni odnosi.

**SLABOSTI:** Nedostatak radne snage. Želja za proširivanjem i širenjem se mora prilagoditi manjku resursa. Zbog velikog obujma radova na projektu dolazi do sub optimalne organizacije koja stvara gubitke. Veliki odljev radne snage i tehničkog kadra. Izazovi prilikom koordiniranja poslova. Rizik od tužbi i velikih gubitaka u slučaju nedostataka u radovima.

**PRIJETNJE:** Vremenske nepogode koje zaustave rad i unište neke od odrađenih radova što dovede do gubitaka i neplaćenih zastoja i sanacija. Stanje na tržištu rada koje uzrokuje duge procedure pronalaženja zaposlenih. Odlazak postojećih radnika zbog većih satnica i boljih prilika u inozemstvu. Inflacija koja utječe na povećanje plaća i građevinskog materijala. Natjecanje među konkurentima za ljudske resurse u obliku većih satnica i pogodnosti koje velike firme mogu priuštiti dok manja poduzeća ne mogu.

**PRILIKE:** Zapošljavanja stranaca kojima odgovaraju uvjeti plaćenog boravka i prijevoza. Digitalizacija projekata kroz građevinski softver koji omogućava kontroliranje i upravljanje gradilištem iz daljine (rad od kuće). Edukacija zaposlenih za postizanje ciljeva kao što su: održavanje zaposlenosti, smanjenje zastoja i problema prilikom izvođenja radova, bolja koordinacija, rasterećenje glavnog menadžera i stvaranje automatiziranog procesa poslovanja. Poslovne suradnje na projektima kao npr. korištenje tuđe radne snage uz zamjenu za udio profita. Marketinški naponi za povećanje vidljivosti kojih trenutno nema u poduzeću. Zapošljavanje odjela za operacije i razvoj poslovanja.

Na temelju SWOT matrice postoje četiri vrste strategija koje se mogu primijeniti kao odgovor na rezultate analize. To su: snage/prilike strategija ili maxi/maxi strategija koja iskorištava unutarnje snage poduzeća za iskorištavanje vanjskih prilika. Slabosti/prilike ili min/maxi strategija podrazumijeva rješavanje unutarnjih slabosti i njihovo umanjivanje s ciljem iskorištavanja vanjskih prilika. Snage/prijetnje ili maxi/min strategija iskorištava snage poduzeća za suočavanje s prijetnjama iz okoline, i naposljetku, slabosti/prijetnje ili min/min strategija koja predstavlja kontroliranje i umanjivanje unutarnjih slabosti zbog vanjskih prijetnji. To je strategija preživljavanja u uvjetima nedostatka resursa. U slučaju Poduzeća d.o.o. sveopća strategija je snage/prilika opcija koja iskorištava unutarnje snage za postizanje i hvatanje vanjskih prilika. To je u odnosu, pružanje visoke kvalitete i uzimanje dobrih prilika koje se ponude. Sada je aktualna i strategija preživljavanja tj. umanjivanja unutarnjih slabosti kao odgovor na vanjske prijetnje. To je u ovom slučaju, velika količina potražnje koja se ne može zadovoljiti zbog nedostatka ljudskih resursa uz usporeno obavljanje tekućih poslova. Zbog toga je naglasak na korištenju postojećih resursa da bi se poslovi obavili na istoj razini kvalitete prije nego dođe do dodatnih gubitaka u radnoj snazi.

Column1	Column2	Column3	Column4	Column5	Column6
DIMENZIJE POSLOVNE OKOLINE	PRILIKE	PRIJETNJE	UTJECAJ	VAŽNOST	Ocjena
1.DOBAVLJAČI	+		3	8	24
2.KUPCI - POTROŠAČI	+		4	8	32
3. KONKURENTI		-	-2	3	-6
4.DIONIČARI					
5.SINDIKATI		-	-2	2	-4
6.KREDITORI	+		1	3	3
7.VLADINE ORGANIZACIJE		-	-4	7	-28
8.DRUŠTVENE ORGANIZACIJE					
9.STRU KOVNA UDRUŽENJA					
UKUPNO					21

Tablica je izrada autora na temelju dostupnih informacija.

Rezultat je od 21 od 300 što dovodi do zaključka da utjecaj poslovne okoline na poduzeće nije značajan. Ova analiza predstavlja uvod u Porterovih pet konkurentskih sila uz služenje kao sumirani prethodni sadržaj SWOT analize koji pokazuje da najveći utjecaj iz poslovne okoline na Poduzeće d.o.o. trenutno imaju: dobavljači koji su bili ključni prilikom rasta cijena materijala, kupci koji su potraživali građevinske usluge, pojačana konkurencija u smjeru ljudskih resursa, građevinski sindikati i promjene u kolektivnom ugovoru te HZZ tj. tržište rada i u pozitivnom i u negativnom smjeru.

