Strateška analiza poduzeća „Ericsson Nikola Tesla“ d.d.

Vuković, Krešimir

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:797551

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

Strateška analiza poduzeća „Ericsson Nikola Tesla“ d.d.

Mentor:

Doc. dr. sc. Anita Talaja

Student:

Krešimir Vuković

Split, rujan, 2018.

Sadržaj:

1. UVOD 4
1.1. Definicija problema 4
1.2. Ciljevi rada 5
1.3. Metode rada 6
1.4. Struktura rada 7
2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE 8
2.1. Općenito o strateškom menadžmentu 8
2.2. Strateška analiza okoline 12
2.2.1. Analiza vanjske okoline 12
2.2.2. Analiza unutarnje okoline 16
2.3. Modeli analize poslovne okoline poduzeća 18
2.3.1. Analiza pet konkurentnih sila 19
2.3.2. Analiza lanca vrijednosti 20
2.3.3. Identificiranje konkurentnih prednosti 21
2.4. Modeli unutarnje analize poduzeća 24
2.4.1. Jednostavna portfolio matrica (BCG) 24
2.4.2. Diferencirana portfolio matrica (Mc/Kinsey/GE) 26
2.5. SWOT analiza 29
3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA D.D. 32
3.1. Općenito o poduzeću 32
3.2. Analiza poslovanja 37
3.2.1. Analiza računa dobiti i gubitka 37
3.2.2. Bilanca i novčani tijek 45
3.2.3. Financijski pokazatelji 49
3.3. Analiza vanjske opće okoline poduzeća 54
3.3.1. Prirodna ili fizička okolina 54
3.3.2. Ekonomska okolina 56
3.3.3. Znanstveno-tehnološka okolina 60
3.3.4. Političko-pravna okolina 61
3.3.5. Socijalno-kulturna okolina 61
3.3.6. Demografska okolina 63
3.3.7. Prilike i prijetnje vanjske opće okoline poduzeća 64
3.4. Analiza i ocjena ranjivosti poduzeća 66

3.5. Analiza i procjena tehnologije 68
3.6. Analiza vanjske poslovne okoline poduzeća 72
3.6.1. Skeniranje poslovne okoline poduzeća 73
3.6.2. Analiza konkurencije 81
3.6.3. Analiza zainteresiranih 83
3.7. Analiza unutarnje okoline poduzeća 87
3.7.1. Organizacijska struktura 87
3.7.2. Organizacijska kultura 89
3.7.3. Organizacijski resursi 91
3.8. Identifikacija profila sposobnosti 92
3.8.1. Profil sposobnosti menadžmenta 92
3.8.2. Profil konkurentske sposobnosti 93
3.8.3. Profil financijske sposobnosti 94
3.8.4. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti 95
3.9. SWOT analiza poduzeća 96
4. ZAKLJUČAK 98
LITERATURA: 99
POPIS SLIKA: 100
POPIS TABLICA: 101
POPIS GRAFOVA: 102

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Svako poduzeće djeluje u nekom makrookruženju koje obuhvaća ukupnost činitelja i utjecaja van granica tog poduzeća, a koje menadžment mora uvažavati prikom donošenja odluka o odabiru strategije i poslovnog modela u kojem će ostvarivati svoju djelatnost. Svako poduzeće prilagoditi će izradu strategije svojoj osobnoj situaciji jer se tržišta dovoljno razlikuju da poduzeća imaju veliku stratešku slobodu pri odabiru strategije, pa su učestaliji primjeri da se u poduzećima iz iste industrije koriste različite nego li istovjetne strategije.[1] Nakon utvrđivanja prilika i prijetnji vanjske okoline koje utječu na izbor strategije, važno je utvrditi s kojim unutarnjim resursnim sposobnostima poduzeće raspolaže, te jesu li njegove konkurentske sposobnosti snažnije ili slabije u usporedbi sa suparnicima na tržištu.

U slučaju javnih poduzeća i poduzeća koja svoje dionice listaju na tržištu kapitala, identificiranje strategije poduzeća moguće je utvrditi na temelju informacija iz njihovih financijskih izvještaja, jer je menadžerima u interesu kvalitetno izvještavanje, pa uz obavezne financijske informacije objavljuju i nefinancijske informacije i ključne elemente svojih strategija. Međutim, svaka strategija poduzeća je trenutačna i podložna je promjenama ovisno o promjenjivim okolnostima u vanjskom i unutarnjem okruženju, ali i o nastojanjima menadžera za usavršavanjem određenih dijelova strategije i prilagođavanjem razvoju događaja, pa je utvrđivanje strategije stalan proces. Proučavajući i analizirajući učinke prošlih procesa, menadžment nastoji identificirati temeljne zakone koji upravljaju razvojem uspješnih strategija, međutim, u trenutku donošenja odluka o budućoj strategiji suočava se s problemom nesigurnosti i neodređenosti, jer u sadašnjem vremenu donosi odluke i poduzima akcije čije se posljedice tek očekuju u budućnosti.[2]

Strategija je dinamična igra u kojoj se sve mijenja od stavova ljudi, njihovih ukusa, mode, tehnologije, vladine politike i mnogih drugih faktora, pa je moguće da u promijenjenim uvjetima strategija koja je davala rezultate u prošlosti, neće dati iste rezultate u budućnosti. Najbolji mjerljivi dokazi u uspješnosti odabrane strategije odražavaju se u rezultatima poslovanja, pa kada poduzeće ostvaruje bolje financijske rezultate i bolju tržišnu poziciju,

[1]Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 4.

[2] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 6.

vjerojatnije je da ima i dobro odabranu i uspješno vođenu strategiju, a kada je financijski rezultat i tržišni položaj slabiji, potrebno je preispitati postojeću strategiju i njenu primjenu. Proučavanjem strateškog menadžmenta pokušava se utvrditi što menadžeri trebaju činiti kako bi poduzeće u nekom budućem trenutku rezultiralo uspješnim rezultatom, tj. koji je to recept uspješnosti[3] ili opća preporuka koja se može primjeniti u velikom broju strateških situacija. Međutim, skup općih preporuka može navesti na krivi trag, pa je u mjeri u kojoj su strateške situacije jedinstvene i izuzetne potrebno imati i jedinstvene i izuzetne načine za rješavanje strateških situacija.

U ovom radu utvrdit će se koji su faktori utjecali na konkurentsku poziciju poduzeća Ericsson Nikola Tesla d.d. i koje su to strateške aktivnosti koje ga čine regionalnim liderom[4] u ICT industriji (industriji informacijsko-komunikacijske tehnologije). Sektor koji proizvodi ICT[5] u gotovo svim zemljama ima tek manji udio u ekonomiji, ali ima relativno veliki doprinos rastu produktivnosti, jer raste brže od ostatka ekonomije. Ericsson Nikola Tesla je dioničko društvo povezano s korporacijom Ericsson koja predvodi i podržava suvremene načine komuniciranja, te preko čijih mreža danas prolazi preko 40% svjetskog mobilnog prometa.[6] Pred ICT industrijom (engl. *Information-communication tehnology*) otvorene su velike mogućnosti budućeg rasta i razvoja, i nema dvojbe da li će poduzeća koja se bave informacijsko-komunikacijskim tehnologijama rasti, ali je problem za hrvatsko gospodarstvo[7] hoće li imati sjedišta ili razvojne centre u Hrvatskoj ili u inozemstvu, te bi bilo važno upoznati okolnosti za podupiranje razvoja ICT sektora u Hrvatskoj.

1.2. Ciljevi rada

Cilj ovog rada je, korištenjem metoda i tehnika strateške analize, utvrditi utjecaje iz eksterne i interne okoline na poduzeće Ericsson Nikola Tesla d.d., te resurse i sposobnosti koje poduzeće posjeduje radi utvrđivanja djelotovornosti strategije kojom je pozicionirano kao

---

[3] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 13.

[4] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d. [5.5.2018.]

[5]Kovačević, Z., Vuković, K., (2007): Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) u hrvatskom gospodarstvu, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol. 1. No. 1., str. 100., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/38525 [5.5.2018.]

[6]Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/povijest [5.5.2018.]

[7]Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/komentari/za-dvije-do-tri-godine-hrvatska-bi-zbog-poteza-vlade-mogla-izgubiti-it-industriju-331690 [5.5.2018.]

vodeći regionalni isporučitelj komunikacijskih proizvoda i usluga i inovativno informacijsko-komunikacijskih rješenja. Osim utvrđivanja položaja i pozicije poduzeća, cilj je razumijeti strateške obrasce koji su se koristili ili koji su se mogli koristiti tijekom promatranog razdoblja i jesu li prikladni za korištenje u budućim potezima, ili ih je potrebno mijenjati.

Analizom poslovanja konkretnog poduzeća kroz proteklo razdoblje i strateškom razmatranju industrijskog i konkurentskog okruženja u kojem djeluje, cilj je utvrditi kakve ono tržišne pozicije zauzima u odnosu na svoje konkurente. Istraživanje strateške analize poduzeća naročito je važno zbog globalizacije kojoj su izložena poduzeća bez obzira jesu li prisutna samo na tržištu jedne zemlje ili djeluju u međunarodnom okruženju, jer omogućava prepoznavanje poteza konkurencije koja izvire iz neočekivanih smjerova i priprema ih na povratne poteze koje mogu poduzeti, kako bi osigurali svoje mjesto na dinamičnom tržištu.

1.3. Metode rada

U teorijskom dijelu završnog rada koristit će se:

- **metode analize** – raščlanjivanje složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente, te izučavanje svakog dijela posebno i u odnosu na druge dijelove i u odnosu na cjelinu;
- **metode sinteze** – postupci znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije, povezujući izdvojene dijelove u jedinstvenu cjelinu u kojoj su uzajmano povezani;
- **metode eksplanacije** – logički postupak objašnjavanja odgovarajući na pitanje koji skup zakona i okolnosti utječu na nastanak neke pojave, odnosno utvrđivanje veze između promatrane pojave i faktora koji utječu na tu pojavu;
- **metode klasifikacije** – najstarija i najjednostavnija metoda kojom se vrši sistematska i potpuna podjela općega pojma na posebne, u okviru opsega pojma;
- **metode komparacije** – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica i utvrđivanje njihovih sličnosti i razlika.

U praktičnom dijelu rada koristit će se:

- **metoda studije slučaja -** kvalitativna metoda kojom se izučava neki posebni slučaj iz određenog znanstvenog područja, u ovom slučaju iz područja poslovne ekonomije kroz primjer strateške analize Ericsson Nikola Tesla.[8]

1.4. Struktura rada

U uvodnom dijelu ovog rada kratko se navodi definicija problema istraživanja, te ciljevi koji se ovim istraživanjem namjeravaju postići, kao i metode koje će se pri tome koristiti.

U drugom poglavlju obradit će se metode i tehnike strateške analize kroz dostupna teorijska znanja. U tom dijelu rada naglasit će se važnost strateškog menadžmenta i strateške analize općenito te će se objasniti osnovne metode i tehnike strateške analize u svrhu postizanja i održavanja konkurentske prednosti.

U trećem poglavlju rada primjenit će se opisane teoretske odrednice na poduzeće Ericsson Nikola Tesla d.d. Najprije će se prikazati neki osnovni podaci o poduzeću kako bi se dobio uvid u njegovo poslovanje, a zatim će se prikazati konkretna analiza i rezultati analize na primjeru tog poduzeća.

Na kraju će se u zaključku, temeljem rezultata provedenih analitičkih metoda, dati zaključna razmatranja o poslovanju poduzeća.

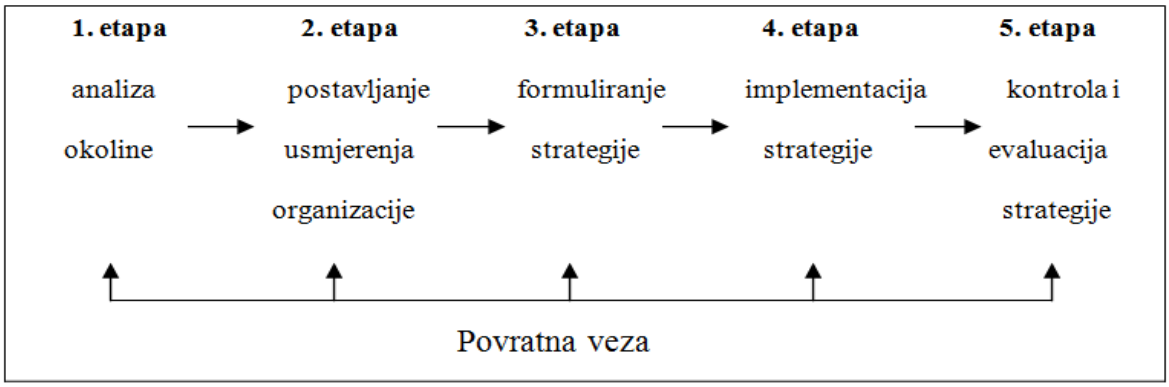
[8]Metode znanstvenih istraživanja, http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf, [5.5.2018.]

2. METODE I TEHNIKE STRATEŠKE ANALIZE

2.1. Općenito o strateškom menadžmentu

Strateški menadžment je specifično područje istraživanja koje se razvilo u drugoj polovini 20. stoljeća, kao posljedica činjenice sve većeg i važnijeg utjecaja eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka, a što se moralo uzeti u obzir.[9] Kao kompleksan pojam, strateški menadžment se koristi kao izraz za:

- **grupu ljudi** – menadžera koji su odgovorni za definiranje, implementaciju i kontrolu strateških odluka;
- **menadžerski proces** – kontinuirani proces stvaranja spremnosti poduzeća za prilagodbu u promjenjivoj okolini ;
- **znanstvenu disciplinu** – set organiziranog znanja koje se odnosi na analizu okoline, postavljanje organizacijskog usmjerenja, formuliranje i implementaciju strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije, kao što je prikazano na sljedećoj slici kroz glavne etape procesa strateškog menadžmenta.



Slika 1: Etape procesa strateškog menadžmenta

Izvor: Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 111.

Menadžeri se pri strateškom razmišljanju o postojećim uvjetima i budućim izgledima za svoja poduzeća suočavaju sa tri osnovna pitanja:[10] „Gdje smo sada? Kamo želimo stići? Kako ćemo do tamo doći?“ Tako zapravo strategija nekog poduzeća postaje plan igre koji menadžment koristi za povlačenje poslovnih poteza kako bi privukli kupce, povećali poslovanje, uspješno konkurirali i ostvarivali željene ciljeve.

[9] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 1.

[10] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 3.

Usmjeravanje poduzeća u nekom pravcu ili mijenjanje njegove strategije ne može se uspješno izvršavati ukoliko se ne provede kompletna situacijska analiza u vanjskom i unutarnjem okruženju (1. etapa). Analiza omogućava razumijevanje situacije u kojoj se poduzeće trenutno nalazi i koje se njegove prednosti i nedostatci, tj. snage i slabosti, te koje mogućnosti iz vanjske okoline može iskoristiti, a koje prijetnje iz okoline izbjeći i kako.

Zaključci koji se dobiju analizom upotrebljavaju se za definiranje misije, vizije i ciljeva poduzeća, tj. postavljanje usmjerenja organizacije (2. etapa). Misija[11] se uglavnom bavi postojećom poslovnom svrhom i smislom postojanja i odgovara na pitanja: „tko smo, što činimo i zašto smo ovdje“, dok vizija[12] treba govoriti o tome kako menadžeri namjeravaju pozicionirati poduzeće u budućnosti, odnosno odgovara na pitanje – „kamo idemo“. Postavljanje ciljeva[13] je pretvaranje strateške vizije u točno određene rezultate i ishode kao pomagala za praćenje napretka i uspješnosti poduzeća, a dobro izraženi ciljevi su mjerljivi i sadrže krajnji rok ostvarenja.

Formuliranje strategije (3. etapa) je zaseban proces razvoja dugoročnih planova za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okoline s obzirom na snage i slabosti organizacije. Strategija je kontinuiran proces, a predstavlja mješavinu proaktivne i reaktivne strategije[14], pri čemu proaktivna strategija predstavlja namjeravano oblikovanje akcija, a reaktivna strategija prilagođavanje promjenama uvjeta i okolnosti. Dakle, s jedne strane strategija je vođena menadžerskim izborom, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad, odlučivanjem o nastavljanju s onim što se pokazalo uspješnim ili napuštanju dijela strategije koji se pokazao nedjelotvornim.

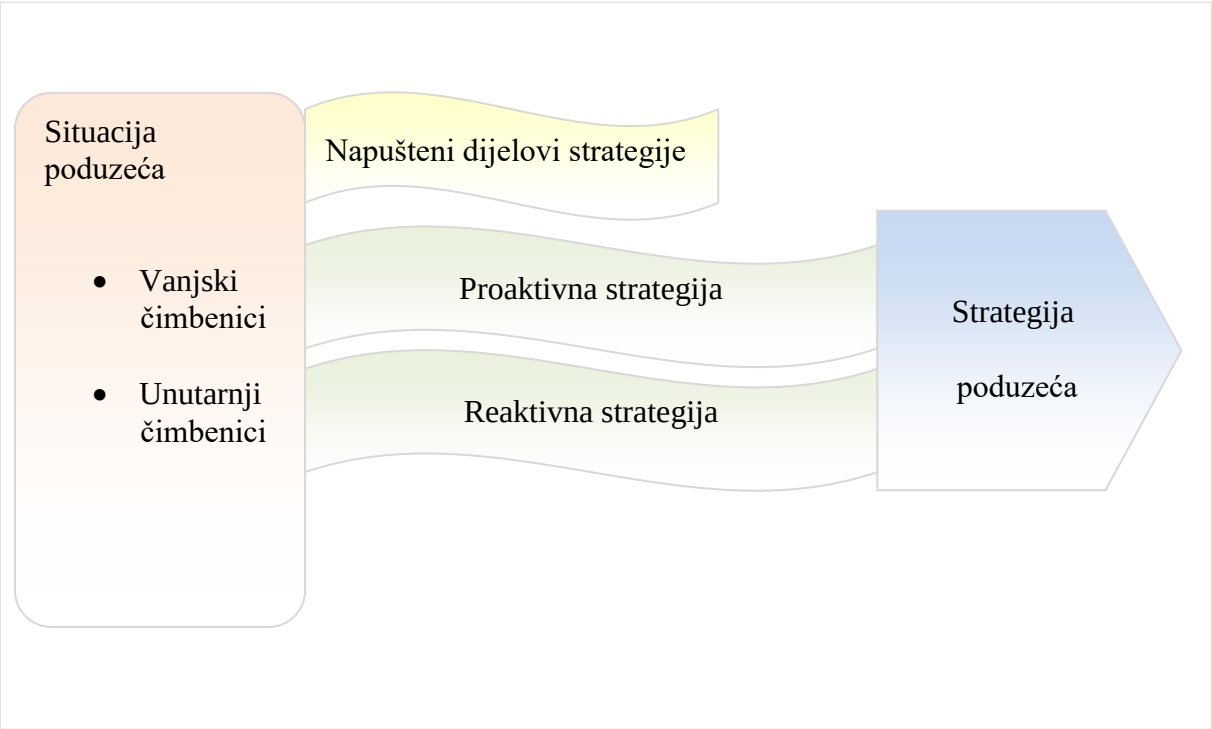
---

[11] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 20.

[12] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 19.

[13] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 27.