#### 4.1.3. PORTEROVIH PET SILA

Građevinska industrija u Republici Hrvatskoj bilježi godišnji rast obujma građevinskih radova od 3,8 posto u 2023.godini uz općeniti procvat sektora u posljednjim godinama. Građevina ima multiplikativni učinak na gospodarstvo, što je npr. viđeno na primjeru Keynesijanske ekonomije i obnove američkog gospodarstva nakon Velike gospodarske krize 1929.godine. Prema podacima HNB-a profitabilnost industrije je bila u porastu tijekom prošle godine što je rezultat povećanog obujma posla, ali i povišenog optimizma u građevinarstvu. I dalje se predviđa kontrolirani rast industrije. Da bi se što bolje razumjele odrednice profitabilnosti unutar industrije potrebno je definirati dionike koji djeluju u tom sustavu. Za Poduzeće d.o.o. prijetnje i prilike iz okoline ovise o konkurentima, kupcima, dobavljačima i supstitutima.

#### KONKURENTSKA ANALIZA

Poduzeću d.o.o. konkurenti su manja i srednja poduzeća na području Splitsko-dalmatinske županije, specifičnije grada Splita. Proizvodi što oni nude su poprilično u mjeri savršenih supstituta predviđeni za istu ciljanu publiku, a to su sve osobe, prikladnih godina starosti koji ispunjavaju uvjete za potražnjom navedenih usluga kojima su potrebni nekakvi građevinski radovi. Važno je naglasiti suženje industrije u kontekstu stambenih objekata. Veće građevinske tvrtke koje se bave niskogradnjom nisu konkurenti za tvrtku koja se istražuje. Zašto? Djelatnost poduzeća je centrirana na visokogradnji,

stambeni objekti tj. kuće, stanovi, zgrade i slično. S tim na umu, diferencijacija proizvoda se krije u stilu, kvaliteti i načinu obavljanja radova prije, nakon i tijekom izvođenja. Aktualna situacija je orijentirana na dostupnu radnu snagu za izvođenje radova s obzirom da je potražnja porasla, a ponuda ne može odgovoriti tim zahtjevima. Važno je naglasiti i da ovakva poduzeća međusobno konkuriraju i cijenom svojih usluga što ih čini privlačnijima od većih tvrtki.

Unatoč razmjeru ponude i potražnje, posao dobiva ono poduzeće koji ima stabilan omjer cijene i kvalitete. Cijena se obračunava po potrebnim inputima tj. materijal za određeni građevinski objekt, dostavlja se ponuda te kupac izabire koja mu najviše odgovara. Ponuda se sastoji od raščlambe svake od stavki, od materijala do načina izvođenja i količine rada i materijala, uz svaki dio je označena jedinična cijena te je na kraju izračunat ukupan iznos cijelog projekta. Osim natjecanja u cijenama, prisutno je i natjecanje u satnicama za zaposlenike. Iako ove vrste poduzeća imaju sličnu strukturu prihoda, privlačenje radnika se vrši povećanjem satnica i pogodnosti kao što su: smještaj, prijevoz itd. To dovodi do nekontroliranog rasta u cijenama što izbacuje neke dionike iz tržišnog natjecanja. Zbog toga se dosta malih poduzeća specijalizira isključivo za završne radove, najam skele, vodoinstalaterske skupine i slično, s ciljem ostajanja u natjecanju vršenjem radova koji su neophodni za svaki građevinski projekt. Takve tvrtke ulaze i u razne suradnje s većim poduzećima što ih kasnije svrstava u skupinu dobavljača, ako postoji dugotrajni ugovor obavljanja npr. završnih radova.

Može se zaključiti da je Porterova snaga umjereno niska.

#### ANALIZA SUPSTITUTA

Postoji mnogo supstituta na tržištu stambenih i nestambenih građevinskih radova koji prijete slabljenjem pozicije Poduzeća d.o.o. Konkretno se to odnosi na poduzeća u neposrednoj blizini koja se natječu s ponudama za iste poslove. Supstituti se razlikuju po cijeni i sposobnosti izvođača. U građevinskoj industriji ni finalni proizvod ni usluga nisu vidljivi pa se kvaliteta radova očituje u otpornosti i ustrajnosti izrađenog projekta u odnosu na elementarne uvjete i uvjete korištenja. Zbog velike potražnje Poduzeće d.o.o. ima mnogo posla za koje su potrebni radnici. No je li stvarno došlo do porasta potražnje pa se supstituti ne izbacuju sa tržišta konkurentskim natjecanjem ili je potražnja porasla i poduzeće koje se istražuje konkurira cijenom i kvalitetom tvoreći stabilan položaj na ovom tržištu?

Odgovor se krije u oba pitanja. S obzirom da djeluje već 20 godina u građevinskoj industriji i ustrajalo je tijekom gospodarske krize 2008.godine, može se zaključiti da poduzeće posluje s uspješnom strategijom koju prilagođava vanjskoj situaciji koristeći snage i sredstva koje posjeduje. Izdržava konkurente prilagođavanjem. To prilagođavanje se izvodi u trenutku prijetnje ili prilike, bez

prognoziranja mogućih događaja. Prognoziranje što se odvija se temelji na pretpostavkama građevinske djelatnosti i trendova na području Splitsko – dalmatinske županije i Republike Hrvatske. Iako je potrebno detaljnije istraživanje da bi se otkrile sve determinante uspjeha ovog poduzeća, one uočljive su koncentrirane u umjetnosti prilagođavanja. Prijetnje proizvoda i usluga od drugih izvođača je prisutna u svakom trenutku, te se kontrolira kroz praćenje trendova u graditeljstvu, promatranjem okoline i problema koji su u nastajanju ili potencijalni te što bolje odolijevanje koristeći ono što poduzeće ima. Kao industrija s mnogo supstituta na tržištu, kupci su osjetljivi na cijenu što daje poduzeću okvir za postavljanje granica cijene i kvalitete.

U ovom primjeru, zaključak utjecaja supstituta na Poduzeće je nizak.

#### ANALIZA POTENCIJALNE KONKURENCIJE

Tehnologija se rapidno razvijala tijekom pandemije prethodnih godina s ciljem optimalizacije rada od kuće. Građevina je jedna od rijetkih industrija koja je mogla obavljati svoju djelatnost tijekom globalnog lockdown-a. Kao fizička djelatnost, koja se obavlja na terenu uz prisutnost raznih stručnjaka fokus razvoja je bio na tehničkoj strani nauke. Međutim, skok u tehnologiji i poslovnim trendovima kao što je rad od kuće, rad na daljinu i razni softveri potpomognuti umjetnom inteligencijom, otvaraju novo područje građevine koje je u skladu s tehnologijom i ekološkim trendovima. Treba obratiti pozornost i na ekološki aspekt poslovanja s obzirom na velike količine otpada koje nastaju prilikom izvođenja projekta. To je do sada bilo regulirano kroz lokalne tvrtke za prikupljanje otpada, no potencijalna konkurencija ima dvije inovacije na svojoj strani. Prva je softver za upravljanje gradilištem i rad od kuće za tehničku podršku i menadžere. Iako je ova ideja još i počecima, predstavlja tehnologiju koja će smanjiti troškove, povećati produktivnost i prihode uz smanjenje zastoja i otpada. Implementacija ovog softvera je za potencijalnu konkurenciju vjerojatno jedan od prvih koraka prilikom otvaranja tvrtke. Druga inovacija je u menadžmentu. Razvijanje alata i praktičnih pristupa za gospodarenje otpadom, za prenamjenu i reciklažu otpada u nove inpute i materijale koji će se koristiti prilikom izgradnje. To predstavlja priliku stvaranja kružnog poduzeća koje će uzimati inpute, iskoristiti ih, odvojiti škart te ga prenamijeniti za input na drugom projektu. Kao input na drugom projektu smanjuje početni trošak materijala i dugoročni trošak poslovanja, jer je kontrolirana potrošnja.

S time na umu, potencijalna konkurencija je nova vrsta poduzeća koja će iskoristiti prednosti i tehnologije i zaštite okoliša za stvaranje proizvoda i usluge koji će imati manji početni trošak. Osim ekonomskog aspekta ove nove vrste poduzeća, socijalni i „zeleni“ dio nalaže novu publiku prema ovom sektoru. Današnje društvo je svjesno klimatske krize i prednosti koje tehnologija nudi, te se razvija i ideja zero waste (nula otpada) društva. S razvojem tog novog pristupa i društva, „stara“ poduzeća se trebaju prilagoditi kako bi ostali u natjecanju. Trenutno nema čvrstih podataka i prognoza o navedenom

trendu i pojavljivanju takvih poduzeća. Osim njih, vraćajući se na klimatsku krizu, u poletu je izgradnja eko stambenih zgrada koje će svojim postojanjem imati smanjen ugljični otisak. Razvijaju se materijali za izgradnju koji će jamčiti energetske, ekološke i stambenu efikasnost građevine. Neki od ovih trendova su globalne naravi te se ne može predvidjeti utjecaj na lokalnu izgradnju, ali je sigurno da potencijalni konkurenti dolaze iz nove sfere ideja.

Rast profitabilnosti posljednjih godina je povećao rast privlačnosti ove industrije novim ulascima. Situacija je specifična zbog porasta potražnje, što omogućava novim tvrtkama lakše pronalaženje poslova. No najveća ulazna barijera je, trenutno, nedostatak radne snage. S takvim stanjem u industriji nije moguće prihvaćati poslove i razvijati se, što dovodi do smanjenja gubitaka i dužeg perioda izvođenja. Novim poduzećima su to nepoznati rizici koji smanjuju privlačnost trenutne profitabilnosti. Osim toga, postoji značajan broj konkurenata koji dugogodišnjim iskustvom, koje im daje uvid u strukturu i perspektivu kupaca, imaju prednosti koje su u početku isključujuće. Jedna od ulaznih barijera je i kapital. Zависи u koji sektor građevinske industrije se ulazi, potrebni kapital ide u rasponu od kapitalno neintenzivne do kapitalno intenzivne sektore kao što su cestogradnja, mostovi itd. Konkretno, za ulaz na tržište stambene i nestambene gradnje potreban je pozamašni kapital zbog velike količine alata, strojeva, radne snage i činjenice da je svaki projekt u početku financiran vlastitim sredstvima (uz naplaćeni predujam) zbog dugog roka naplate.