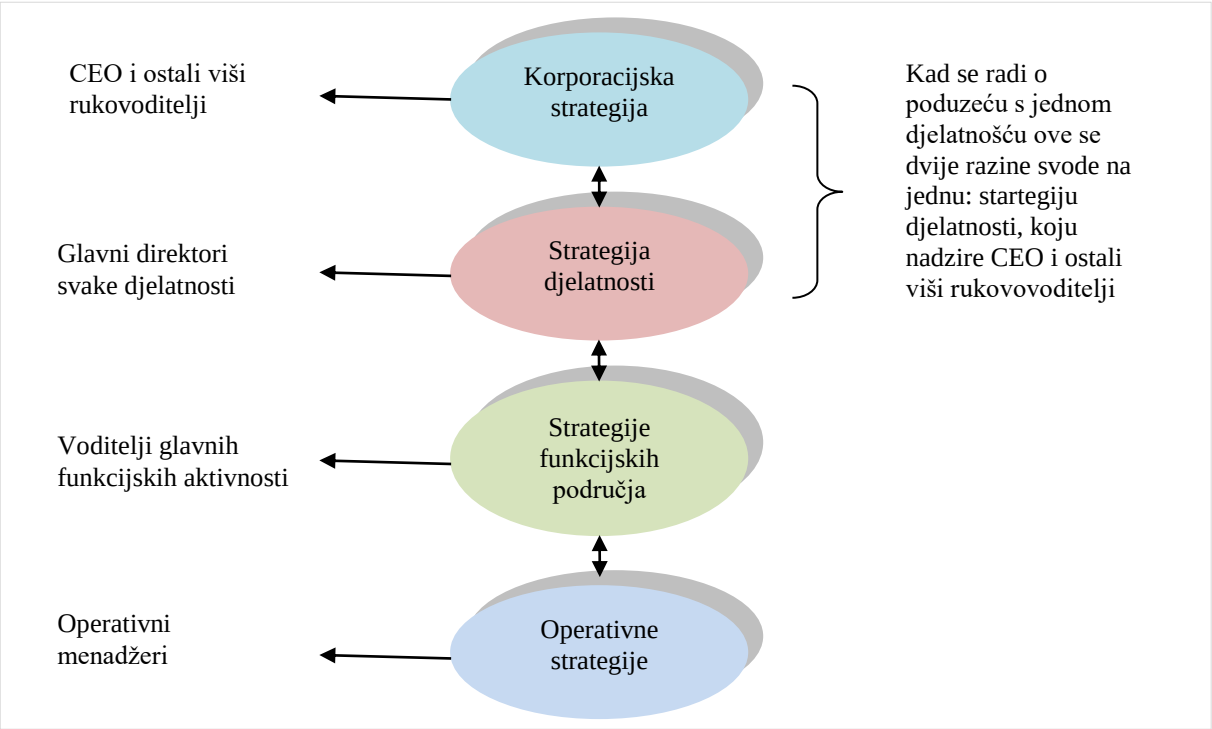
[14] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 8.



Slika 2: Formuliranje strategije poduzeća

Izvor: izrada autora prema Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 8.

Glavna strategija nekog poduzeća obuhvaća nekoliko razina, a najdelotvornija je kad su svi njeni dijelovi ujedinjeni. Proces kreće sa korporacijske razine, spušta se prema razini djelatnosti, pa do funkcijskih i operativnih djelatnosti, što znači da menadžeri na srednjoj i nižoj razini ne mogu stvarati dobru strategiju ako nisu upoznati sa strategijama na višoj razini.



Slika 3: Hijerarhija stvaranja strategije

Izvor: izrada autora prema Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 35.

Objedinjavanje strateške vizije, ciljeva i strategije vrši se izradom strateškog plana[15], najčešće sastavljenog u obliku pisanog dokumenta koji se dostavlja menadžerima na svim razinama organizacijske hijerarhije i ključnim zaposlenicima, a mnoga poduzeća objavljuju elemente svojih strateških planova u izvješćima za dioničare na svojim internetskim stranicama ili u izjavama za medije.

Implementiranje i provođenje strategije[16] (4. etapa) je vjerojatno najteži i najzahtjevniji dio procesa stvaranja i provedbe strategije. Strategije će biti uspješne[17] ako su njihove posljedice prihvatljive najmoćnijim interesnim skupinama: vlasnicima, menadžerima, djelatnicima, kupcima, dobavljačima i drugim zainteresiranima, i to ne samo s aspekta financijskog učinka, nego i s aspekta utjecaja na njihove statuse i kulturna uvjerenja. Osim toga, da bi strategija

[15] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 37.

[16] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 38.

[17] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 30.

bila uspješno provedena, ona treba biti ostvariva, odnosno ne smiju postojati nepremostive prepreke njihovu provođenju, kao što su: neodgovarajući resursi, resursi nedovoljne kvalitete, neprikladne tehnologije, vremenske neusklađenosti, snage konkurencije i drugo. Kako bi strateške planove pretvorio u akcije, menadžer treba biti sposoban upravljati organizacijskom promjenom, osposobiti organizaciju potrebnim vještinama i stručnim znanjem, motivirati ljude nagradama i poticajima, stvarati radnu klimu i dostići ili nadmašiti ciljeve rada.

U fazi kontrole i evaluacije strategije (5. etapa) vrednuje se napredak poduzeća, procjenjuje se utjecaj novih vanjskih događaja te se po potrebi vrši korektivno prilagođavanje. Kontrola osigurava pravilno ponašanje u organizaciji[18], a uključuje određivanje standarda i usporedbu stvarnih ishoda u odnosu na standarde, kao i poduzimanje aktivnosti ispravljanja odstupanja od standarda. Sustavom kontrole utvrđuje se koje informacije o učinku treba davati komu i kada, te od koga se zahtijeva reakcija na te informacije. Ova faza procesa upravljanja strategijom najvažniji je korak u odlučivanju hoće li se strateški plan mijenjati ili će ostati isti, jesu li dovoljna samo određena podešavanja plana ili je potrebna potpuna obnova.

2.2. Strateška analiza okoline

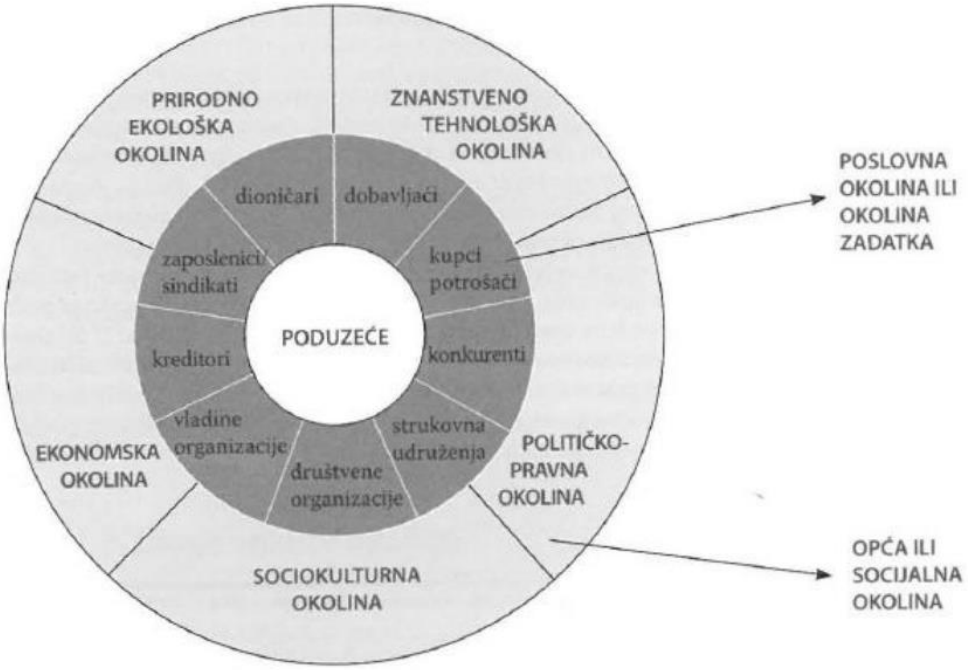
Svako poduzeće djeluje u danim uvjetima okoline, koji predstavljaju ključne faktore od bitnog utjecaja na izbor strategije poduzeća, pa proces izrade strategije započinje procjenom vanjskog i unutarnjeg okruženja. Uspješna analiza tih segmenata je polazna pretpostavka za definiranje položaja poduzeća koje ono zauzima u zadanim uvjetima okoline i za mogućnost izbora odgovarajuće strategije za efikasno djelovanje u toj okolini.[19]

2.2.1. Analiza vanjske okoline

Pristupi u definiranju okoline poduzeća su kod različitih autora slični, samo se razlikuju u pojedinim detaljima, a na ovoj slici je preuzet prikaz strukture vanjske okoline kako slijedi:

[18] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 66.

[19] Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 70.



Slika 4: Dijelovi eksterne okoline poduzeća

Izvor: Buble, M., et al (2005), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 18.

U analizi vanjske okoline najčešća tehnika koja se koristi je tehnika skeniranja, analitički postupak kojem je cilj uočiti koje komponente okoline su presudne za poduzeće i koji je njihov utjecaj prilika i prijetnji za poduzeće,[20] dok se eliminiraju one komponente koje su nevažne i nemaju bitnih utjecaja na poduzeće.

U većini slučajeva utjecaji iz makrookruženja, odnosno vanjske okoline, koja se još naziva i udaljena okolina[21] (engl. *remote enviroment*), manje su značajni za poslovnu situaciju poduzeća. Na njih se teško može utjecati pa se oni mogu tretirati kao objektivno dani, ali u vanjskom okruženju postoji dovoljno strateški značajnih događanja koji opravdavaju opreznost i koje treba uzeti u obzir kod oblikovanja strategije. Pri tome se može primjetiti kako neposredno industrijsko i konkurentsko okruženje ima veći utjecaj od opće okoline, pa se razlikuju dva dijela vanjske okoline:

- opća ili socijalna okolina i
- poslovna okolina ili okolina zadatka.

[20] Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 70.

[21] Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 28.

Opću ili socijalnu okolinu čine ključni segmenti:

- prirodno ekološka okolina – koju čine: *topografija* koja svojim značajkama (planine, doline, pustinje, tropske šume i drugo) može utjecati na modifikaciju ili adaptaciju proizvoda; *klima* također postavlja ograničenja ljudskoj djelatnosti; *prirodni resursi* kao što je energija, koja predstavlja osnovu napretka čovječanstva, i tako dalje.
- znanstveno tehnološka okolina – promjene u znanstveno tehnološkoj okolini se odvijaju sve brže i dovode do stvaranja globalnog tehnološkog društva, a primjerenost tehnologije i sposobnost inoviranja tehnologije utječe na osiguravanje konkurentnosti na tržištu, ali sve brže promjene utječu i na odumiranje nekih zanimanja ili ukidanja radnih mjesta;
- političko-pravna okolina – politički odnosi i pravna regulativa (politička nestabilnost može rezultirati smanjenjem profita ili gubitkom vlasništva, također i nestabilnost valute, restriktivne politike, kontrola uvoza i drugo);
- sociokulturna i demografska okolina – kulturne karakteristike, socijalni trendovi, školski sustav, demografska struktura, preseljenja, spolne razlike, distanca moći, humanistička usmjerenost i drugo;
- ekonomska okolina – se odnosi na ukupno zdravlje ekonomskog sustava u kojem poduzeće djeluje i ekonomski razvoj zemalja s kojima poduzeće uspostavlja ekonomske odnose, pri čemu na gospodarski život bitno utječe tip ekonomije: tržišna ili planska, te tip vlasništva: privatno (individualno ili kolektivno) i javno.

Metode koje se najčešće koriste u analizi opće okoline su:[22]

- skeniranje opće okoline – komponente opće okoline mogu za poduzeće biti prilike ili prijetnje, skeniranjem se procijenjuje njihov utjecaj;
- izrada ETOP profila (engl. *Environment, Threat and Opportunity Profile*) – najprije se izvrši analiza prilika s aspekta vjerojatnosti i s aspekta potencijalne atraktivnosti, zatim analiza prijetnji s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja, te se dobivene matrice integriraju u jednu matricu prilika i prijetnji;
- analiza i procjena ranjivosti[23] - započinje identificiranjem podupirućih elemenata (npr. financijski elementi, ekonomske politike, tehnologija itd.), te sila koje mogu razoriti podupiruće elemente, zatim identificiranjem potencijalnih prijetnji i posljedica do

[22] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 26.

[23] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 32.

kojih bi došlo nastupanjem tih prijetnji, te sposobnost poduzeća da reagira na štetne utjecaje;

- analiza i procjena tehnologije – se također koristi u analizi prilika i prijetnji iz okoline, jer kao ključni faktor tehnologija može pridonijeti stvaranju povoljnih prilika, ali također i uzrokovati prijetnje razvoju poduzeća i njegovu opstanku u budućnosti.

Poslovna okolina ili okolina zadatka, predstavlja neposredno industrijsko i konkurentsko okruženje, a ključni segmenti su:

- dobavljači,
- kupci (potrošači),
- konkurenti,
- strukovna udruženja,
- društvene organizacije,
- vladine organizacije,
- kreditori,
- zaposlenici (sindikalna udruženja),
- dioničari.

S obzirom da poslovna okolina ima značajniji utjecaj na formiranje strategije, potrebno je više pažnje posvetiti analizi ovog okruženja, a poduzeća su u mogućnosti koristiti nekoliko koncepata i analitičkih alata za dobivanje dobrog uvida u industrijsko i konkurentsko okruženje svog poduzeća.

Metode koje se najčešće koriste u analizi poslovne okoline su:[24]

- skeniranje poslovne okoline - u kojoj se slično kao i kod skeniranja opće okoline ocjenjuju komponente okoline na način da se utvrđuje da li predstavljaju prilike ili prijetnje, te se ocjenjuje njihov utjecaj i važnost na poduzeće;
- analiza zainteresiranih (stakeholder analiza) - u fokus stavlja one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi razvoj i opstanak poduzeća, započinje uočavanjem i definiranjem subjekata zainteresiranih za poduzeće, a nastavlja se s procjenom odgovarajućih podupirućih pretpostavki (koje mogu dovesti do određenih prilika za poduzeće) i opirućih pretpostavki (koje mogu dovesti do nastanka prijetnji za poduzeće);

[24] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 36.

- analiza konkurencije[25] - predstavlja najvažniji dio analize s obzirom da su konkurenti najvažnija skupina aktera koja ima utjecaja na oblikovanje strategije, a u smislu iskorištavanja konkurentskih prednosti, pa se vrši skeniranje konkurencije i analiza strukture konkurencije.

Najznačajniji modeli analize industrijske strukture[26] i analize konkurencije temeljene na Porterovih pet konkurentnih sila, kao presudne pretpostavke oblikovanja strategije poduzeća, obradit će se u posebnom poglavlju, jer se u njima isprepleću analiza vanjske i analiza unutarnje okoline.

2.2.2. Analiza unutarnje okoline

U odnosu na analizu vanjske okoline u kojoj se procjenjuju prilike i prijetnje za poduzeće, u analizi unutarnje ili interne okoline utvrđuje se koje su trenutne ili buduće snage i slabosti poduzeća u odnosu na konkurente, a koje se mogu upotrijebiti za svoju stratešku prednost. Zadaća ove analize je povezati eksterne prilike sa internim sposobnostima u okviru SWOT analize.

Analiza unutarnje okoline treba ustanoviti ključne faktore uspjeha koji će utjecati na efikasnost njezina djelovanja, a pri tome se može koristiti različitim pristupima:[27]

- Analiza funkcijskih područja – usmjerena je na sposobnosti i karakteristike poduzeća unutar pojedinih poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja, marketing, financije, ljudski resursi i drugih funkcija, u kojoj se razmatra što je učinjeno u pojedinom funkcijskom području, a da je imalo značajan, bilo pozitivan, bilo negativan, utjecaj na rezultate poslovanja;
- Analiza kompetencija – usmjerena je na obilježja poduzeća po kojima se ono razlikuje od konkurencije, čime se formira matrica kompetencija: standardne kompetencije, ključne kompetencije, potencijalne kompetencije i temeljne kompetencije;

[25] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 39.

[26]Tipurić, D.,:Porterov model industrijske strukture“, Poslovni portal Savjetnik, dostupno na: http://www.savjetnik.ba/images/porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf

[27] Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 76.

Slika 5: Tipovi kompetencija poduzeća

Izvor: izrada autora prema Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb, str. 77.

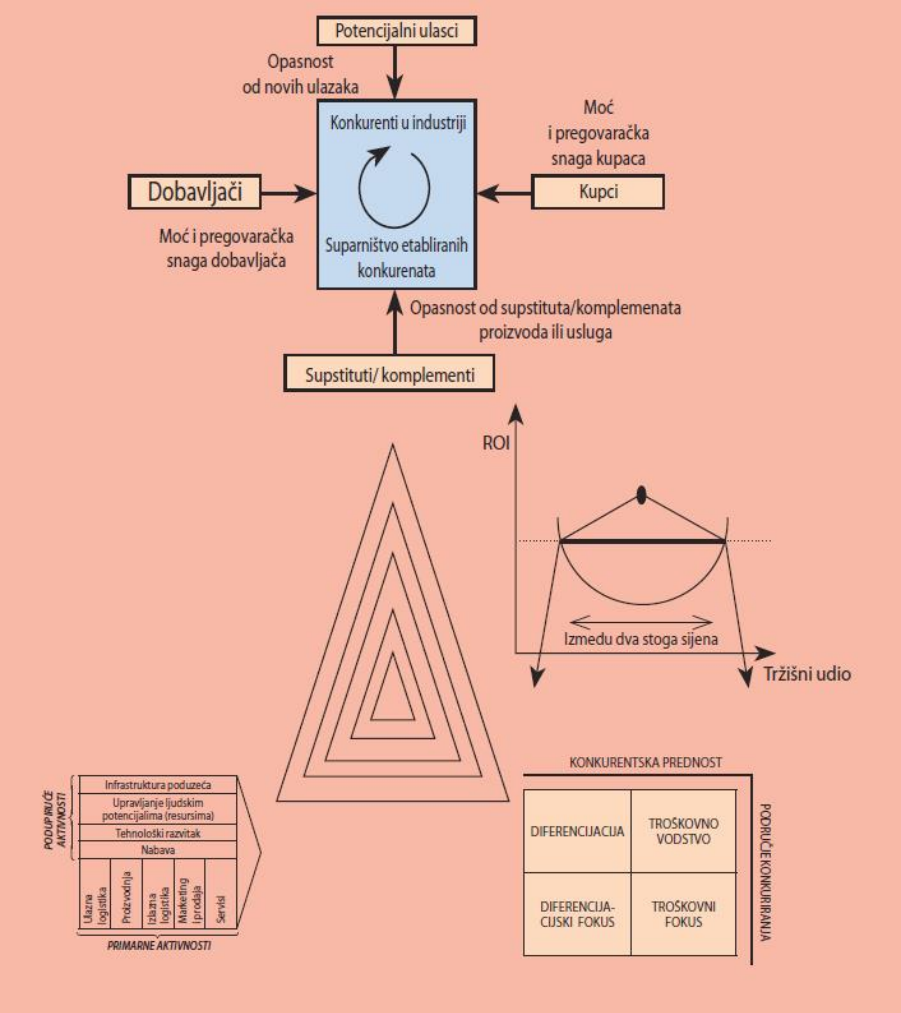
- Analiza lanca vrijednosti – usmjerena je na razumijevanje poslovnog procesa u kojem se stvara vrijednost za kupca pretvarajući inpute u outpute, pri tome se analiziraju sve aktivnosti u lancu vrijednosti bez obzira na to obavlja li ih poduzeće interno ili se odvijaju u vanjskoj poslovnoj okolini;
- Analiza resursa – usmjerena je na glavna tri resursa: dodirljivu (fizičku) aktivu, nedodirljivu aktivu i organizacijske sposobnosti[28] pri čemu se utvrđuje jesu li proizvodna sredstva suvremena, jesu li prikladno smještena, ima li poduzeće važnih nematerijalnih resursa (npr. goodwill), ima li poduzeće važnih resursa izvan poduzeća (npr. dobri odnosi s kupcima), je li osoblje pravilno kombinirano, je li osoblje primjereno kvalificirano i vješto i tako dalje;
- Analiza performansi – usmjerena je na uspoređivanje položaja poduzeća u odnosu na (1) performanse iz prošlosti, (2) fazu u industrijskoj evoluciji, (3) konkurente i (4) granu industrije kojoj pripada.