Zaključno snaga ove sile je umjerena.

#### ANALIZA KUPACA (PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA)

Kupci su jedina od sila koja direktno koristi proizvod ili zatraži uslugu kao rezultat svojih želja i potreba. Da bi ispunili svoje zahtjeve traže izvođače koji najbolje odgovaraju ravnoteži između želja i mogućnosti. Tako svako poduzeće ima želje i mogućnosti. Da bi odgovorili na tu potragu kupaca, pružaju materijale koje ulaze u izračun smanjenja troškova, potom stavljaju cijenu koja garantira prihod koji će služiti kao pokriće troškova i ostatak profita i ulaganja za buduće projekte i tekuće poslove poduzeća. Kvaliteta je garantirana kao rezultat rada osposobljenog kadra. S nekoliko projekata poduzeće izgradi imidž vjerodostojnog i kvalitetnog izvođača koji će uz prikladnu cijenu pružiti izvrsnu kvalitetu. U građevinskom sektoru kupac je prisutan u svakom od trenutaka izgradnje, preko predstavnika ili osobno. Prati svaki korak i razvoj projekta te može utjecati na ishod. Kao specifična znanost koju poznaju stručnjaci i oni koji se time bave, javlja se problem nerazumijevanja između kupaca i izvođača. U situaciji Poduzeća d.o.o. kupčeva moć se krije u alternativama. Može tražiti nešto drugačije, ali naposljetku glavna determinanta je cijena ponude. Poduzeća se natječu kvalitetom koju je vrijedno platiti te je garantiraju prethodnim iskustvom.

Osjetljivost kupaca na cijenu je veća jer se radi o dugoročnom proizvodu koji će se napraviti jednom u životnom vijeku u prosjeku što povećava udio ovog pothvata u ukupnim troškovima. Iz istog razloga, osjetljivost na cijenu će biti i manja, zbog znanja o dugotrajnosti proizvoda kao jedanput u životu investicije. Stambena građevina je esencijalna tvorevina u životu čovjeka, zbog toga je osjetljivost na cijenu i veća i manja. Potrebno je dugo vremena za izgradnju i značajan je trošak, ujedno je i važan i dugotrajan proizvod u ljudskom životu. Tako da postoji osjetljiva granica između prihvatljive cijene i tražene kvalitete. Što se tiče diferencijacije, ona je prisutna i u kombinaciji sa strategijom niskih troškova. Diferencijacija je u građevini određena stilom izgradnje i primjenom materijala. Ne mogu se mijenjati granice i pravila izvođenja radova zbog egzaktnosti tehničkih uvjeta i svojstava, no mogu se alternirati različiti materijali za postizanje stilskih efekata uz postizanje cjelokupnih materijalnih benefita i osnovnih građevinskih zaštita. Iako je diferencijacija niska, prelazak kod izvođača koji nude nižu cijenu nije uvijek optimalna opcija. Kako je proizvod/usluga specifičan tako su i ekonomski uvjeti koji ga okružuju.

Relativna pregovaračka moć kupaca ovisi o koncentraciji kupaca u odnosu na ponudu i o informacijama koje posjeduju. Koncentracija kupaca u odnosu na ponudu u ovom području je na strani ponude, što smanjuje pregovaračku moć kupaca.

#### ANALIZA DOBAVLJAČA (PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA)

Dobavljači materijala su ključni dionici svake građevinske tvrtke te oni imaju visoku snagu u kontekstu Porterovih pet sila. Kao glavni izvor materijala za rad i opreme radnika imaju popriličnu moć u diktiranju cijene. Pri uspostavi dobrih odnosa tvrtke uzimaju trgovačke kredite kod vjernih dobavljača koji im izlaze u susret prilikom nekih poteškoća. Primjerice, tijekom pandemije su naglo porasle cijene materijala i do preko 300 posto, što je uz radnu snagu, bila prijetnja iz okoline. Poduzeće d.o.o. se suočilo sa ovim izazovom oslanjajući se na dobre odnose s dobavljačima koji su uz određene uvjete, pomogli poduzeću da nastavi s poslovanjem i manjim troškovima. Mnogo je dobavljača građevinskog materijala koji konkuriraju na području grada Splita. Zbog toga, okolina Poduzeća d.o.o. se sastoji od mnogobrojnih pružatelja proizvoda čiji su krajnji korisnici izvođači. Međusobno konkuriraju cijenama i pogodnostima, kao promo materijal i slično, kako bi privukli svoje kupce. U tom kontekstu, poduzeće bira dobavljače koji nude najbolju cijenu i popuste, što je tvrtkama u interesu.