[28] Boddy, D., Paton, R., Management (1998): An introduction, Prentice Hall, London, str. 360.

2.3. Modeli analize poslovne okoline poduzeća

Najznačajniji dio vanjske poslovne okoline predstavljaju konkurenti. Ključne alate za dijagnosticiranje konkurentskog okruženja razvio je i razradio Michael E. Porter, ugledni ekonomist s harvardskoga sveučilišta. Svrha oblikovanja strategije je prema takozvanoj porterijanskoj strategijskoj analizi[29] naći položaj u kojem će poduzeće najbolje iskoristiti konkurentske sile iz vanjskog okruženja. Ovaj Porterov pristup strategijskoj analizi kroz strategijski trokut oslanja se na:

1. Analizu pet konkurentnih sila,
2. Analizu lanca vrijednosti i
3. Identificiranje konkurentne prednosti.



Slika 6: Porterov strategijski trokut

Izvor: Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRIF br. 7/2006., Zagreb, str. 107.

[29] Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRIF br. 7/2006., Zagreb, str. 107.

2.3.1. Analiza pet konkurentnih sila

Analiza industrijske strukture započinje definiranjem tržišta, potom slijedi identifikacija strukture tržišta, koja se provodi analizirajući pet konkurentnih sila koje oblikuju cijenu po kojoj poduzeća mogu proizvod prodati, troškove koje trebaju snositi i investicije koje treba poduzeti da bi bila konkurentna.[30] Model pet sila čine:

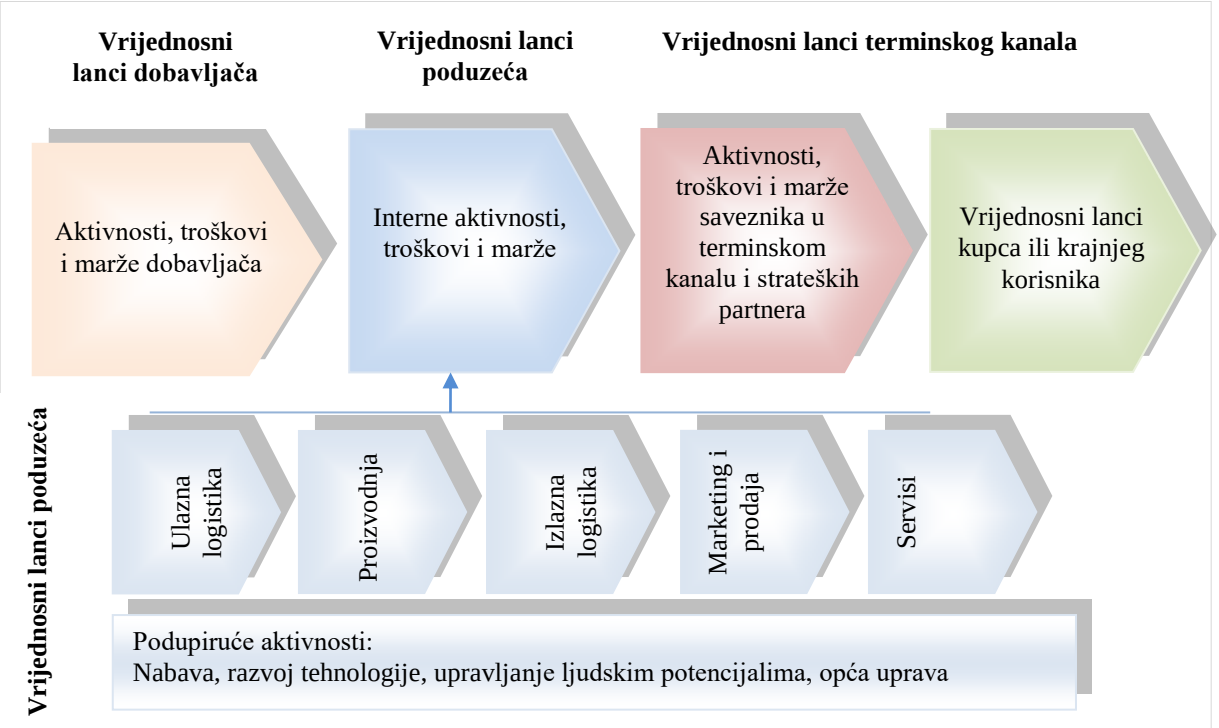
1. Suparništvo među konkurentnim prodavačima – konkurentski pritisci za bolju tržišnu poziciju, veći prodajni udio, veći tržišni udio, ostvarivanje konkurentne prednosti uvođenjem novih poboljšanih proizvoda ili razvijanjem sposobnosti koje konkurenti ne mogu postići;
2. Opasnost od ulazaka novih konkurenata – oni koji su već na tržištu pokušat će koristiti barijere ulaska i upotrijebiti snage koje obeshrabruju ili onemogućuju ulazak, kao što su visina investiranja, ekonomija obujma, troškovi prelaska na novi proizvod, onemogućavanje pristupa sirovinama i distribucijskim kanalima, carinske tarife i drugo;
3. Pritisci supsitutivnih proizvoda – jačina konkurentskih pritisaka konkurentskih proizvoda ovisi o tome jesu li supstituti već raspoloživi, imaju li privlačne cijene, smatraju li ih kupci usporedivim ili boljim i koliko je kupcima teško ili skupo prijeći na supstitut;
4. Pritisci iz pregovaračke moći i snage dobavljača – dobavljači su moćni u odnosu na poduzeće ako su malobrojni, ako osiguravaju proizvod koji je presudan za poslovanje kupca, ako ne ovise o plasiranju svog inputa tom poduzeću te ako su određeni potrebni inputi u nestašici, a u snažnoj pregovaračkoj moći dobavljača troškovi poduzeća bit će viši nego obično, i obrnuto, što utječe na visinu marže;
5. Pritisci iz pregovaračke moći i snage kupaca – kupci također imaju veću pregovaračku moć ako su malobrojni ili ako kupuju veliki dio outputa poduzeća, ako su dobro informirani o prodavačevim proizvodima, cijenama i troškovima te ako imaju slobodu biranja hoće li i kada će kupiti proizvod, a snažna pregovaračka moć kupca će utjecati na smanjenje cijene i prihoda poduzeća, što opet utječe na smanjenje marže.

[30] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 54.

2.3.2. Analiza lanca vrijednosti

Drugi značajan element strategijskog trokuta je lanac vrijednosti[31] (engl. *value chain*). Lanac vrijednosti je sistemski pristup koji analizira put koji proizvod ili usluga prolazi od sirovine, preko proizvodnje do distribucije krajnjem potrošaču. Praćenje lanca vrijednosti[32] važno je svakom poduzeću, jer svako poduzeće uzima inpute, zatim koristi procese koji tim inputima dodaju vrijednost, proizvodi outpute te ih plasira slijedećoj karici ukupnog lanca vrijednosti.

Aktivnosti lanca su povezane tako da izvođenje jedne aktivnosti utječe na troškove izvršavanja sljedeće aktivnosti. Troškovna konkurentnost poduzeća ne ovisi samo o troškovima aktivnosti vlastitog vrijednosnog lanca već i u vrijednosnim lancima njegovih dobavljača kao i troškovima u distribucijskom kanalu i lancima kupca i krajnjeg korisnika.[33]



Slika 7: Vrijednosni lanac poduzeća i cjelokupne industrije

Izvor: izrada autora prilagođeno prema Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 99. i 101.

[31] Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRIF br. 7/2006., Zagreb, str. 108.

[32] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 59.

[33] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 101.

Lanac vrijednosti se sastoji od primarnih aktivnosti i podupirućih aktivnosti koje zajedničkim djelovanjem ostvaruju rezultat poslovanja poduzeća.[34]

Primarne aktivnosti se sastoje od:

- Ulazne logistike: aktivnosti primanja i skladištenja te rukovanja sa inputima potrebnim za proizvodnju proizvoda ili usluge;
- Proizvodnje: procesa preoblikovanja inputa, izrade dijelova i sklapanja u proizvod, testiranja, pakiranja;
- Izlazne logistike: skladištenje gotovih proizvoda i distribucija slijedećoj karici lanca;
- Marketinga i prodaje: upoznavanje potrošača sa proizvodom i omogućavanje raspoloživosti proizvoda;
- Servisa: aktivnosti koje zadržavaju ili povećavaju vrijednost proizvoda, kao što su instaliranje, montaža, obuka, popravci i slično.

Podupiruće aktivnosti ili aktivnosti podrške pomažu primarnim aktivnostima, a to su:

- Nabava: aktivnost naručivanja inputa za primarne aktivnosti;
- Razvoj tehnologije: aktivnosti vezane uz oblikovanje opreme, istraživačko-razvojni proces, poboljšanje procesa u kojem se inputi transformiraju u outpute;
- Upravljanje ljudskim potencijalima: aktivnosti vezane za pridobivanje osoblja, zapošljavanje, obučavanje, razvoj potrebnih vještina, motiviranje i nagrađivanje;
- Opća uprava: aktivnosti planiranja, financiranja i kontrole primarnih aktivnosti.

Bit analize vrijednosnog lanca je utvrditi trošak svake aktivnosti vrijednosnog lanca i otkriti u kojem dijelu lanca se nalaze prednosti, a u kojem nedostatci. Kao rezultat analize, preoblikovanje lanca može dovesti do poboljšanja konkurentske pozicije.

2.3.3. Identificiranje konkurentnih prednosti

Analiza lanca vrijednosti omogućuje formiranje buduće strategije prepoznavanjem i daljnjim jačanjem svojih konkurentskih prednosti, a koje se mogu zasnivati na nižim troškovima ili na kvalitativnom razlikovanju (diferencijaciji), pa može oblikovati strategiju troškovnog vođe ili kvalitativne diferencijacije, bilo na cijelom tržištu ili na njegovom jednom dijelu (tržišnoj niši).[35] Prema navedenom, iz razlikovanja dviju osnovnih konkurentskih prednosti: niži

[34] Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb, str. 59.

[35] Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRIF br. 7/2006., Zagreb, str. 110.

troškovi ili diferencijacija, i dva područja konkuriranja: uži cilj, širi cilj, stvaraju se temeljne strategije: (1) troškovno vodstvo, (2) kvalitativno vodstvo, (3) fokus. Kod strategije troškovnog vodstva proizvod ima potencijal postizanja nižih prosječnih troškova proizvodnje nego što su kod konkurenta. Kod strategije kvalitativnog vodstva proizvod ima potencijal postizanja veće cijene od cijene konkurenta, ugrađivanjem svojstava koja će ga razlikovati od konkurentskog proizvoda. U strategiji fokusiranja poduzeće oblikuje svoj lanac vrijednosti kojim stvara nadmoćnu ekonomsku vrijednost u industrijskoj niši, unutar koje ili postiže nižu cijenu od konkurenta ili dominira višom cijenom temeljem kvalitativnih svojstava.

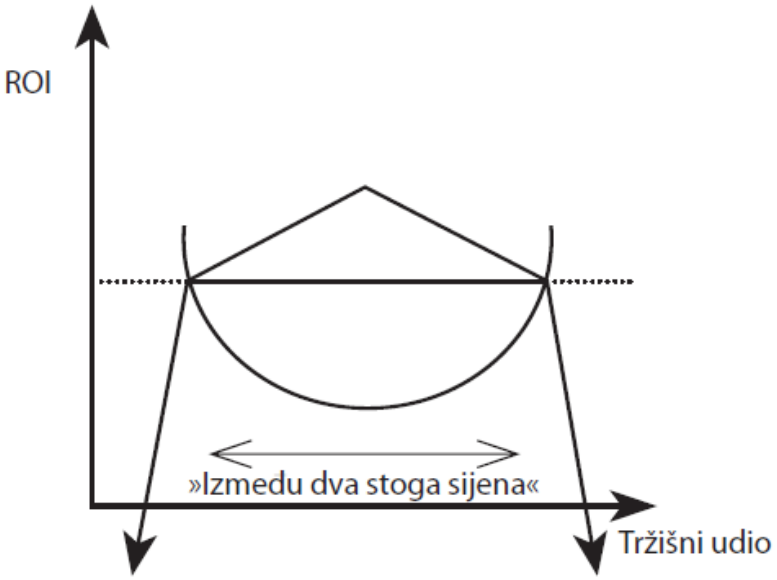
Ovo razlikovanje strategija se dalje može razraditi, pa autori govore o strategijama: (1) troškovnog vodstva, (2) diferencijacije, (3) troškovnog fokusa, (4) diferencijacijskog fokusa, te (5) strategiji „best-cost“ dobavljača[36], kod koje se kupcima nudi veća protuvrijednost za novac.

Slika 8: Pet generičkih konkurentskih strategija

Izvor: izrada autora prema Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 116.

[36] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 130.

Kada menadžeri odaberu generičku konkurentsku strategiju koja će biti u skladu s tehnički racionalnim pristupom, ona služi kao opći okvir na kojeg će se oslanjati ostatak strategije poduzeća. Svaka od strategija zasniva se na različitim idejama kako nadmašiti konkurente, jer konkurentska prednost najviše doprinosi nadprosječnoj profitabilnosti poduzeća. Ukoliko se zbog menadžerske nesposobnosti ne uoči mogućnost provođenja jedne od navedenih strategija, poduzeće će se naći u situaciji koju Porter naziva strategijom „između dva stolca.“ [37] Takva poduzeća su neprofitabilna, ne raspolažu kapitalom i imaju lošu strukturu troškova. Kod takve strategije, ROI (povrat na investirano) će se povećavati povećanjem tržišnog udjela korištenjem krivulje iskustva, ali za daljnje povećavanje tržišnog udjela više se ne može iskoristiti krivulja iskustva za smanjenje troškova, pa ROI pada.



Slika 9: Slikovit prikaz neuspješne strategije

Izvor: Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRIF br. 7/2006., Zagreb, str. 110.

To se također događa kada se menadžeri ne mogu odlučiti za i protiv raznih generičkih strategija, pa se odlučuju za kompromis između nižih troškova i veće diferencijacije ili između užeg ili šireg područja konkuriranja. Takve strategije ne mogu stvoriti održivu konkurentsku prednost ili prepoznatljivu konkurentsku poziciju, iznimka[38] je samo strategija

[37] Ovaj situacija još se opisuje pojmom Buridanovog magarca, a potječe od filozofa Ivana Buridana, koji je istražujući čestu nesposobnost ljudske slobodne volje postavio gladnog magaraca između dva stoga sijena, a koji je zbog nemogućnosti da se odluči s kojeg će stoga jesti, uginuo.

[38] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 136.

„best-cost“ dobavljača u kojima uspijeva kompromis između nižih troškova i diferencijacije. Best-cost dobavljač se pozicionira blizu središnjice tržišta, bilo s prosječno kvalitetnim proizvodima po ispodprosječnoj cijeni, ili s visokokvalitetnim proizvodima po prosječnoj cijeni. Naime, vrlo često veliki broj kupaca radije kupuje srednje rangirane proizvode nego jeftine od low-cost dobavljača, jer niska cijena sama po sebi nije uvijek primamljiva kupcima. Isto tako, veliki broj kupaca neće pridavati važnost jedinstvenim svojstvima proizvoda vrhunskih diferencijatora, koja ih čine skupljim od proizvoda „best-cost“ dobavljača.

2.4. Modeli unutarnje analize poduzeća

U situacijama sve snažnije složenosti uvjeta u kojima se odvija poslovanje poduzeća, sve je veće značenje metoda i modela kojima se smanjuje netransparentnost sadašnjih i budućih događaja, odnosno kojima se olakšava strateško planiranje.[39] Jedan od najvažnijih pristupa dinamičkog strukturiranja poduzeća je portfolio analiza. Kod portfolio pristupa poduzeće se promatra kao cjelina sastavljena od različitih strateških poslovnih jedinica, s različitim dinamičkim svojstvima. Analiza unutarnjih snaga poduzeća ne može se promatrati izolirano od svoje okoline, već u kontekstu okoline u kojoj djeluje.

Među modelima koji se primjenjuju u ovoj analizi najpoznatije su portfolio matrice:

- BCG portfolio matrica,
- Mc/Kinsey/GE portfolio matrica,
- DPM portfolio matrica,
- ADL portfolio matrica,
- Ashridge portfolio matrica i druge.

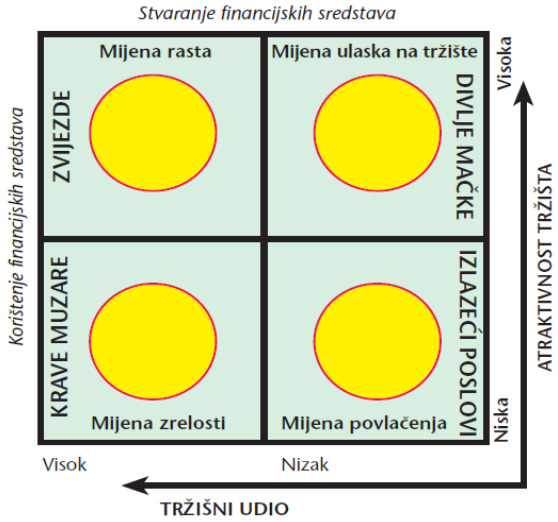
Najčešće korištene matrice su jednostavna BCG portfolio matrica i diferencirana Mc/Kinsey/Ge portfolio matrica.

2.4.1. Jednostavna portfolio matrica (BCG)

Jednostavna portfolio matrica u analizi uključuje slijedeće strateške faktore:

- Tržišni udio vezan uz djelovanje krivulje iskustva, te sposobnosti stvaranja financijskih sredstava,
- Životni vijek proizvoda, potencijal rasta tržišta, te pokazatelj korištenja financijskih sredstava.

[39] Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 76-85.



Slika 10: BCG matrica – jednostavni poslovni portfolio

Izvor: Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 79.

Ova matrica poznata je pod nazivom BCG matrica nazvana prema Bostonskoj konzultantskoj grupi (Boston Consulting Group) u kojoj je formirana, uzimajući u obzir dva glavna strateška faktora: tržišni udio i tržišni rast, u dva intenziteta: nizak i visok. Tako su formirana četiri polja matrice koja predstavljaju četri različita strateška položaja. Položaj na BCG matrici može se interpretirati na više načina.

Divlje mačke (ili „Upitnici“, ili „Problematični proizvodi“ ili „Bebe“) – ovaj strateški položaj karakterističan je za fazu ulaska na tržište. Uvođenje novih proizvoda karakterizira snažan rast, ali nizak tržišni udio. Financijski su nesamostalni jer im je potrebno visoko korištenje financijskih sredstava, a primitci su još nedostatni za stvaranje financijskih sredstava, pa je njihov cash flow negativan. Međutim ovo su novi poslovi, ili inovatori pa se proširenjem tržišnog udjela pretvaraju u hranitelje[40], ili zvijezde, a ako to nije moguće, na raspolaganju je strategija povlačenja.

Zvijezde – ovo je strateški položaj tržišnih vođa na snažnom rastućem tržištu. Financijski su samostalni, zahtijevaju visoke investicije za prodor na tržište, ali istovremeno omogućavaju i visoko stvaranje financijskih sredstava uslijed naraslog tržišnog udjela, pa je njihov cash flow uglavnom neutralan. Njihova strategija je održavanje ili povećavanje tržišnog položaja.