#### 4.2. ZAKLJUČNO O ANALIZAMA

Prilikom istraživanja opće i poslovne okoline poduzeća, uočljivo je nekoliko faktora: nedostatak radne snage, porast potražnje i profitabilnosti industrije, rast cijena i rast konkurencije.

Za Poduzeće d.o.o. interna je okolina stabilna i uspješno odgovara na prijetnje i prilike iz okružja koristeći strategiju snage/prijetnje. Koristeći svoje prednosti i čvrstoću centralizirane, hijerarhijske, jednostavne strukture odolijeva prijetnjama koje proizlaze iz strukture industrije. Analizom opće okoline jasno je da je cijeli građevinski sektor suočen sa prijetnjom nedostatka radne snage. Za rješavanje ovog problema, trenutno, najpoznatiji alat je uvoz zaposlenika iz inozemstva. Ovo privremeno rješenje je odgovor na krizu. Kako će se riješiti, preostaje. Ključna poruka ove analize je preživljavanje. PEST i SWOT analiza su pružili opis granica i geografskog opsega industrije u kojoj istraživano poduzeće posluje, tvoreći slijedeću sliku: Poduzeće d.o.o. mikro je poduzetnik koje obavlja djelatnost izgradnje stambenih i nestambenih zgrada na području Splitsko – dalmatinske županije. Posluje u iznimno konkurentnom okruženju u kojem se održava kroz iskustvo rada i zajamčene kvalitete koja proizlazi iz obavljenih projekata. Posjeduje stabilnu poziciju na geografskom području poslovanja te su razvijeni dobri odnosi s dobavljačima što je bila prednost prilikom značajnog rasta cijena materijala. Ovaj primjer odnošenja sa situacijama iz okoline je općeniti primjer poslovanja u teškim situacijama koje je omogućilo Poduzeću da opstaje. Zbog povećane potražnje i važnosti koju ova industrija nosi u životu svakog pojedinca, kupci imaju smanjenu pregovaračku moć, unatoč dostupnim supstitutima. Vrijednost koju ova tvrtka pruža za kupce je dosljedna kvaliteti i cijeni koju postavlja, što je očito u povećanom opsegu posla u zadnja tri kvartala. Opseg posla nastavlja sa rastom, kako u poduzeću tako i u industriji, što se opet vraća na pitanje radne snage. Nove tehnologije su prilika za dodatan razvoj, ali i smanjenje zastoja, sanacija i troškova za tvrtku. S obzirom da su tek na početku korištenja, softveri za građevinu su mogući za implementaciju u dugoročnim planovima poduzeća. Za dodatno razumijevanje pozicije tvrtke u industriji, u nastavku će se prikazati analiza profitabilnosti koja će dati bolju sliku situacije.

#### 4.3. ANALIZA PROFITABILNOSTI PODUZEĆA

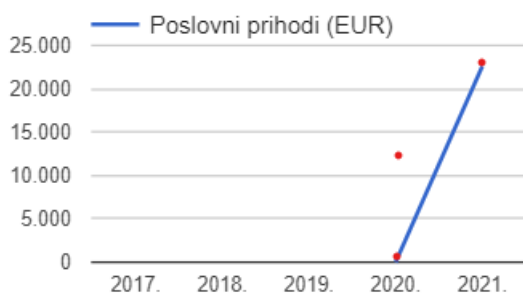
Za početak razina profita se definira kroz tri pitanja: Koja je vrijednost koju dobiva kupac? Koliki je intenzitet konkurencije? Kolika je pregovaračka moć izvođača u odnosu na dobavljače?

Na ova tri pitanja odgovori su dani u prethodnim ulomcima, zaključujući da je razina profita u porastu proporcionalno s porastom opsega posla. Ujedno je i zaključeno da Poduzeće održava stabilnu poziciju u industriji mijenjajući svoju strategiju sukladno snagama koje posjeduje. Slijedeće će se dati odgovor



na pitanje: Zašto je profit toliki koliki je? koristeći interne podatke o rastu prihoda i dobiti od početka poslovanja.

Poduzeće d.o.o. djeluje kao društvo od 2021.godine, financirano sa 100 posto domaćim kapitalom. U godini nakon osnutka, 2022.godini, ostvaruje ukupni godišnji prihod od 286.535,40 €. U 2021.godini kada je osnovano ostvaruje ukupni godišnji prihod od 22.572,83 €, što predstavlja rast od 263.962,57 € u razdoblju od jedne godine. Ovaj rast može biti temeljen na činjenici da je poduzeće tek osnovano te je nagli skok rezultat rasta od nule. Međutim, takav porast nije samo početnička sreća. Porast opsega posla, uz smanjenje radne snage je tražilo domišljatost za iskorištavanje prilike uz saniranje slabosti. Tako je Poduzeće krenulo u uvoz radne snage iz inozemstva, pretežito sa Kosova. Iako je obrtaj radnika povećan zbog rasta nadnice, još uvijek je u procesu zapošljavanje stranih državljana. Tako da broj zaposlenika uvijek ostaje u blizini broja 15. To omogućava predviđanje i prognoziranje količine posla koja se može obaviti u jednoj kalendarskoj godini što služi kao input za biranje poslova koji će se prihvatiti.