[40] Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 80.

Krave muzare – ovo je strateški položaj tržišnih vođa na zrelim ili stagnirajućim tržištima. Financijski su samostalni, ne trebaju puno financijskih sredstava, ne postoji velika potreba za investiranjem, a visoko stvaranje financijskih sredstava i visoko pozitivan cash flow omogućuje da se dio koristi i za financiranje drugih. Njihova strategija je održavanje i osiguranje položaja i „strategija žetve ili ubiranja plodova“[41]

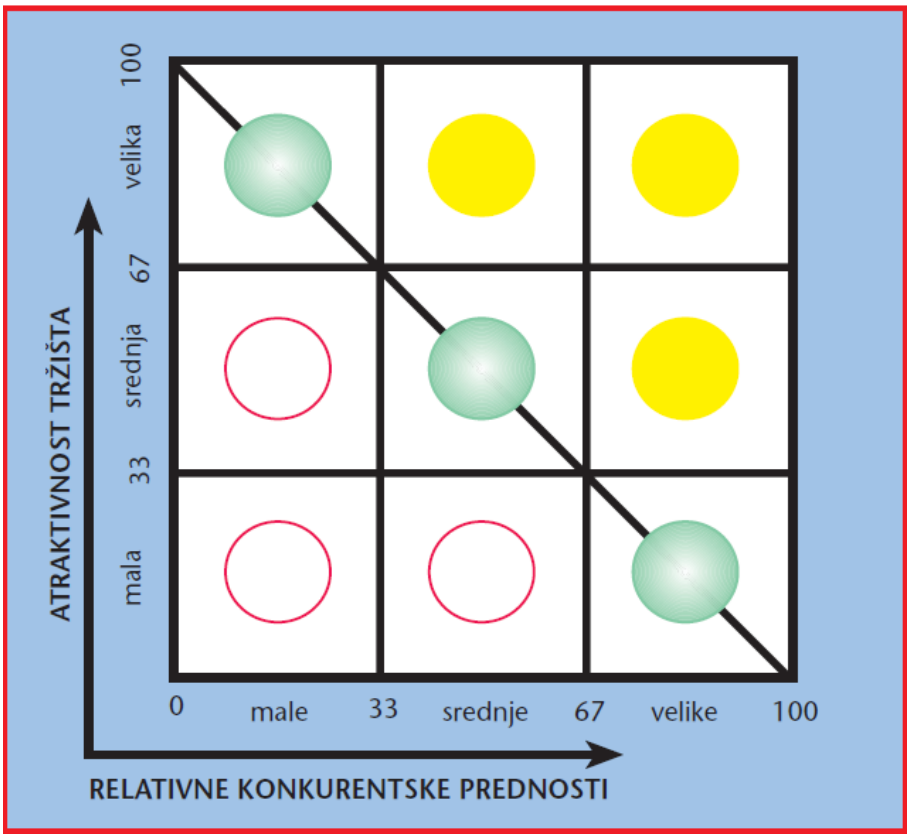
Izlazeći poslovi (ili „Psi“ ili „Spavači“) – ovo je strateški položaj na stagnirajućim tržištima ili tržištima u povlačenju. Karakterizira ih nisko stjecanje financijskih sredstava, ali i njihovo nisko korištenje, pa sve dok su financijski samostalni i osiguravaju dovoljno financijskih sredstava za sebe, zadržavaju se u sastavu poduzeća, ali kako najčešće nemaju budućnost, ne bi trebali koristiti sredstva od drugih strateških položaja. Ako to nije moguće primjenjuje se strategija izlaska.

2.4.2. Diferencirana portfolio matrica (Mc/Kinsey/GE)

Dok su u jednostavnoj matrici dimenzije položaja vezane uz kvantitativno ocjenjivanje rasta tržišta i tržišnog udjela, diferencirana portfolio matrica vezana je uz kvalitativno vrednovanje većeg broja čimbenika kojima se ocjenjuju dvije varijable: poslovna snaga (konkurentska prednost) i atraktivnost tržišta. Ovu portfeljnu analizu je oblikovala marketinška istraživačka tvrtka McKinsey & Company, prvi se put koristila u General Electricsu, te je poznata i pod imenom McKinsey/GE matrica.[42] Kvadranti čine 3 zone po 3 kvadranta, koji se prema odgovarajućoj poslovnoj politici nazivaju: zona rasta (podržavati i unaprijediti), zona selektivnog pristupa, te zona u minimalnom razvojnom potencijalu (izbaciti i/ili ne obraćati pažnju).

[41]Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 10. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf [12.5.2018.]

[42] Poslovni dnevnik dostupno na http://www.poslovni.hr/leksikon/mckinseyeva-portfeljna-matrica-1837 [12.5.2018.]



Slika 11: McKinsey/GE matrica –diferencirani poslovni portfolio

Izvor: Izvor: Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 83.

Dimenzija atraktivnosti tržišta utvrđuje se[43]: identifikacijom bitnih činitelja, određivanjem relativne važnosti činitelja, ocjenjivanjem činitelja rangiranjem: slabije, jednako ili bolje od konkurencije, utvrđivanjem sveukupne ocjene ponderiranom aritmetičkom sredinom. Bitni činitelji ili svojstva mogu biti[44]: rast tržišta, veličina tržišta, konkurentska situacija, rentabilnost industrije, barijere ulaska, struktura kupaca, energija, sirovine, utjecaj okoline i tako dalje. Atraktivnost tržišta se rangira u tri područja: male ili niske atraktivnosti, srednje atraktivnosti i velike atraktivnosti.

[43] Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 12. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf [12.5.2018.]

[44] Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 81.

Dimenzija poslovne snage (ili konkurentske prednosti) utvrđuje se istim postupkom kao i atraktivnost tržišta odnosno[45]: identifikacijom osnovnih činitelja, određivanjem relativne važnosti činitelja, ocjenjivanjem činitelja rangiranjem: slabije, jednako ili bolje od konkurencije, utvrđivanjem sveukupne ocjene ponderiranom aritmetičkom sredinom. Osnovni činitelji ili svojstva mogu biti:[46] tržišni udio, troškovne prednosti, kapacitet, know-how, financijska snaga, kvaliteta, image, rokovi isporuke, organizacija isporuke, opskrba energijom i tako dalje. Konkurentska snaga se ranigira također u tri područja: male ili slabe snage, srednje snage i velike ili jake snage.

Zoni rasta (desni trokut na matrici) pripadaju one poslovne jedinice kod kojih je atraktivnost tržišta srednja i velika, te konkuretska snaga srednja i velika, s tim da su vođe one jedinice kod kojih su obje varijable velike, dok su sljedbenici oni kod kojih je jedna varijabla srednje jakosti, a druga varijabla velike jakosti. U ovoj zoni su poslovi budućnosti i nositelji budućeg razvoja u kojima je potrebno visoko ulaganje. Cash flow je kratkoročno i srednjoročno negativan, ali dugoročno pozitivan.[47]

Zona selekcije (dijagonala na matrici) je najsloženije strateško područje u kojoj su poslovi sa svim kombinacijama obje varijable, pa su primjenjive prijelazne strategije. Strateški izbor kod kombinacije velika atraktivnost-mala konkurentska snaga je „fokusiranje ili napuštanje“, kod kombinacije srednja atraktivnost-srednja konkurentska snaga „probir poslovanja i tržišta“ a kod kombinacije mala atraktivnost-velika konkurentska snaga „zaštita položaja“.[48]

Zona žetve ili minimalnog razvojnog potencijala (lijevi trokut na matrici) karakterizirana je srednjom i slabom vrijednošću obje varijable. To su područja koja su najčešće bez budućnosti

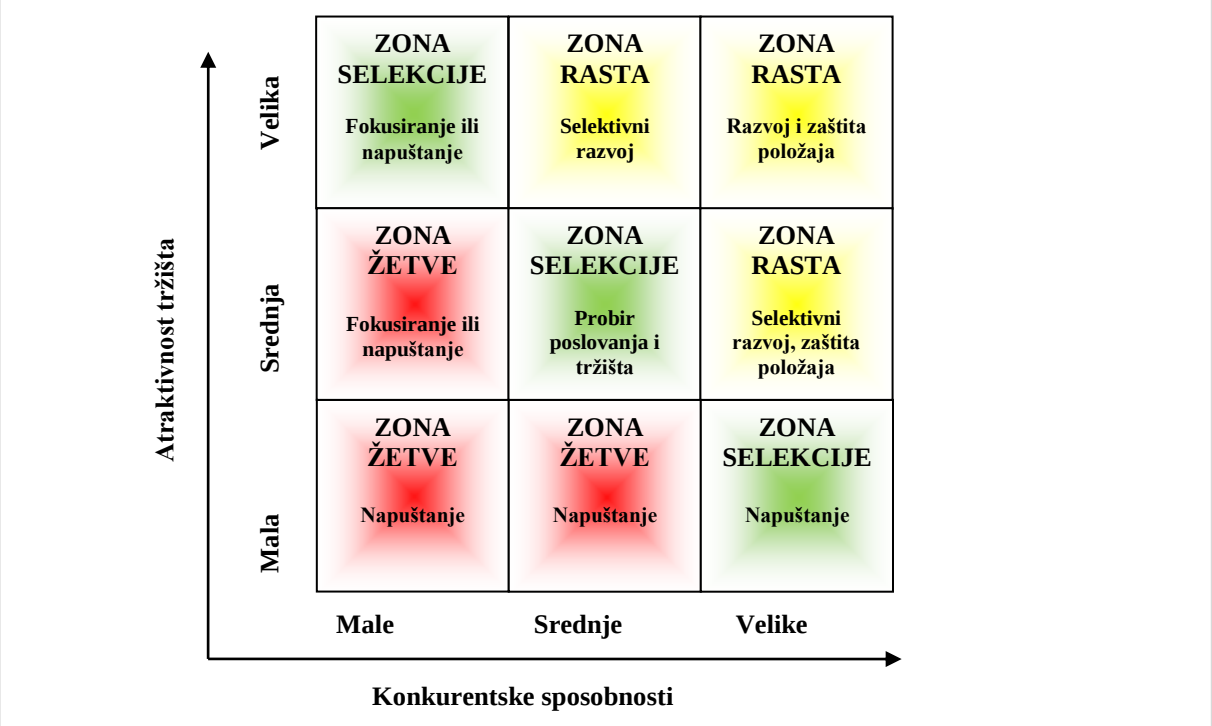
[45] Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 12. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf [12.5.2018.]

[46] Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 82.

[47] Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 83.

[48] Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 15. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf [12.5.2018.]

i bez razvojnog potencijala, a primjenjive strategije su „fokusiranje ili napuštanje“, „probir ili napuštanje“ i „napuštanje“.[49]



Slika 12: Strateški izbori u diferenciranom poslovnom portfoliju

Izvor: izrada autora prilagođeno prema Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 15.

Analiza pomoću portofolio matrica omogućava utvrđivanje položaja poslovnih jedinica i poduzeća uz pripadajuću dinamiku mogućnosti i opasnosti na tržištu, i određuje način razvoja snažnih, a uklanjanja slabih strana poslovne jedinice ili poduzeća.

2.5. SWOT analiza

Uz analizu unutarnjih snaga i slabosti, kojom se dolazi do toga što poduzeće može učiniti, analizom vanjskih prilika i prijetnji dolazi se do odgovora na pitanje što poduzeće može doista učiniti u tim okolnostima, je li opća situacija u osnovi zdrava ili nezdrava. SWOT analiza je jednostavana analiza u kojoj se vrši vrednovanje snaga, slabosti, prilika i prijetnji (engl. ***S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats*), ali ona ne predstavlja samo sastavljanje četiri liste, jer je najvažniji dio analize donošenje zaključaka o općoj situaciji

[49] Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 15. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf [12.5.2018.]

poduzeća i djelovanje prema boljem iskorištavanjem unutarnjih snaga i vanjskih prilika, i prema ispravljanju važnijih slabosti, i obrani od vanjskih prijetnji.

Unutarnje snage predstavljaju sposobnosti poduzeća koje pojačavaju njegovu konkurentnost, a mogu biti:[50]

- vještina ili jako stručno znanje (tehnološki know-how, poboljšanje poslovnog procesa, dobra usluga kupcu i, promidžbeni talenti i sl.);
- vrijedni ljudski resursi (sposobna radna snaga, talentirano osoblje i sl.);
- vrijedna materijalna imovina (vrhunska oprema, atraktivne lokacije i sl.);
- vrijedna nematerijalna imovina (robne marke, ugled, odanost kupaca i sl.)
- vrijedna organizacijska imovina (sustavi kontrole kvalitete, snažna bilanca i kreditna sposobnost, ključni patetnti i prava i sl.):
- konkurentske sposobnosti i prednosti te vrijedni konkurentski savezi.

Vrlo je važno osim liste resursnih snaga, utvrditi moć konkurentske resursne snage odgovorima na pitanja[51]: može li se resursnu snagu lako kopirati, je li trajna i izdržljiva ili zbog mijenjanja tehnoloških uvjeta brzo gubi prednost, je li konkurentska snaga uistinu nadmoćna i može li biti nadjačana konkurentnim sposobnostima konkurenta.

Unutarnje slabosti predstavljaju ono što poduzeću nedostaje ili ono u čemu je poduzeće neuspješno, a mogu se odnositi na:[52]

- slabiju vještinu, znanje ili intelektualni kapital u konkurentski važnim područjima djelatnosti;
- nedostatke u materijalnoj, nematerijalnoj ili organizacijskoj imovini;
- nedostatke ili konkurentski slabije sposobnosti u područjima od presudne važnosti.

---

[50] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 89.

[51] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 92.

[52] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 93.

Vanjske prilike mogu biti[53]: širenje na nova geografska područja, širenje proizvodne linije radi većih kupčevih potreba, on-line prodaja, ulazak u saveze, mogućnost korištenja novih tehnologija i sl. Ovisno o tome koje okolnosti prevladavaju, vanjske prilike mogu biti bogate ili siromašne, i mogu biti u rasponu od vrlo privlačnih, potencijalno zanimljivih do potpuno neprikladnih. Za određenu tržišnu priliku očekuje se prilagodba sredstava, a određene tržišne prilike će se propustiti, ovisno o tome kako su prilike usklađene s resursnim sposobnostima.

Vanjske prijetnje mogu biti[54]: pojačani intenzitet konkuriranja koji utječe na smanjenje marži, zastoj u rastu tržišta, ulazak novih konkurenata, ulazak supstitutivnih proizvoda, rastuća pregovaračka moć dobavljača ili kupaca, restriktivne politike, regulatorne obveze i sl. Prijetnje se mogu pojavljivati u rasponu od umjerene nepovoljnosti do izrazito nepovoljnih, a menadžeri će procijeniti koje nepovoljnosti mogu neutralizirati, a kojima oslabjeti učinak.

Unutarnji / Vanjski	SNAGE (Strenghts)	SLABOSTI (Weaknesses)
PRILIKE (Opportunities)	SO strategija Maksi-Maksi upotreba snage da se iskoriste prilike-potencijalno najuspješnija startegija (ŠANSE)	WO strategija Mini-Maksi prevladavanje slabosti u cilju iskorištavanja prilika-razvojna startegija
PRIJETNJE (Threats)	ST strategija Maksi-Mini upotreba snage da se minimaliziraju ili izbjegnu prijetnje	WT strategija Mini-Mini minimaliziranje slabosti, minimaliziranjem prijetnji- (RIZICI)

Slika 13: SWOT matrica šansi i rizika

Izvor: izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N., (2010.): Analiza poslovanja na temelju godišnjih financijskih izvještaja II dio, RRiF br 4. Str. 58.

[53] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 95.

[54] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 95.

3. STRATEŠKA ANALIZA PODUZEĆA ERICSSON NIKOLA TESLA D.D.

3.1. Općenito o poduzeću

Poduzeće Ericsson Nikola Tesla[55] je hrvatsko dioničko društvo čija je osnovna djelatnost isporučivanje suvremenih informacijsko-komunikacijskih proizvoda, rješenja, softvera i usluga. Povezano je sa švedskom korporacijom Telefonaktiebolaget LM Ericsson, najvećim svjetskim proizvođačem opreme za izgradnju mobilnih telekomunikacijskih mreža, preko kojih prolazi 40 posto svjetskog mobilnog prometa.

Korporacija Ericsson[56] osnovana je 1876. godine u Stockholmu, kada je Lars Magnus Ericsson osnovao radionicu za popravak telegrafskih instrumenta za ključne službe u državi: švedsku Vladu, željeznicu i vojsku. Iste godine je A.G. Bell izumio telefon i patentirao ga u SAD-u, ali ne u Švedskoj i Njemačkoj, pa je Ericsson usavršio bolju i jeftiniju verziju telefona od Bellove, te je proizvodnja telefona postala njegova osnovna djelatnost. Uslijedio je ubrzani rast i razvoj, te od 1896. godine počinje djelovati kao dioničko društvo. Danas je Ericsson jedan od vodećih svjetskih proizvođača telekomunikacijske opreme, usluga i rješenja, sa tradicijom dužom od 140 godina. Suradnja sa „Nikolom Teslom“ traje već 65 godina.

Osnivanje poduzeća Ericsson Nikola Tesla povijesno se označava datumom 31.10.1949. godine, kada „Servisno poduzeće za montažu i održavanje telegrafskih i telefonskih uređaja", koje se uglavnom bavilo popravkom opreme, počinje djelovati kao proizvodno poduzeće “Nikola Tesla”- Poduzeće za proizvodnju telekomunikacijskih sistema i uređaja. Suradnja sa Ericssonom kao licencnim partnerom započinje već 1953. godine. Pretvorba i privatizacija su se odvijale od 1992. do 1995. godine, kada je sklopljen ugovor između Hrvatskog fonda za privatizaciju i Telefonaktiebolaget LM Ericsson o prodaji 49,07% dionica društva. Društvo je registrirano pri Trgovačkom sudu u Zagrebu 13. lipnja 1995. godine kao Ericsson Nikola Tesla d.d. Osim u matičnom društvu, svoju djelatnost obavlja i u ovisnim društvima. Na kraju 2017. Godine u Ericsson Nikola Tesla Grupi zaposleno je više od 3000 djelatnika, od čega cca 75% u matičnom društvu, a cca 25% u ovisnim društvima.

Ericsson Nikola Tesla Grupu čine Ericsson Nikola Tesla d.d. i sljedeća ovisna društva:

[55] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji-ericsson-nikola-tesla-d.d. [14.5.2018.]

[56] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/lars-magnus-ericsson [15.5.2018.]

- Libratel d.o.o., osnovano je 1999.godine kao zajedničko ulaganje Ericssona Nikole Tesle d.d. i EXi, Manchester, Velika Britanija, a od 01.01.2005. godine u 100%-tnom je vlasništvu Ericssona Nikole Tesle d.d., s temeljnom djelatnosti pružanja usluga u telekomunikacijama, usluga instalacije, puštanja u promet i nadogradnje telekomunikacijske opreme (jezgrena i pristupna mreža);

- Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o., osnovano je 2012. godine i u 100%-tnom je vlasništvu Ericssona Nikole Tesle d.d.;

- Ericsson Nikola Tesla d.d Podružnica Kosovo, osnovano je 2013. godine, u cijelosti vlastitim kapitalom Ericssona Nikole Tesle d.d.;

- Ericsson Nikola Tesla Servisi d.o.o. (EHR), osnovano je 2014. godine, s temeljnom djelatnošću pružanja usluga vezanih uz izgradnju i održavanje telekomunikacijske mrežne infrastrukture i u 100%-tnom je vlasništvu Ericssona Nikole Tesle d.d.;

- Ericsson Nikola Tesla BY d.o.o., Minsk, Bjelorusija, osnovano je 2016. godine i u 100%-tnom je vlasništvu Ericssona Nikole Tesle d.d.

Dionice Ericssona Nikole Tesle d.d. (ERNT) uvrštene su u kotaciju Javnih dioničkih društava Zagrebačke burze 17. srpnja 2003. godine. Temeljni kapital iznosi 133.165.000 kuna. Broj uvrštenih dionica iznosi 1.331.650 kom, nominalne vrijednosti 100 kn, cijena dionice na dan 15.5.2018. iznosi 1080 kn.[57]

[57] Zagrebačka burza, http://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=237 [15.5.2018.]

Slika 14: Kretanje dionice ERNT od 15.11.2017.-15.5.2018.
Izvor: Zagrebačka burza http://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=237 [15.5.2018.]

Vrijednosnica ERNT

O vrijednosnici | Grafovi | Izvještaji | Novosti | Povijesni podaci | Podaci trgovanja | Segment promatranja | Top dioničari

Redni broj	Vlasnik (nositelj) računa / Suovlaštenik (imatelj) VP	Postotak udjela
1.	TELEFONAKTIEBOLAGET LM ERICSSON	49,07
2.	ADDIKO BANK D.D./RAIFFEISEN OMF KATEGORIJE B - Skrbnički račun	9,28
3.	SPLITSKA BANKA D.D./ERSTE PLAVI OMF KATEGORIJE B - Skrbnički račun	3,15
4.	ZAGREBAČKA BANKA D.D. - Skrbnički račun	1,30
5.	ADDIKO BANK D.D./PBZ CO OMF - KATEGORIJA B - Skrbnički račun	1,26
6.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB D.D. - Skrbnički račun	1,22
7.	ZAGREBAČKA BANKA D.D. - Skrbnički račun	1,05
8.	PRIVREDNA BANKA ZAGREB D.D. - Skrbnički račun	0,72
9.	ADDIKO BANK D.D./RAIFFEISEN DOBROVOLJNI MIROVINSKI FOND - Skrbnički račun	0,60
10.	OTP BANKA D.D. - Skrbnički račun	0,56

Prikazani su podaci za prethodni trgovinski dan. Podaci preuzeti sa www.skdd.hr

Slika 15: TOP dioničari ERNT
Izvor: Zagrebačka burza http://www.zse.hr/default.aspx?id=10006&dionica=237 [15.5.2018.]

Predmet poslovanja

Ericsson Nikola Tesla svoj portfelj poslova klasificira na sljedeće segmente[58]:

- mreže visokih performansi,
- usluge s naglaskom na evoluciju mreža i efikasno upravljanje,
- multimediju s vodećim sustavima podrške poslovanju, TV rješenjima i aplikacijama,
- rješenja za odabrane segmente industrije i društva na temelju razumijevanja potreba korisnika nudeći e2e (end-to-end) koncept.

Predmet poslovanja sukladno izvodu iz sudskog registra[59] je:

1. proizvodnja RTV i komunikacijskih aparata i opreme
2. proizvodnja električnih strojeva i aparata
3. proizvodnja uredskih strojeva i računala
4. proizvodnja instrumenata i aparata za mjerenje i kontrolu
5. proizvodnja opreme za kontrolu industrijskog procesa
6. instalacijski radovi
7. proizvodnja ostalih proizvoda od metala
8. trgovina na veliko i posredovanje u trgovini
9. zastupanje stranih tvrtki i posredovanje u vanjsko-trgovinskom prometu
10. izvođenje investicijskih radova u inozemstvu
11. prijevoz robe (tereta) cestom
12. skladištenje robe
13. računalne i srodne aktivnosti
14. istraživanje i razvoj u prirodnim, tehničkim i tehnološkim znanostima
15. arhitektonske djelatnosti i inženjerstvo te s njima povezano tehničko savjetovanje
16. izrada i izvedba projekata, te savjetovanje iz područja elektrike, elektronike, informatike i industrije
17. izrada tehničke dokumentacije za radijsku mrežu, te za radijsku postaju kojom se emitira radijski ili televizijski program
18. postavljanje i održavanje objekata, tehničke opreme i instalacija, telekomunikacija i radijskih komunikacija za račun trećih osoba

[58] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/portfelj [15.5.2018.]

[59] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21635/ETK_prospectus_final.pdf/f61ba32b-c174-4549-a788-68e2a10f72c7 [14.5.2018.]

19. obavljanje tehničkog pregleda radijskih postaja i zajedničkog antenskog sustava i kabelske televizije
20. uvoz radijskih postaja radi daljnje prodaje ili iznajmljivanja
21. iznajmljivanje i prodaja telekomunikacijske opreme
22. knjigovodstveni i računovodstveni poslovi.

Neki najnoviji projekti:

- **eZdravstvo**

Ericsson Nikola Tesla i hrvatsko Ministarstvo zdravstva[60] potpisali su 14 milijuna kuna vrijedan ugovor (ožujak/2018), koji je vezan uz niz rješenja koji će osigurati efikasnije upravljanje zdravstvenim sustavom. Omogućuje prikupljanje faktura iz bolnica, uz automatiziranje kontrole nad potrošnjom bolnica, kao i transparentno centralizirano obavještavanje o potrošnji i učinkovitosti bolnica. Uspostavljanje centralnog sustava obavijesti olakšava pravovremeno signaliziranje o poremećajima u opskrbi tržišta lijekova. eZdravstvo osigurava interoperabilnost između nacionalnih sustava i osigurava usklađenost sa svjetskim tehnološkim trendovima. Planirani završetak projekta je do kraja 2018. godine.

- **5G mreža**

Ericsson Nikola Tesla dobiva nove odgovornosti u području razvoja pete generacije mobilnih komunikacija[61] te će svoje razvojno-istraživačke aktivnosti, iz Zagreba i Splita, proširiti i u Osijek što će rezultirati novim zapošljavanjem većeg broja stručnjaka, a nova lokacija u Osijeku bit će, sa svim svojim pozitivnim utjecajima, najbolji pokretač tehnološkog, gospodarskog i društvenog razvoja Slavonije. U razvojnom (R&D) centru, koji je s 1300 zaposlenih najveći takav centar u Hrvatskoj, se kreiraju napredna tehnološka rješenja za potrebe kupaca iz cijeloga svijeta pa će ove nove aktivnosti dodatno ojačati poziciju hrvatskog i regionalnog ICT lidera na karti globalne konkurentnosti. Prvi put u Hrvatskoj uživo je demonstriran sustav za petu generaciju mobilnih mreža (5G). Oko brzog uvođenja 5G i digitalnih transformacija treba postojati nacionalni konsenzus, ali se očekuje da će 5G biti u široj upotrebi oko 2020. godine nadalje.

- **CareWell, eWall i UniversAAL**

[60] Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/kompanije/ericsson-nikola-tesla-i-ministarstvo-zdravstva-potpisali-ugovor-vrijedan-14-milijuna-kuna-338834 [16.5.2018.]

[61] Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/tehnologija/neka-5g-tehnologija-bude-nacionalni-strateski-projekt-338982 [16.5.2018.]

Europska komisija objavila je popis 25 ICT projekata iz područja zdravlja koji su imali najveći utjecaj na europsko društvo unazad 11 godina, a među njima tri su projekta na kojima se radilo i u Hrvatskoj. Ericsson Nikola Tesla objavio je da su njegovi stručnjaci radili na projektima CareWell, eWall i UniversAAL[62]. CareWell omogućuje višeslojnu integraciju za pacijente sa složenim potrebama, eWall donosi inovativno kućno okruženje, a UniversAAL podupire otvorenu platformu za tzv. Ambient Assisted Living.

- **Digitalizacija Hrvatske pošte**

Hrvatska pošta[63] fokusirana je na digitalnu transformaciju, kako bi postala digitalna kompanija pa će se do kraja godine, odnosno u prvom tromjesečju iduće godine, osjetiti ozbiljne razlike u poslovanju. Projekt digitalizacije dostave vrijedan je 7,5 milijuna kuna, koji je Pošta započela prošle godine naručivši 2500 pametnih mobitela i 2200 bežičnih printera, s čime će projekt digitalizacije biti završen i pušten u produkciju.

3.2. Analiza poslovanja

U analizi poslovanja korišteni su financijski izvještaji Ericsson Nikola Tesla d.d. i Ericsson Nikola Tesla Grupa javno objavljeni na Zagrebačkoj burzi, a koji su revidirani od strane neovisnog revizora PricewaterhouseCoopers d.o.o. Sastavljeni su u skladu s Međunarodnim standardima financijskog izvještavanja (MSFI) i Zakonu o računovodstvu. Promatrano je razdoblje od 2012. do 2017. godine, kako bi se analizom financijskih rezultata mogla dobiti slika uspješnosti poslovanja i ocijeniti utjecaj na strateški položaj poduzeća.

3.2.1. Analiza računa dobiti i gubitka

Prihodi od prodaje proizvoda i usluga u računu dobiti i gubitka priznaju se uzimajući u obzir sve značajne ugovorne uvjete kada je proizvod isporučen ili usluga obavljena. Grupa koristi tri glavne vrste ugovora: ugovore o isporukama, ugovore o izgradnji i ugovore o obavljanju usluga. Većina proizvoda i usluga uključuju višestruke elemente kao što su bazne stanice, kontroleri baznih stanica, komutacijski centri za pokretne komunikacije, usmjernici, mikrovalni linkovi, razni softverski proizvodi i s njima povezane usluge montaže i integracije, a takvi ugovorni elementi imaju zasebne cijene iskazane po artiklima u cjenicima dogovorenim s pojedinim kupcima.

---

[62] Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/ent-utjece-na-ict-u-eu-339334 [16.5.2018.]

[63] Poslovni dnevnik, http://www.poslovni.hr/tehnologija/hrvatska-posta-ce-dostavu-digitalizirati-do-lipnja-ali-dronovima-je-rekla-ne-339692 [16.5.2018.]

Tablica 1: Račun dobiti i gubitka ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn

Naziv pozicije	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Prihod od prodaje	1.913.304	1.345.226	1.314.868	1.364.258	1.591.602	1.481.555
Ostali poslovni prihodi	16.108	17.365	18.337	19.356	22.048	27.870
Poslovni prihodi	**1.929.412**	**1.362.591**	**1.333.205**	**1.383.614**	**1.613.649**	**1.509.425**
Materijalni troškovi (i promjena zaliha)	1.289.206	711.120	616.332	518.726	673.681	582.039
Troškovi osoblja	446.242	454.392	538.444	667.549	710.409	751.590
Amortizacija	44.619	40.282	46.280	51.851	48.735	41.315
Ostali troškovi iz poslovanja	38.397	29.559	50.715	54.119	67.240	58.804
Poslovni rashodi	**1.818.464**	**1.235.352**	**1.251.770**	**1.292.246**	**1.500.066**	**1.433.747**
EBIT (poslovni prihodi-poslovni rashodi)	**110.948**	**127.239**	**81.435**	**91.369**	**113.584**	**75.678**
EBITDA (EBIT+Amortizacija)	**155.567**	**167.521**	**127.715**	**143.220**	**162.318**	**116.993**
Financijski prihodi	**30.180**	**17.284**	**6.903**	**4.002**	**5.826**	**2.742**
Financijski rashodi	**110**	**163**	**8**	**2.439**	**582**	**5.375**
Neto financijski rezultat	30.070	17.121	6.895	1.563	5.244	-2.633
UKUPNI PRIHODI	**1.959.593**	**1.379.876**	**1.340.109**	**1.387.616**	**1.619.475**	**1.512.167**
UKUPNI RASHODI	**1.818.574**	**1.235.515**	**1.251.778**	**1.294.684**	**1.500.648**	**1.439.122**
EBT	**141.018**	**144.360**	**88.330**	**92.931**	**118.827**	**73.046**
Porez na dobit	14.105	5	981	1.582	8.084	5.159
Dobit tekuće godine	**126.913**	**144.355**	**87.350**	**91.349**	**110.744**	**67.886**

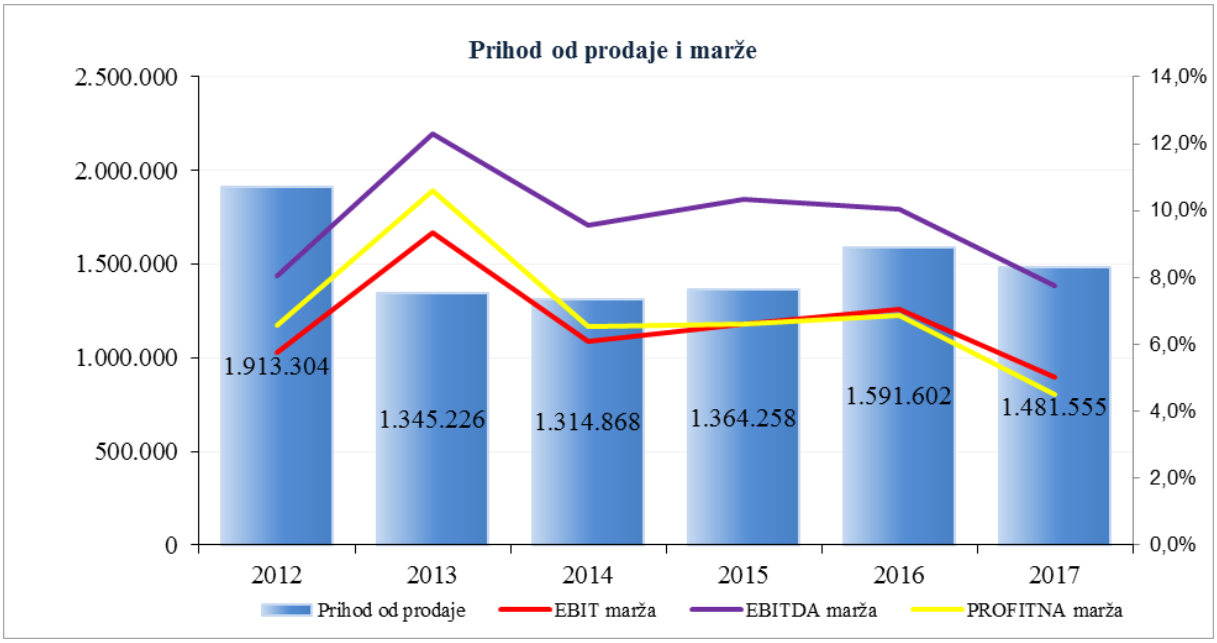
Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Prihodi od prodaje Grupe u promatranom razdoblju bili su na najvišoj razini u 2012. godini, da bi se sa 1,9 mlrd kuna smanjili na razinu cca 1,3 mlrd od 2013.-2015. godine, te u 2016. godini ponovo rasli na 1,6 mlrd kn, a 2017. godinu završili sa 1,5 mlrd kn prihoda. S obzirom da je u 2010. i 2011. godini (koje ovdje nisu prikazane) prihod bio na razini 1,2 mlrd kn[64] , a na visinu prihoda u 2012. godini utjecao je izvanredno sklopljeni posao sa Rostelecom, najvećim pružateljem telekomunikacijskih usluga u Ruskoj Federaciji, za realizaciju projekta 2G i 3G generacije mobilnih mreža, može se utvrditi da je kretanje prihoda na stabilnoj visini i sa tendencijom rasta tijekom dužeg vremenskog razdoblja. Posao sa Rostelecom je najveći pojedinačni posao koji je do tada sklopljen, a za koji je nerealno očekivati da se tako veliki pojedinačni ugovor dogodi s kupcem svake godine.[65]

[64] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21840/GI_2012_opci.pdf/183b9785-9019-4139-825b-20fe07dfffd4 [17.5.2018.]

[65] Zagrebačka burza, http://www.zse.hr/userdocsimages/financ/ERNT-fin2012-1Y-REV-K-HR.pdf [17.5.2018.]

Pad prihoda[66] u 2017. godini u odnosu na prethodnu godinu uglavnom je posljedica odgode pojedinih projekata, te zbog manjeg broja projekata modernizacije mreže na tržištu Zajednice Neovisnih Država i zbog nepovoljnog deviznog tečaja.



Graf 1: Prikaz prihoda od prodaje i marži ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Profitne marže bile su na najvišoj razini u 2013. godini, i relativno i nominalno, da bi u razdoblju 2014.-2016. godine njihovo učešće u prihodu od prodaje bilo u sličnom postotku postignutom 2012. godine, ali u 2017. godini dolazi do pada profitnih marži, a najviše iz razloga složenosti strateškog projekta na tržištu Zajednice Neovisnih Država[67], (Bjelorusija, Kazahstan, Armenija, Moldavija, Rusija, Ukrajina i Gruzija) za koji su izvršena rezerviranja i prilagodbe po projektu, te negativnih tečajnih razlika. Također, u 2017. godini nije bilo poreznih olakšica za ulaganje u istraživanje i razvoj.

Tablica 2: Prikaz profitnih marži ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine

[66]Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017 https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [23.5.2018.]

[67] Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [23.5.2018.]

Naziv pozicije	2012	2013	2014	2015	2016	2017
EBIT marža	5,8%	9,3%	6,1%	6,6%	7,0%	5,0%
EBITDA marža	8,1%	12,3%	9,6%	10,4%	10,1%	7,8%
EBT marža	7,3%	10,6%	6,6%	6,7%	7,4%	4,8%
PROFITNA marža	6,6%	10,6%	6,6%	6,6%	6,9%	4,5%

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

U poslovnim i u ukupnim prihodima, najznačajniji je prihod od prodaje proizvoda i usluga. Prema zemljopisnim segmentima najveći udio u prihodu od prodaje je na inozemnim tržištima (između 75% i 86%), a od toga najveći i najstabilniji, te kontinuirano rastući prihod predstavlja prihod od prodaje Ericssonovoj grupaciji.

Prihod od prodaje Zajednici Neovisnih Država (Bjelorusiji, Kazahstanu, Armeniji, Moldaviji, Rusiji, Ukrajini i Gruziji) je uslijed izvanrednog posla u Ruskoj Federaciji bio najznačajniji u 2012. godini, a u sljedećim godinama ima nestabilnije kretanje od ostalih tržišta. Značajniji poslovi u 2016. godini na ovom tržištu sklopljeni su sa novim kupcima[68] BeCloudom u Bjelorusiji, Ucomom u Armeniji i Ministarstvom zdravstva u Kazahstanu, a radi se o projektima na području LTE tehnologije i digitalizacije zdravstva, te je nastavljena suradnja sa ICD-om u Moldaviji na izgradnji LTE mreže.