Grafički prikaz preuzet sa <https://www.fininfo.hr/>.

Prikazani graf je dio rada internog kadra za Poduzeće d.o.o. koji prikazuje rast za jednu godinu prije osnutka. Ovdje je korišten kao prikaz budućeg i trenutnog rasta koji je vidljiv u podacima za 2021. i 2022.godinu. Uključujući i 2023.godinu, za koju podaci još nisu dostupni, ali se može prognozirati nastavak rasta s obzirom na količinu posla i rast cijena nekretnina. Osim internog pozitivizma cijela industrija predviđa nastavak rasta profitabilnosti unatoč visokim troškovima izgradnje. Iako je usporedba prisutna samo za period od 3 godine, očit je trend rasta i razvoja koji se nastavlja. Tvrtka uspješno odolijeva pritiscima iz svog okruženja te koristi uspješno povećanu potražnju za rast prihoda i proširenje radne snage kroz poticaj većih plaća i pogodnosti. Vidljivo je da je razina profita rezultat svih ovih čimbenika koji integrirano djeluju i na poduzeće i na industriju. Kada se promotri konkurencija u odnosu na Porterovih pet sila u usporedbi sa istraživanom tvrtkom može se zaključiti da cijela industrija ima jedinstvenu poziciju u odnosu na dobavljače i kupce s naglaskom da je snaga na strani industrije, a međusobna konkurencija istiskuje izvođače koji nemaju ispravnu strategiju za nošenje s

okolinom. Dok Poduzeće ima stabilnu poziciju u odnosu na konkurenciju. Porast potražnje i uvođenje radne snage je nastavilo dizati profitabilnost industrije što se prognozira i za buduće razdoblje<sup>1</sup>. Da bi se odvila analiza predviđanja profitabilnosti uzima se u obzir nekoliko stavaka. To su:

1. Analiza prošlih i sadašnjih podataka o utjecaju strukture poduzeća na konkurenciju i profitabilnost
2. Analiza trendova koji utječu i mijenjaju postojeću strukturu industrije
3. Analiza utjecaja promjena u industrijskoj strukturi na pet konkurentskih sila i profitabilnost

U prethodnim ulomcima se promotrio utjecaj trendova na postojeću strukturu industrije. Ujedno se dao i kratak osvrt na prošle i sadašnje podatke o utjecaju poduzeća na konkurenciju i profitabilnost. Još će se zaključiti utjecaj promjena u industrijskoj strukturi na pet konkurentskih sila i profitabilnost. Time će se dati odgovor na odrednice rasta profitabilnosti i input za predviđanje buduće profitabilnosti.

Strukturu industrije čine Porterove sile čiji se omjer snaga mijenja kako se mijenjaju uvjeti tržišnog natjecanja. Promjene u strukturi kao što su porast potražnje, razvoj tehnologije, ulazne barijere i nedostatak radne snage, su otvorile mnoge prilike za stabilno pozicionirane tvrtke, dok su one bez potrebnih resursa uklonile iz industrije. Prilika za rast i razvoj kroz nove poslove je mogućnost za sva poduzeća da razviju svoju poziciju unutar sektora, ujedno je i prijetnja zbog neizvjesnosti ekonomije unutar građevine. Sile se mijenjaju i stvaraju strukturu evolucije<sup>2</sup>. Međutim treba imati na umu da su poremećaji u strukturi mogući te da je pomicanje centra ravnoteže svakodnevni proces tijekom kojeg se uspostavlja balans dionika industrije. Mnogi eksterni utjecaji stvaraju kontuzije i valove promjena koji utječu na svaku od sila testirajući tako čvrstoću ravnoteže i njeno pomicanje na lijevu ili desnu stranu.

Na temelju svih navedenih analiza može se zaključiti da je građevinska industrija u svom sadašnjem obliku privlačna industrija u sferi rasta, a rizična u području ulaznih barijera i spomenutih izazova.

---

<sup>1</sup> Podaci HNB-a

<sup>2</sup> Navedena izjava je rezultat promatranja industrije kroz perspektivu stabilnog poduzeća.