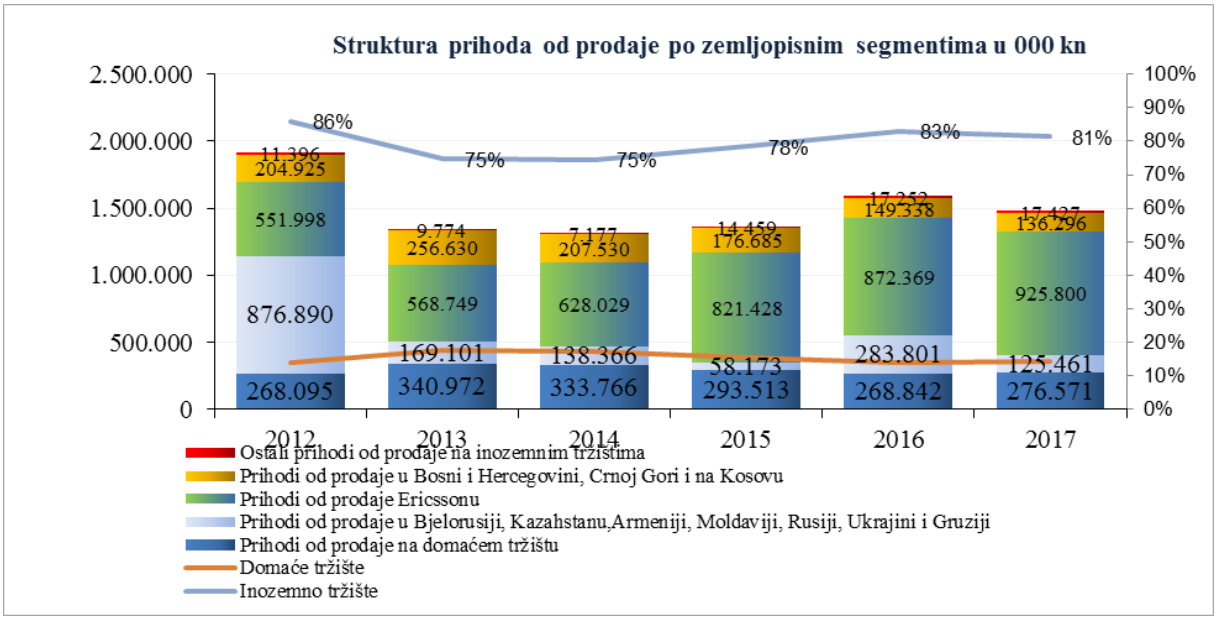
Prihodi na tržištu susjednih zemalja: Bosne i Hercegovine, Crne Gore i Kosova, nakon rasta u 2013. godini nastavljaju se smanjivati do 2017. godine, a pad prihoda[69] je uglavnom pod utjecajem negativnih ekonomskih kretanja i političkih previranja, što usporava dinamiku ulaganja operatera. Prihodi na domaćem tržištu su uglavnom stabilni i kreću se između 14-18% ukupnih prihoda od prodaje. Najznačajniji poslovi[70] na ovom tržištu ostvaruju se sa Vipnetom u području razvoja radijske pristupne mreže, sa Hrvatskim Telekomom na nadzoru, održavanju i izgradnji telekomunikacijske mreže, izgradnji širokopojasne mobilne mreže, te dizajnu i izgradnji optičkih mreža. Također su značajni poslovi sa državnim institucijama koji

[68] Godišnji izvještaj 2016., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_opci.pdf/87f3a74a-8ab9-4297-815a-3b8fd1c715b3 [29.5.2018.]

[69] Godišnji izvještaj 2016., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_opci.pdf/87f3a74a-8ab9-4297-815a-3b8fd1c715b3 [29.5.2018.]

[70] Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [29.5.2018.]

se odnose na informatizaciju zdravstva, informatizaciju katastra i zemljišnih knjiga, nadzor granice i drugo.



Graf 2: Struktura prihoda od prodaje ENT Grupe po zemljopisnim segmentima za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

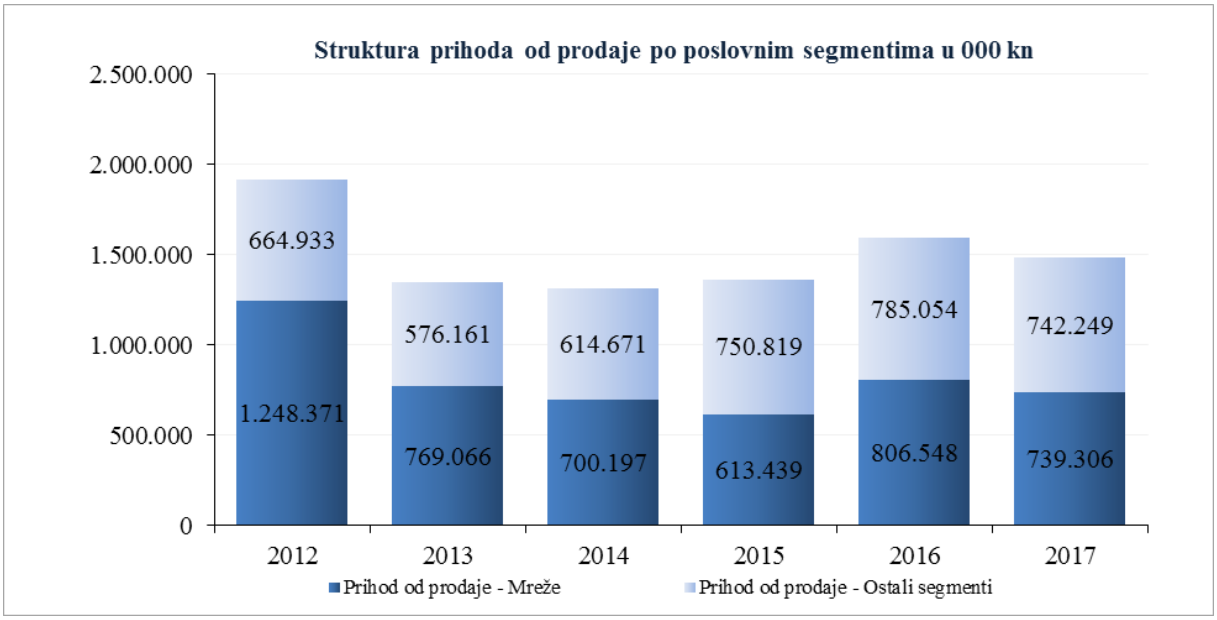
Osim po zemljopisnim segmentima prihodi od prodaje se prate i po poslovnim segmentima. Utvrđivanje poslovnih segmenata je temeljeno na vrsti kupaca kojima su proizvodi namijenjeni, o tržištu, o distribucijskim kanalima, a u svrhu donošenja strateških odluka.[71]

Najznačajniji su prihodi od prodaje u segmentu „Mreže“, a uključuju rješenja za radijske i transportne mreže, s uslugama podrške, i omogućuju kupcima da razviju svoje telekomunikacijske mreže do pete generacije (5G). Ostali segmenti definirani u 2017. godini su: segment „Digitalne usluge“, koji uključuje proizvode i usluge digitalne transformacije preko sustava za operativnu i poslovnu podršku, jezgrene mreže i IT domene u oblaku, zatim segmenti „Upravljanje uslugama“ i „Ostalo“. U prethodnim godinama[72] ostale segmente činili su segment „Profesionalne usluge“, koji uključuje konzalting i integraciju sustava, podršku

[71]Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [23.5.2018.]

[72] Zagrebačka burza, http://www.zse.hr/userdocsimages/financ/ERNT-fin2013-1Y-REV-K-HR.pdf [23.5.2018.]

kupcima i usluge izgradnje mreže, te segment „Rješenja podrške“. Na sljedećem grafu prikazan je udio prihoda od prodaje u segmentu „Mreže“ i udio prihoda od prodaje u ostalim segmentima.



Graf 3: Struktura prihoda od prodaje ENT Grupe po poslovnim segmentima za razdoblje 2012.-2017. godine

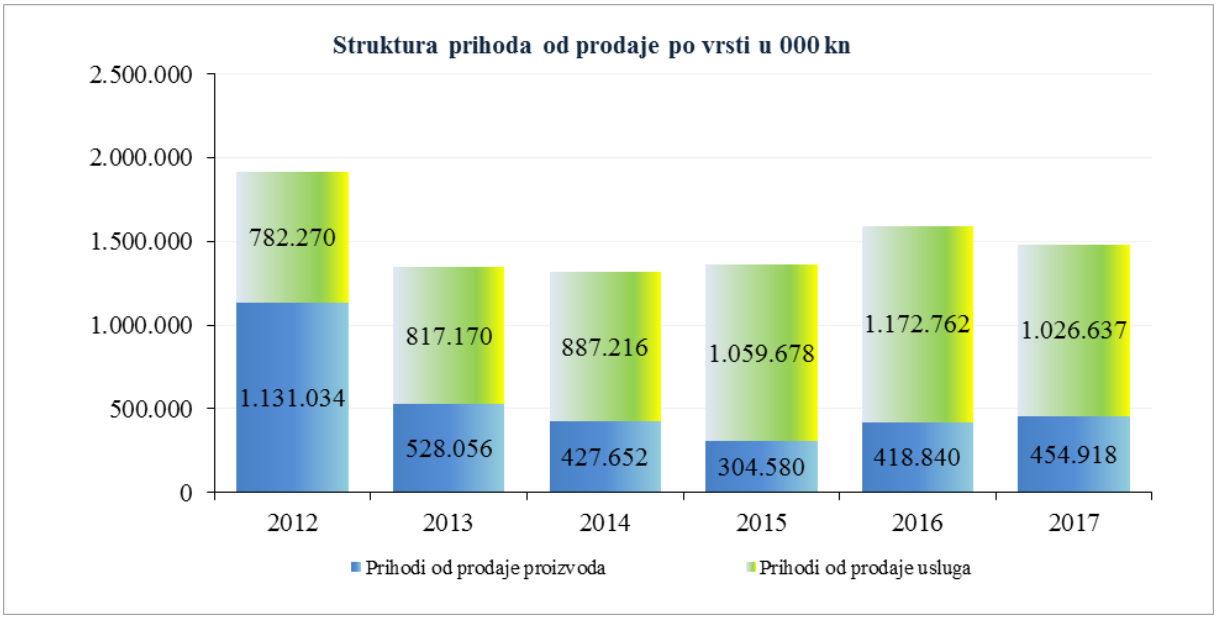
Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Prihodi od prodaje u segmentu „Mreže“ su imali najveći udio u prihodima od 2012.-2014. godine, pa je njihovo kretanje utjecalo i na kretanje ukupnog prihoda od prodaje, da bi u 2015. godini pad prihoda od mreža bio nadomješten rastom prihoda u ostalim segmentima. U 2016. i u 2017. godini prihod od prodaje proizvoda i usluga čine u približno jednakom omjeru prihodi iz segmenta „Mreže“ i prihodi iz ostalih segmenata.

U prihodima od prodaje proizvoda i usluga izrazito je značajniji udio usluga u odnosu na proizvode, s iznimkom u 2012. godini, i zauzima sve veći udio u prihodima od prodaje. Usluge za korporaciju Ericsson[73] bilježe stalni rast u područjima istraživanja i razvoja, digitalnih servisa i operacija, konvergentnih mrežnih rješenja, profesionalnih usluga i usluga upravljanja mrežom. Uzevši u obzir činjenicu da je preko 75% prihoda od prodaje ostvareno

[73] Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [29.5.2018.]

na inozemnom tržištu, a da najveći udio prihoda od prodaje pripada prihodima od usluga, Ericsson Nikola Tesla opravdano zauzima mjesto najvećeg hrvatskog izvoznika znanja, čiji Centar za istraživanje i razvoj predstavlja najveću koncentraciju istraživačko razvojnih stručnjaka u Hrvatskoj[74], u kojem je krajem 2017. godine bilo zaposleno 1267 zaposlenika od ukupno 3060 zaposlenika na razini Grupe.

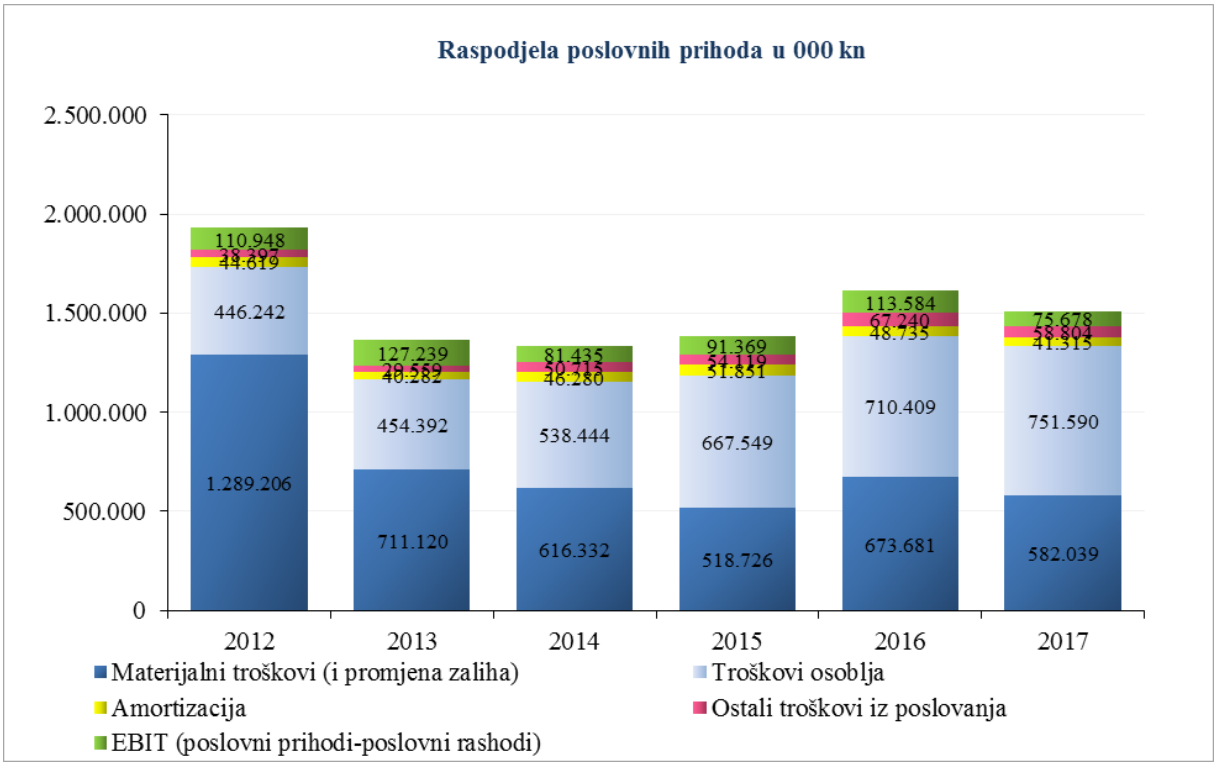


Graf 4: Struktura od prodaje ENT Grupe po vrsti za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Osim prihoda od prodaje proizvoda i usluga, poslovne prihode čine i ostali prihodi, a koji predstavljaju manje značajnu stavku. Razlika između poslovnih prihoda i poslovnih rashoda predstavlja operativnu dobit ili dobit iz osnovne djelatnosti poduzeća, a ovdje se prikazuje kao EBIT (engl. *earnings before interests and taxes*), koja je pozitivna u svim promatranim razdobljima. Materijalni troškovi i troškovi osoblja predstavljaju najviše rashodne stavke i značajnije ovise o kretanju prihoda od prodaje, odnosno imaju varijabilni karakter, dok su amortizacija i ostali troškovi iz poslovanja na nivou 2-4% poslovnih prihoda i imaju pretežno fiksni karakter. Ovisno o stukturi prihoda od prodaje mijenja se i odnos materijalnih troškova i troškova osoblja, pa kada raste prihod od prodaje usluga veće je i učešće troška osoblja u odnosu na trošak materijala.

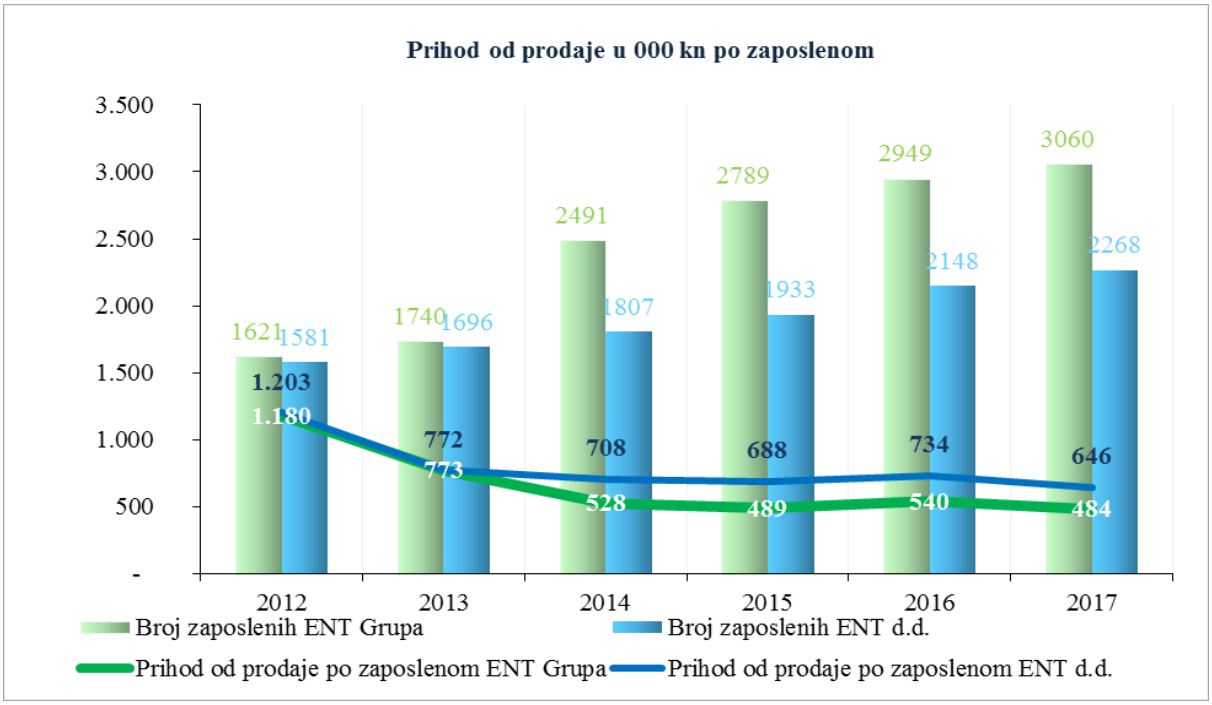
[74] Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [29.5.2018.]



Graf 5: Raspodjela poslovnih prihoda ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Na rast troškova osoblja utječe i kontinuirano povećanje broja zaposlenih i to u Matičnom društvu prosječno godišnje (CAGR) 7,5% , te na nivou Ericsson Nikola Tesla Grupe po prosječnoj (CAGR) stopi od 13,6%. Rast zaposlenih nije proporcionalan kretanju prihoda od prodaje, pa se prihod po pojedinom zaposlenom od 2012. do 2015. godine smanjuje. U 2016. godini malo raste, zatim opet pada na najnižu razinu u 2017. godini. U svim godinama veći je prihod po zaposlenom ostvaren u Matičnom društvu nego u Grupi.



Graf 6: Prihod od prodaje po zaposlenom za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

S obzirom na vrstu djelatnosti kojom se Ericsson Nikola Tesla bavi, glavnu prednost predstavlja inovativnost projekata te razvoj i ispitivanje novih tehnoloških rješenja, pa je osiguranje i zadržavanje visoko kvalitetnih kadrova bitan preduvjet za njihovo ostvarivanje. Također, zahtjevno tržišno okruženje, pojačana konkurencija, ulazak novih konkurenata i odgoda projekata u privatnom i javnom sektoru utjecali su na smanjenje prihoda po zaposlenom.

3.2.2. Bilanca i novčani tijek

Kod podataka iz bilance može se uočiti da u aktivi bilance pretežnu imovinu čini kratkotrajna u odnosu na dugotrajnu imovinu, što je za ovakvu vrstu djelatnosti i očekivano. Dugotrajnu materijalnu imovinu čine zemljište, zgrade, postojenja i oprema i ostalo, a na kraju 2017. godine cca 14% dugotrajne materijalne imovine iznosilo je zemljište (koje se ne amortizira), oko 28% vrijednosti su nekretnine (amortizacija 5-30 godina), oko 42% vrijednosti su postrojenja i oprema (amortizacija 2-10 godina), te 16% ostalo (amortizacija 5-7 godina). Nematerijalna imovina sastoji se od računalnih programa i amortizira se u razdoblju od 2-4 godine. Od rujna 2014. godine u nematerijalnoj imovini sadržano je 4,2 mlrd kn goodwila[75], a

[75] Godišnji izvještaj 2014, https://www.ericsson.hr/documents/20181/21850/financijski.pdf/d9e49129-0fd1-4c4d-bf24-b6f849f4ed20 [30.5.2018.]