#### 4.4. IMPLIKACIJE ZA RAZVOJ STRATEGIJE

U početnim odlomcima objašnjen je značaj strategije za poduzeće. Ona je smjer, plan i cilj. U srži, dobra strategija je alat za preživljavanje na tržištu. Analiza industrije služi kao alat za razvoj strategije. S tim na umu su proučeni razni dionici industrije te njihov utjecaj na istraživano poduzeće. Tvrtka u pitanju je istražena interno i eksterno kako bi se dali odgovori na pitanja profita i pozicije unutar industrije.

Na temelju prethodnih analiza ponuđeno je nekoliko implikacija za razvoj dugoročne strategije u područjima tehnologije, resursa i natjecanja. Trenutna strategija je temeljena na adaptabilnosti okruženju kroz razne preinake i trenutačne akcije. Poduzeće je vođeno strategijom diferencijacije u kontekstu usluge/proizvoda koje pruža, a strategijom niskih troškova u području nabave materijala i troškova izvođenja. Prethodne analize sumiraju centre fokusa za istraživano poduzeće. Potrebno je razmisliti i napraviti plan za implementaciju tehnologije u tvrtku s ciljem smanjenja troškova i uskih grla. Za to su potrebni podaci koji potvrđuju ili negiraju potrebitost korištenja takvih vrsta softvera. Za dugoročni razvoj poduzeća, važno je uzeti u obzir nove trendove koji povezuju tehnologiju i ekonomiju u održiv sustav. Tako da novi tehnološki razvoji trebaju biti dio dugoročnih planova te je za njih potrebno i planirati potrebnu infrastrukturu kako bi tranzicija bila optimalna. Potrebna infrastruktura je budući trošak koji se treba uračunati u redovne troškove poslovanja kako bi se uvidio utjecaj tehnologije na poduzeće. Slijedeća implikacija je planiranje kadra. Situacija je iznimno volatilna i podložna ekstremima; na to se poduzeće treba pripremiti planirajući buduću i sadašnju potražnju za ljudskim resursima u kontekstu potražnje za izvođačima. Rast profitabilnosti industrije prilika je za povećanje likvidnih sredstava i solventnosti. Kako bi se to ostvarilo potrebno je analizirati trenutne potrebe za izvođačima u kontekstu veličine poduzeća i ljudskih resursa na raspolaganju kako bi se odabrali optimalni poslovi. Jedna od implikacija je ujedno i dosljednost. Ovo poduzeće se održava i razvija na tržištu već 20 godina što indicira određenu razinu konzistentnosti prilikom planiranja i implementacije strategije. Za buduće i sadašnje poslovanje situacija je dinamična i podložna brzim promjenama u strukturi industrije što potiče tvrtku u pitanju da razmotri sigurnosne opcije u slučaju radikalne promjene trenutnog stanja. To su *back-up* planovi za nošenje sa krizama i šokovima. Ključna je pravovremena reakcija i pravilna prognoza. Osim toga, zbog brzine i dinamike svakodnevnog poslovanja potrebna je i količina fluidnosti strategije. Otvoreni prostor za reakciju na promjene. U prošlosti je bilo moguće planirati na duže vremensko razdoblje, u sadašnjosti je to nemoguće, a vjerojatnost je da će se taj trend nastaviti i u budućnosti. Zbog toga je, koristeći ove implikacije i trenutno stanje, potrebno ugraditi u strategiju planiranu improvizaciju, okvir za donošenje važnih odluka i dobru prognozu. Važno je naglasiti i potrebu za kadrom za razvoj poslovanja. Iako je u pitanju malo poduzeće, prognoze sadašnjosti i budućnosti zahtijevaju promatranje u svakom trenutku.

## 5. ZAKLJUČAK

Ovaj rad povezo je dvije važne teme za svako poduzeće koristeći teorijski pristup i studiju slučaja. Važno je uočiti da je strategija kao ideja i sredstvo korištena prvotno u vojnim terminima s ciljem kvalitetnog planiranja i gledanja unaprijed. Predviđanje poteza suparnika potom razvoj pravilne reakcije da bi se maksimalno iskoristio položaj predstavlja odnos poduzeća danas. Tržišno natjecanje se temelji na prognoziranju, planiranju o pobjedi nad konkurentom koristeći sve snage, a skrivajući ili rješavajući slabosti kako ne bi bile uzrok propasti. Razne teorije opisuju strategiju iz mnogih perspektiva pokušavajući što dublje razjasniti ovaj fenomen koji znači preživljavanje ili propadanje. Razni elementi strategije kao što su: planovi, alati, resursi, stvaraju sinergiju internog ciklusa poduzeća i vanjskog sustava koji ga okružuje i stavlja u geografski i industrijski opseg. S tim na umu, razlikuju se poslovna i korporativna strategija. U ovom radu, naglasak je bio na poslovnoj, što je uvelo dodatnu dimenziju promatranja, a to su resursi. Resource based view naziv je na engleskom jeziku za perspektivu temeljenu na resursima, koja kazuje da je ključna komponenta strategije nematerijalna imovina poduzeća. To uključuje znanje, vještine, tehnologiju koji se trebaju koristiti s ciljem što boljeg pozicioniranja unutar industrije kao glavna konkurentna prednost. To se naglašava s ciljem skretanja pozornosti na njegovanje i poticanje razvitka ovih ključnih kompetencija svakog poduzeća. Grant napominje da je strategija dio svakodnevnog upravljanja tvrtkom te da treba biti usmjerenje i kompas, umjesto isključivog cilja. Most poveznica sa strategijom je promatranje industrije u kojoj se posluje. Strategija je alat interakcije sa okolinom koja poduzeću donosi konkurentsku prednost i željenu poziciju. Da bi se to izvršilo, svaka tvrtka mora komunicirati sa svojom okolinom. Sustavom u kojem posluje i dionicima tog sustava, uz očuvanje svog položaja. Takva situacija zahtjeva pomnu analizu unutarnjeg ekosustava uz analizu vanjskog okoliša uz odnos između tih dvaju područja. Tu se povezuju strategija i analiza industrije. Da bi strategija bila uspješna i smisljena te donosila željene rezultate i zacrtane ciljeve, svaka tvrtka treba analizirati industriju u kojoj posluje. To se radi zbog što boljeg uspješnog i dugoročnog obavljanja djelatnosti. Za analizu industrije postoje mnoge teorije i praktični procesi, no jedni od najpoznatijih alata su: SWOT analiza, PEST analiza i analiza Porterovih pet sila. Na primjeru poduzeća zaključeno je kroz SWOT, analizu poslovnog okoliša: što su unutarnje snage i slabosti, a što vanjske prijetnje i prilike. Kako to utječe na poduzeće i što učiniti da bi se minimalizirale prijetnje i slabosti, a maksimalizirale prilike i snage. Postoji nekoliko strategija koje objašnjavaju načine korištenja SWOT matrice. Svako poduzeće izabire onu strategiju koja ima smisla za daljnji razvoj i odgovor na situaciji u okolini. PEST analiza opisuje opću okolinu tj. cjelokupni socijalni, politički i ekonomski sustav u kojem neka tvrtka posluje. Tu se u obzir uzimaju lokalna pravila i zakoni na razini države, uz globalna ekonomska razmatranja ovisno o veličini poduzeća i tržištima na kojima posluje. PEST ujedno može dati i uvid u neke socijalne i demografske trendove koji su uzrok poslovnih previranja. Porterovih pet sila je fokusirano na dionike industrije. Konkurenti,

dobavljači, kupci i potencijalni konkurenti koji stvaraju i djeluju u jednoj industriji. Njihova važnost je opisana u riječi: sila. To označava da sve promjene koje se događaju unutar industrije imaju smjer, iznos i orijentaciju. Što dovodi do zaključka da promjene u silama stvaraju strukturu industrije koja diktira profitabilnost industrije. Sve ove značajke pobliže opisuje među povezanost i opseg svih sila unutar jedne industrije što utječe na poslovanje i profitabilnost svakog od dionika.

## 6. LITERATURA:

1. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* 74(6) 61–78
2. Mintzberg, H.(1988.) *Crafting Strategy*, McKinsey Quarterly
3. Shapiro, C. (1989.) *The theory of business strategy*, RAND Journal of Economics, Vol.20, No.1
4. Porter, M.E.(1991) *Towards a dynamic theory of strategy*, *Strategic Management Journal*, Vol.12, 95-117
5. Ghemawat P. (2002), *Competition and business strategy in historical perspective*, *Business History Review*; Spring 2002; 76, 1
6. Utami, H. & Alamanos, E. (2023) *Resource-Based Theory: A review*. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <http://open.ncl.ac.uk> / ISBN: 9781739604400
7. Schulz S.A.& Flanigan R.L. (2016) , *Developing competitive advantage using the triple bottom line: a conceptual framework*, *Journal of Business & Industrial Marketing* Volume 31, Number 4, 2016, 449 –458
8. Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, 1985
9. Prahalad, C. K. and G. Hamel (1990), ‘The core competence of the corporation’, *Harvard Business Review*, May-June 1990, pp. 71-91.
10. Barney, J. B. (1991), ‘Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17( 1), 1991, pp.99-120
11. Grant, R. M. (1991), ‘The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulations’, *California Management Review*, Spring 1991, pp. 119-135
12. Barney, J.B. (2001), *Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes*. *The Academy of Management Review*, 26 (1), 41
13. Penrose, E.T. (2009), *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
14. Porter, M.E. (1989), *How Competitive Forces Shape Strategy*. *Readings in Strategic Management*, 133-143
15. Grant, R.M. & Jordan J. (2015), *Foundations of Strategy*, 2<sup>nd</sup> Edition
16. Jacobides M. G. (2008), ‘Creating and capturing value: From innovation to architectural advantage’, *Business Insight* (London Business School, September 2008)
17. Collis, D.J. and Rukstad, M.G. (2008) *Can You Say What Your Strategy Is*, *Harvard Business Review*, 86, 82-90