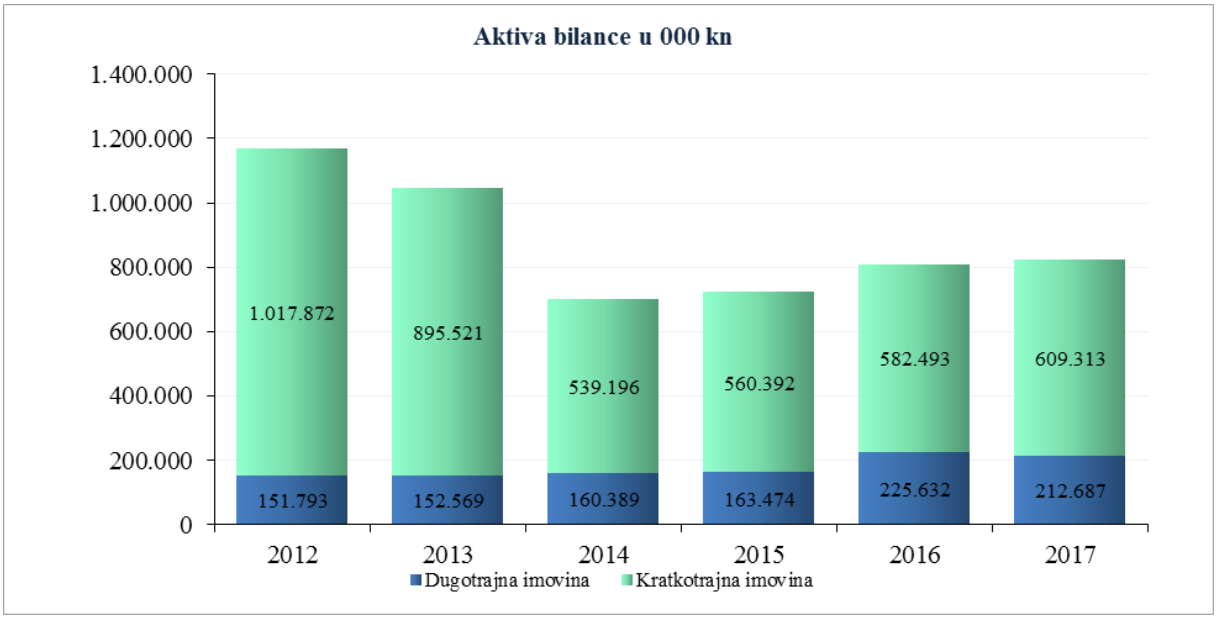
temeljem potpisanog ugovora sa Hrvatskim Telekomom o prijenosu poslovne jedinice koji uključuje prijenos 641 zaposlenika, ugovore s dobavljačima, organizacijsku strukturu, aktivnosti i poslovne procese.

Tablica 3: Bilanca stanja ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn

Naziv pozicije	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Materijalna imovina	117.026	131.616	135.715	137.667	122.897	108.712
Nematerijalna imovina	4.314	2.112	5.481	6.532	7.285	6.160
Financijska i ostala dug.imovina	30.453	18.841	19.193	19.275	95.450	97.815
Dugotrajna imovina	**151.793**	**152.569**	**160.389**	**163.474**	**225.632**	**212.687**
Zalihe	33.268	51.506	30.946	21.187	9.796	18.872
Potraživanja	323.945	321.686	275.250	250.349	279.307	340.203
Kratkotrajna financijska imovina	145.365	109.845	44.081	53.917	62.993	84.520
Novac i novčani ekvivalenti	511.639	411.328	186.963	233.195	224.725	159.261
Aktivna vremenska razgraničenja	3.655	1.156	1.956	1.744	5.672	6.456
Kratkotrajna imovina	**1.017.872**	**895.521**	**539.196**	**560.392**	**582.493**	**609.313**
UKUPNO AKTIVA	**1.169.665**	**1.048.090**	**699.585**	**723.866**	**808.124**	**822.000**
Temeljni kapital	133.165	133.165	133.165	133.165	133.165	133.165
Rezerve	494.650	393.616	114.952	83.414	42.970	34.523
Dobit tekuće godine	126.913	144.355	87.350	91.349	110.744	67.886
Ukupno kapital i rezerve	**754.728**	**671.136**	**335.467**	**307.928**	**286.879**	**235.574**
Rezerviranja	0	0	0	0	8.560	8.576
Dugoročne financijske obveze	4.464	4.766	14.588	21.405	33.250	21.484
Ukupne dugoročne obveze	**4.464**	**4.766**	**14.588**	**21.405**	**41.810**	**30.061**
Kratkoročne financijske obveze	1.710	308	356	32	0	5
Obveze prema dobavljačima	168.331	68.634	53.384	43.051	49.719	121.402
Ostale kratkoročne obveze	89.539	154.187	146.910	171.516	217.580	239.207
Pasivna vremenska razgraničenja	150.892	149.059	148.881	179.934	212.137	195.750
Ukupne kratkoročne obveze	**410.472**	**372.188**	**349.531**	**394.533**	**479.435**	**556.365**
UKUPNO PASIVA	**1.169.665**	**1.048.090**	**699.585**	**723.866**	**808.124**	**822.000**

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

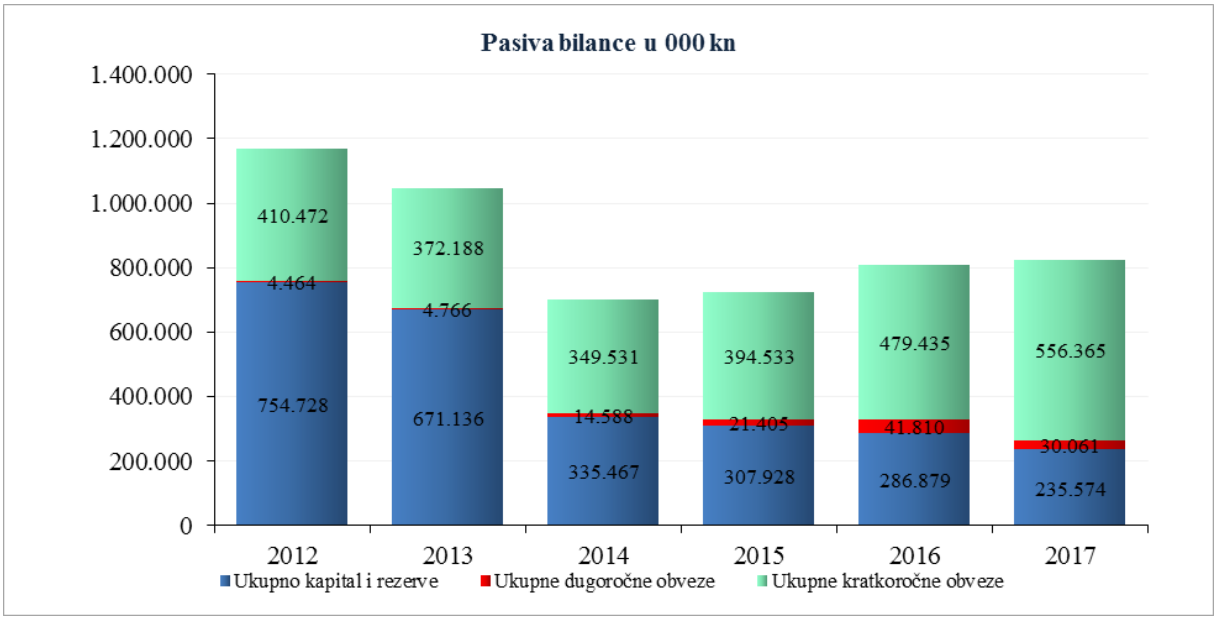
Razina ukupne dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine je više manje na ujednačenoj visini tijekom promatranog razdoblja, a što se može potvrditi i usporedbom izdataka za kupovinu materijalne i nematerijalne imovine te godišnje amortizacije, gdje se uočava da je prosječno godišnje ulaganje cca 45,5 mlrd kn, a isto tako prosječna godišnja amortizacija 45,5 mlrd kn. U kratkotrajnoj imovini u 2012. i 2013. godini na njezinu visinu značajno je utjecala izrazito visoka pozicija novca i novčanih ekvivalenata, a od 2014. -2017. godine kratkotrajna imovina je na stabilnoj visini sa prosječnim godišnjim rastom 4,2% (CAGR).



Graf 6: Prikaz aktive bilance ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

U pasivi bilance, primjećuje se da su u 2012. i 2013. godini vlastiti izvori sredstava prevladavali (preko 60%), da bi se u 2014. godini približili odnosu s tuđim izvorima 50:50, a zatim u 2015. i 2016. dolazi do obrnutog odnosa i prevladavaju tuđi izvori (preko 60%), te u 2017. godini financiranje iz vlastitih izvora sudjeluje sa 30%, a financiranje iz tuđih izvora sa 70%.



Graf 7: Prikaz pasive bilance ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

U obvezama su manje značajne obveze prema bankama i financijskim institucijama u odnosu na ostale obveze: prema dobavljačima, prema povezanim poduzetnicima, prema državnim institucijama, a značajna su i pasivna vremenska razgraničenja[76] u kojima najveći iznos predstavljaju odgođeni prihodi, a to su obveze prema kupcima po ugovorima po kojima posao još nije završen, ali su fakture izdane ili je primljen novac. Prihodi se priznaju tek nakon što kupac odobri prihvatni test.

Na visoko učešće vlastitih izvora u 2012. i 2013. godini utjecala je visina dobiti i zadržane dobiti (vidljivo je i kroz efekt na visinu novca aktivi u tom razdoblju). Dok se u bilanci stanja prikazuje visina novca i novčanih ekvivalenata, u novčanom tijeku se prikazuje koje su transakcije dovele do promjene na novčanim računima. Također, u računu dobiti i gubitka pruža se informacija o profitabilnosti, a u novčanom tijeku se prikazuje kako se koje aktivnosti odražavaju na visinu novca i novčanih ekvivalenata kojima se mogu podmiriti obveze.

Tablica 4: Novčani tijek ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn

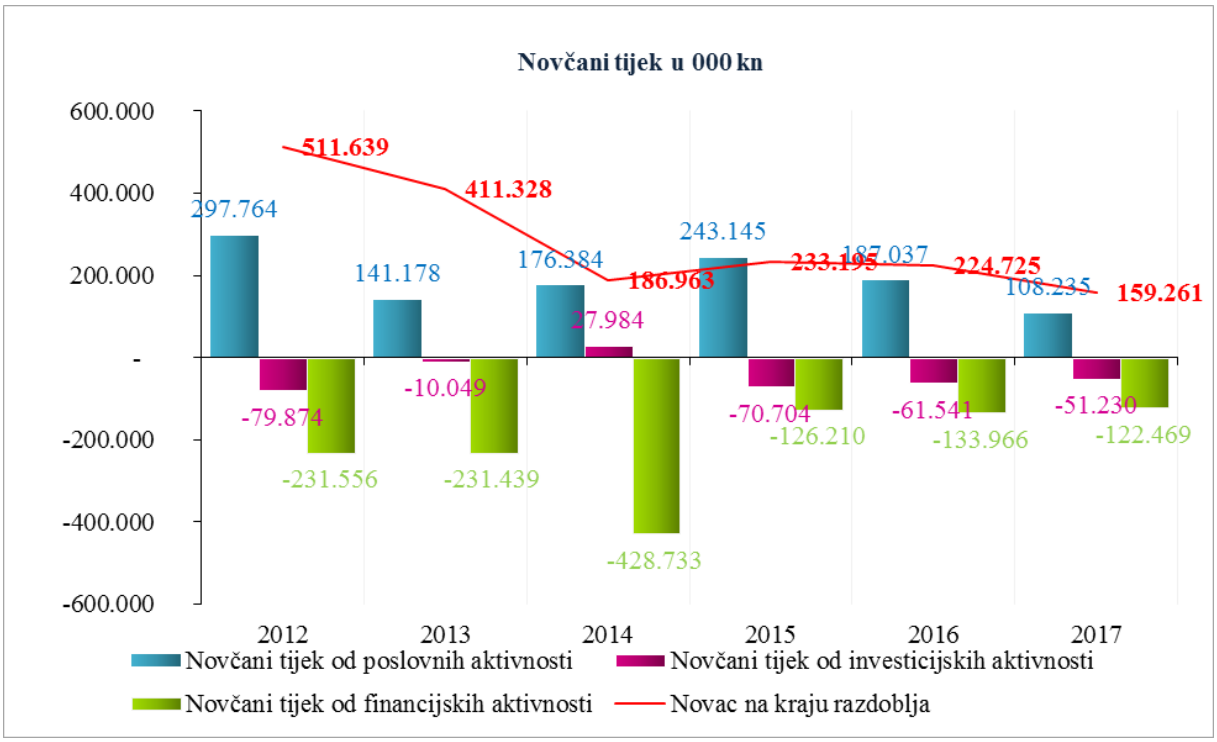
Pozicije	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Novčani tijek od poslovnih aktivnosti	297.764	141.178	176.384	243.145	187.037	108.235
Novčani tijek od investicijskih aktivnosti	-79.874	-10.049	27.984	-70.704	-61.541	-51.230
Novčani tijek od financijskih aktivnosti	-231.556	-231.439	-428.733	-126.210	-133.966	-122.469
Ukupan novčani tijek	-13.666	-100.310	-224.365	46.232	-8.470	-65.464
Novac na početku razdoblja	525.305	511.639	411.328	186.963	233.195	224.725
Novac na kraju razdoblja	**511.639**	**411.328**	**186.963**	**233.195**	**224.725**	**159.261**

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

U promatranom razdoblju vidi se da je novčani tijek od poslovnih aktivnosti veći od dobiti iz redovnog poslovanja, što je vrlo značajno za ocjenu kvalitete dobiti, koja je bolja kada je operativna dobit pokrivena novcem iz operativnih aktivnosti, što u ovom slučaju jest u cijelom razdoblju. U investicijskim aktivnostima na smanjenje novčanog tijeka utjecali su novčani izdaci za kupnju materijalne i nematerijalne imovine, te također izdaci za kupnju vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata, a na povećanje novca primici od prodaje vlasničkih i dužničkih financijskih instrumenata, a manjim dijelom primici od prodaje

[76] Konsolidirani financijski izvještaji i izvješće revizora 31.12.2017., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Konsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/b4488fcf-11ca-429b-9bf5-b237759914f9 [30.5.2018.]

materijalne i nematerijalne imovine, pa se vidi da su u 2014. godini primici iz investicijskih aktivnosti premašili izdatke. U financijskim aktivnostima najznačajnije su na novčani tijek djelovali izdaci za isplatu dividende i to najviše u 2014. godini kada je isplaćena rekordna dividenda u iznosu 320 kn/dionici. U 2012. i 2013. godini isplaćena je dividenda u iznosu 170 kn/dionici, u 2016. godini 100 kn/dionici, a u 2015. i 2017. godini 90 kn/dionici (prijedlog[77] usvajanja isplate dividende u 2018. godini u iznosu 32,5 kn/dionici).



Graf 8: Prikaz novčanog tijeka ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

3.2.3. Financijski pokazatelji

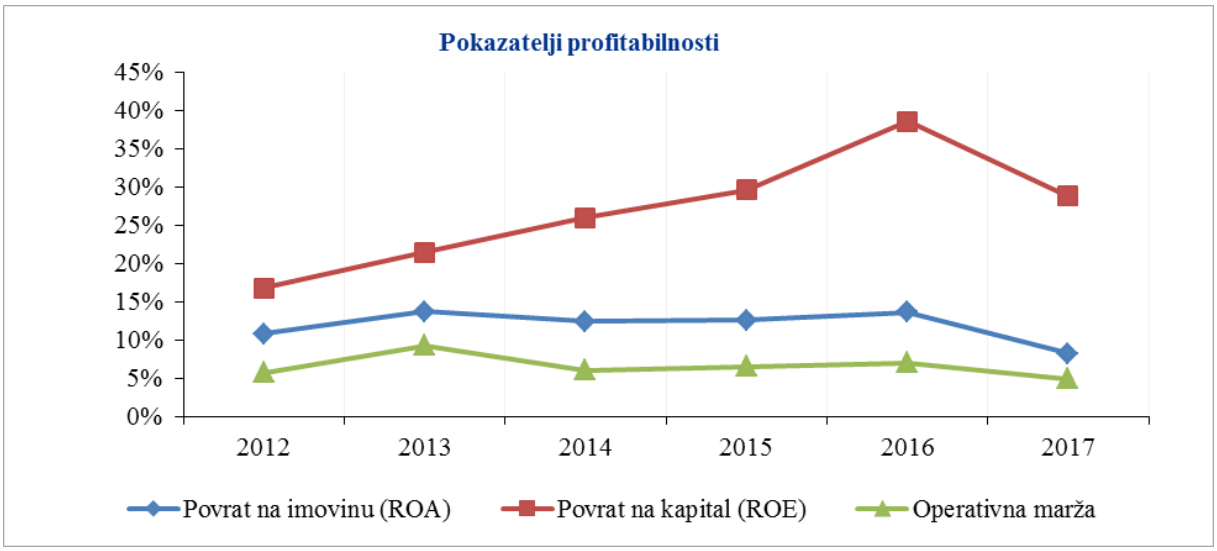
Skup vrijednosti financijskih pokazatelja[78] po kategorijama i njhov trend u određenom razdoblju predstavlja „dijagnostičku sliku“ poslovanja, pa je ovdje izabrano po nekoliko pokazatelja iz nekoliko glavnih kategorija, kao informacijska podloga za utvrđivanje položaja poduzeća na tržištu i za donošenje odluka, ne samo menadžmenta, nego i drugih zainteresiranih skupina za poslovanje poduzeća: investitora, kreditora, dobavljača, kupaca i ostalih skupina.

[77]Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/20180426-dividenda [31.5.2018.]

[78] Jašić, T.,(2017): Analiza poslovanja i kreditne sposobnosti društva putem financijskih pokazatelja, RriF br. 10/2017, Zagreb, 135.

Profitabilnost je ključni indikator financijske snage poduzeća jer je snaga zarade angažirane imovine temelj opstanka poduzeća.

Povrat na imovinu ROA (*engl. Return on assets*) – pokazuje koliko je menadžment efikasan u upravljanju imovinom, a prema dobivenim podacima vidi se da na svaku kunu uložene imovine poduzeće ostvaruje dobit. Povrat na kapital ROE (*engl. Return on equity*) – pokazuje da je efikasno i korištenje vlastitog kapitala u generiranju dobiti te da ima uzlazni trend sve do 2016. godine. Operativna marža pokazuje koliki dio ostaje poduzeću nakon podmirenja svih troškova osim troškova financiranja i poreza na dobit. U 2017. godini zbog već opisanih razloga i sve zahtijevnijeg tržišnog okruženja i pojačane konkurencije prikazani pokazatelji profitabilnosti imaju blagi trend opadanja.



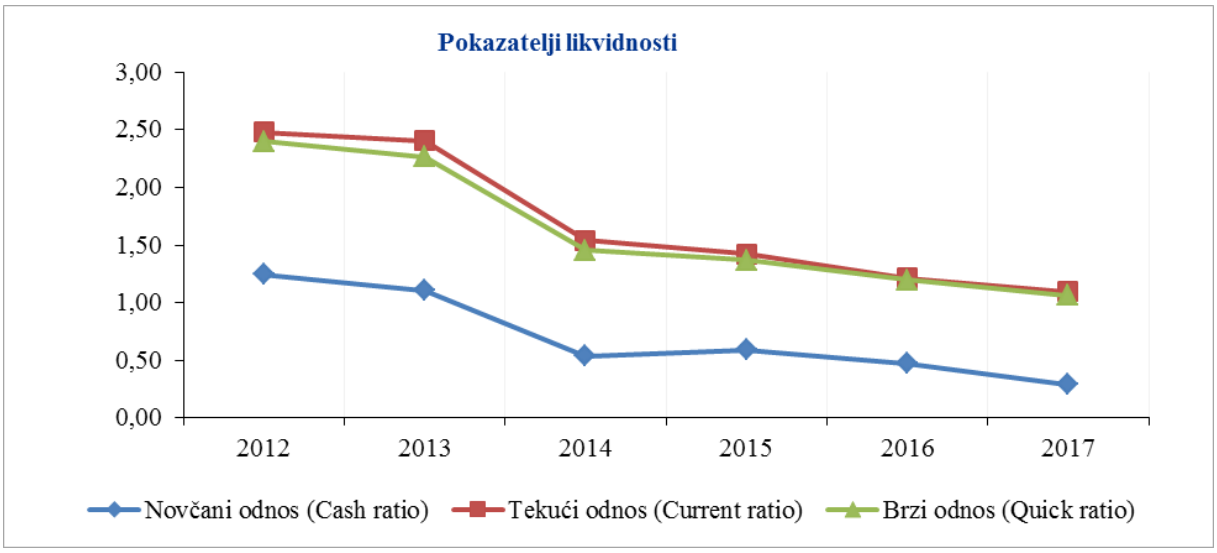
Graf 9: Trend pokazatelja profitabilnosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Likvidnost pokazuje sposobnost poduzeća da podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze kratkotrajnom imovinom koja se može brzo pretvoriti u novac. Tekući odnos pokazuje sposobnost podmirenja svojih kratkoročnih obveza u roku od godine dana. Brzi odnos pokazuje sposobnost brzog podmirenja kratkoročnih obveza, pa isključuje zalihe kao oblik kratkotrajne imovine koji ima najsporiju mogućnost pretvorbe u novac.

Pokazatelji likvidnosti u promatranom razdoblju imaju padajući trend, ali su vrijednosti ovih pokazatelja takvi da ne uzrokuju zastoje u plaćanjima, te je primjetno značajan dio kratkotrajne imovine sadržan u novcu i novčanim ekvivalentima. Konzervativna granična

vrijednost[79] za tekući odnos je 2, što znači da bi kratkotrajna imovina trebala biti barem dvostruko veća od kratkoročnih obveza, međutim iz iskustva u praksi tolerira se odnos 1,6-2, pa bi se moglo zaključiti da je pokazatelj tekuće likvidnosti zadovoljavajući od 2012.-2014. godine. S obzirom da zalihe ne predstavljaju značajan dio kratkotrajne imovine, bez obzira na pad tekuće likvidnosti, brzi odnos pokazuje brzu sposobnost podmirivanja kratkoročnih obveza, jer je granična vrijednost ovoga pokazatelja 1, a ovdje je u svim razdobljima iznad 1.



Graf 10: Trend pokazatelja likvidnosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Za donošenje zaključka o pokazateljima potrebno je i njihovo sagledavanje u njihovoj međuzavisnosti, pa tako na primjer snižavanje koeficijenta likvidnosti može biti posljedica menadžerskih odluka o povećanju profitabilnosti vlastitog kapitala[80].

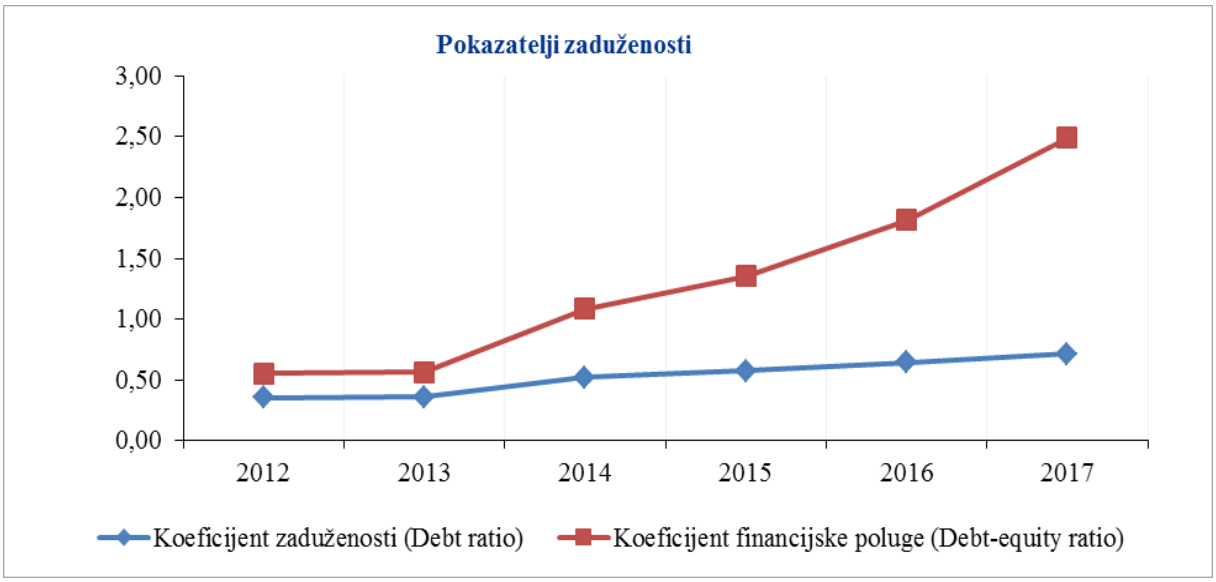
Zaduženost predstavlja sposobnost poduzeća da podmiri svoje dugove, odnosne izvore financiranja koji se moraju otplatiti bilo na kratki bilo na dugi rok,[81] a pokazatelji zaduženosti se koriste za procjenu financijskog rizika poduzeća.

[79] Jašić, T.,(2017): Analiza poslovanja i kreditne sposobnosti društva putem financijskih pokazatelja, RriF br. 10/2017, Zagreb, 136.

[80] Vidučić, Lj., (2001): Analiza financijskih izvješća – novi postupci, Rrif br.3/2001, Zagreb, str. 66.

[81] Vidučić, Lj., (2001): Analiza financijskih izvješća – novi postupci, Rrif br.3/2001, Zagreb, str. 69.

Konzervativna vrijednost pokazatelja zaduženosti je 0,5 što znači da bi ukupna imovina trebala biti barem 2 puta veća od duga, time i konzervativna vrijednost financijske poluge je 1, što znači da bi odnos vlastitog kapitala i duga trebao biti 1:1. Prema ovim referentnim vrijednostima najpovoljniji odnos oba pokazatelja je u 2014. godini.

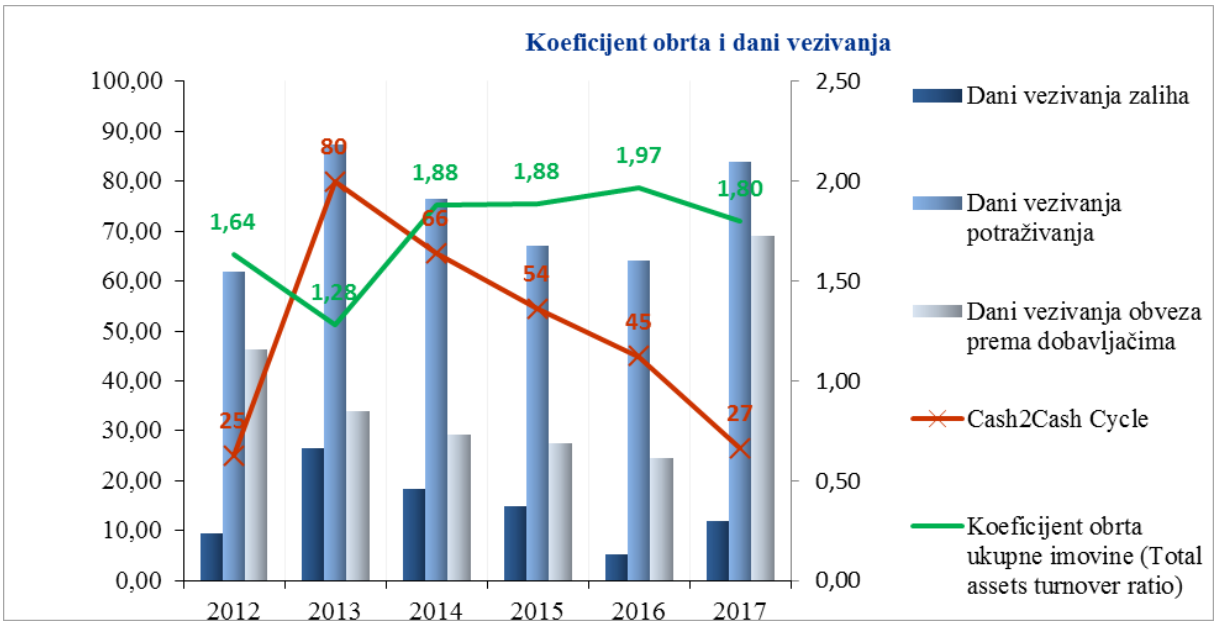


Graf 11: Trend pokazatelja zaduženosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Aktivnost poduzeća mjeri učinkovitost s kojom određena vrsta imovine i resursa generira prihod odnosno kojom brzinom imovina protječe u poslovnom procesu.

Uzlazni trend koeficijenta obrtaja imovine pokazuje poboljšanje performansi poduzeća, što je ovdje slučaj, s iznimkom 2013. godine kada 1 kuna imovine generira 1,28 kuna prihoda od prodaje, tj. kad je koeficijent obrtaja imovine najsporiji i kada je ujedno vrijeme potrebno od izdvajanja novca za kupovinu materijala i plaćanje obveza prema dobavljačima do dobivanja novca od potraživanja od kupaca (engl. *Cash2Cash Cycle*), bilo najduže (80 dana). U 2017. godini dolazi do povećanja dana potrebnih za naplatu potraživanja, ali uz istovremeno odgađanje plaćanja obveza dobavljačima, pa je potreba za financiranjem obrtnih sredstava svedena na 27 dana.

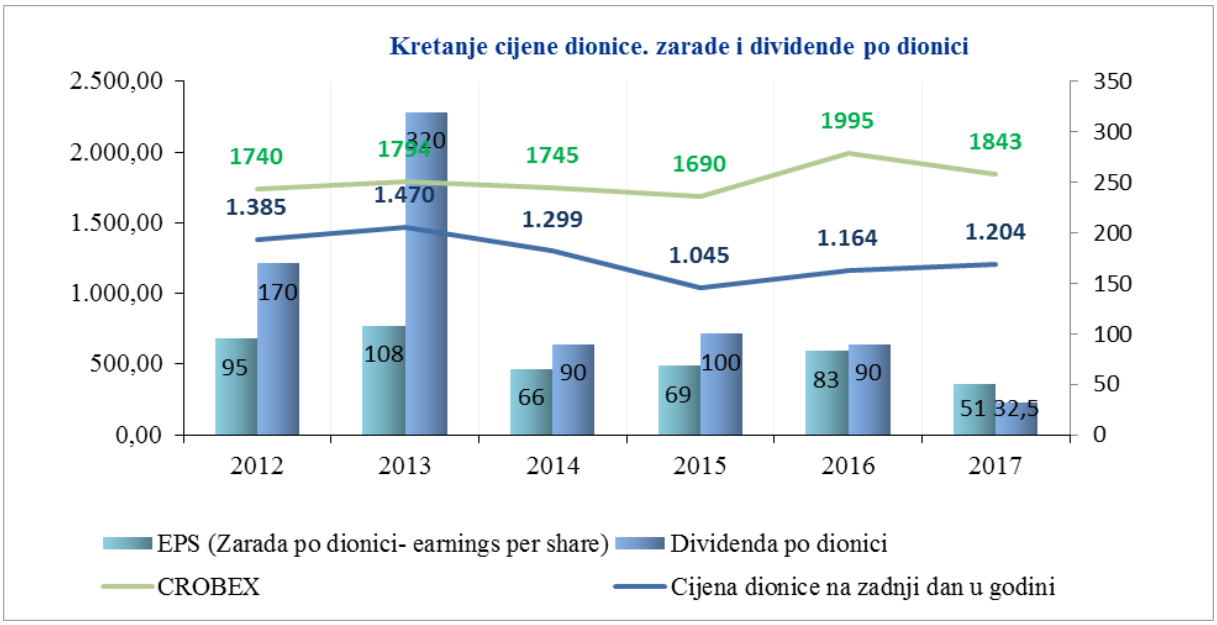


Graf 12: Aktivnost imovine i dani vezivanja ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

<u>Tržišni pokazatelji</u> važni su u sagledavanju slike o poduzeću, radi uvida kakav položaj zauzima na tržištu kapitala, a na koje ne utječu samo rezultati poduzeća, već na kretanje cijene dionice mogu utjecati razni drugi vanjski faktori.

Kretanje cijene dionice ERNT, uspoređeno je sa trendom glavnog burzovnog indeksa CROBEX-a na Zagrebačkoj burzi. Dividenda po dionici (isplata u idućoj godini za rezultat prethodne godine) je u svim godinama osim za 2017. godinu veća od zarade po dionici. P/E pokazuje da su investitori za 1 kunu dobiti spremni platiti od 14-24 kune, a P/B također pokazuje povjerenje investitora u dionicu, jer su spremni platiti dionicu 2,44-6,81 puta više od njene knjigovodstvene cijene.



Graf 13: Kretanje cijene dionice, zarade i dividende po dionici ENT za razdoblje 2012.-2017. godine

Izvor: izrada autora prema Zagrebačka burza i GFI Ericsson Nikola Tesla

3.3. Analiza vanjske opće okoline poduzeća

Cilj analize vanjske okoline poduzeća je skeniranjem utvrditi ključne faktore koji imaju utjecaja na sadašnji i budući razvoj poduzeća, bilo da mu stvaraju prilike ili prijetnje. Utjecaj prilika označava se sa predznakom „+“ a utjecaj prijetnji sa predznakom „-“ zatim se ocjenjuje ocjenama od 0 do 5 gdje ocjena 0 označava da prilika ili prijetnja nema utjecaja na poduzeće, a ocjena 5 da ima presudan utjecaj. Svakom utjecaju se nadalje dodjeljuje ocjena važnosti od 0 do 10, gdje 0 označava da taj utjecaj iz okoline nema važnosti za poduzeće, a 10 označava da je od presudne važnosti.

3.3.1. Prirodna ili fizička okolina

S obzirom na djelatnost kojom se bavi Ericsson Nikola Tesla, prirodna okolina ima određeni utjecaj, jer su informacijsko-komunikacijske tehnologije u funkciji pokretanja umrežavanja društva, a time i akcelerator razvoja svih segmenata društva bez obzira na zemljopisna područja. Razvojem mobilne telefonije, širokopojasnog bežičnog interneta te inteligentnih digitalnih mreža koje povezuju milijarde različitih uređaja u svijetu, otklanjaju se prirodne barijere, pa se to upravo može iskoristiti kao prilika, jer može omogućiti udaljenim i nerazvijenim područjima veliki skok u razvoju.

Što se tiče klimatskih promjena i njihovog mogućeg utjecaja poput prirodnih katastrofa, koje mogu uzrokovati nestanak električne energije i nedostupnost mreže, one se također mogu pokazati kao prilika, korištenjem inovativnih backup rješenja. Potrošnja električne energije, vode i pare predstavlja ključni resurs u proizvodnom procesu kojeg karakterizira intelektualni rad. Povećanje broja zaposlenih kao i instaliranje brojne računalne opreme utječe na porast potrošnje, ali korištenjem centralnog nadzora svih energenata i praćenjem sustava cjevovoda omogućuje se pravodobno otklanjanje kvarova i sprječavanje nepotrebnih gubitaka, pa se time utječe na smanjenje potrošnje.

Osim toga, u Ericsson Nikola Tesli od sredine 2014. godine koristi se „zelena energija“ iz obnovljivih izvora. Utjecaj na potrošnju energije i na okoliš nije sveden samo na aktivnosti u vlastitom poduzeću, već svojim proizvodima i rješenjima unapređuju brojne procese i štede prirodne resurse kod onih koji njihove proizvode i rješenja koriste. Inovativnim e-rješenjima poput e-zdravstva, e-poziva, e-katastra, zatim korištenje inteligentnih alata za isporuku, integraciju i nadogradnje programskih mreža na daljinu, korištenjem raznih aplikacija u poslovanju poput virtualnih konferencija i tako dalje, utječe se na smanjenje emisije uljičnog dioksida u okoliš.

Ericsson Nikola Tesla je ove godine potpisao Ugovor[82] s Fondom za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost, a po odluci o financiranju odabranih projektnih prijedloga po pozivu “Povećanje energetske učinkovitosti i obnovljivih izvora energije u proizvodnim industrijama” u sklopu Operativnog programa „Konkurentnost i kohezija 2014.- 2020“. Ericssonu Nikola Tesla ovom je prigodom dodijeljeno maksimalnih 20 milijuna kuna za složen i vrijedan projekt koji će u konačnici omogućiti godišnje uštede od preko 4,6 milijuna kWh i smanjenje emisije CO2 za 1400 tona.

Ove godine na Međunarodnom Bledskom festivalu vode[83] - Bled Water Festival, Ericsson Nikola Tesla je nagrađen za projekt WaterQ koji promiče dostupnost pitke vode i zaštitu prirodnih resursa te njihov održivi razvoj, što također pokazuje mogućnosti koje ovo poduzeće može realizirati svojim rješenjima koja će omogućiti odgovornije djelovanje na vodu i ukupan ekološki razvoj.

[82] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/20180619-energetska-ucinkovitost [29.6.2018.]

[83] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/20180614-bwf-hr [29.6.2018.]

3.3.2. Ekonomska okolina

Ekonomska okolina je vrlo složena kategorija, naročito kada se radi o poduzeću koje djeluje u međunarodnoj okolini, kao što je slučaj i kod Ericssona Nikole Tesle, koji djeluje u različitim ekonomskim sustavima, pa tako osim u Hrvatskoj, djeluje i preko svog poduzeća u Bosni i Hercegovini od 2012. godine, preko svoje podružnice na Kosovu od 2013. godine, te preko novoosnovanog poduzeća u Bjelorusiji, od 2016. godine.

Sve ove navedene države do 90-tih godina prošlog stoljeća bile su socijalističke države sa planskom privredom. Bjelorusija je bila najbogatija država[84] u sastavu SSSR-a do 1991. godine, a nakon ekonomske krize ponovno uvodi socijalistički tip gospodarstva 1994. godine vraćanjem privatiziranih poduzeća pod okrilje države. Osamostaljenje Hrvatske 1991. i Bosne i Hercegovine 1992. protjecalo je u ratnim okolnostima. Hrvatska je parlamentarna demokracija sa tržišnim gospodarskim sustavom i od 2013. godine članica Europske Unije. Bosna i Hercegovina je složena federativna država s elementima konfederacije, i sa liberalnim tržištem. Kosovo[85] je unitarna republika s parlamentarnim sustavom vlasti, samostalnost je proglasila 2008. godine, a u gospodarstvu je najnerazvijenija europska država. Bosna i Hercegovina i Kosovo su potencijalni kandidati za ulazak u Europsku Uniju.[86]

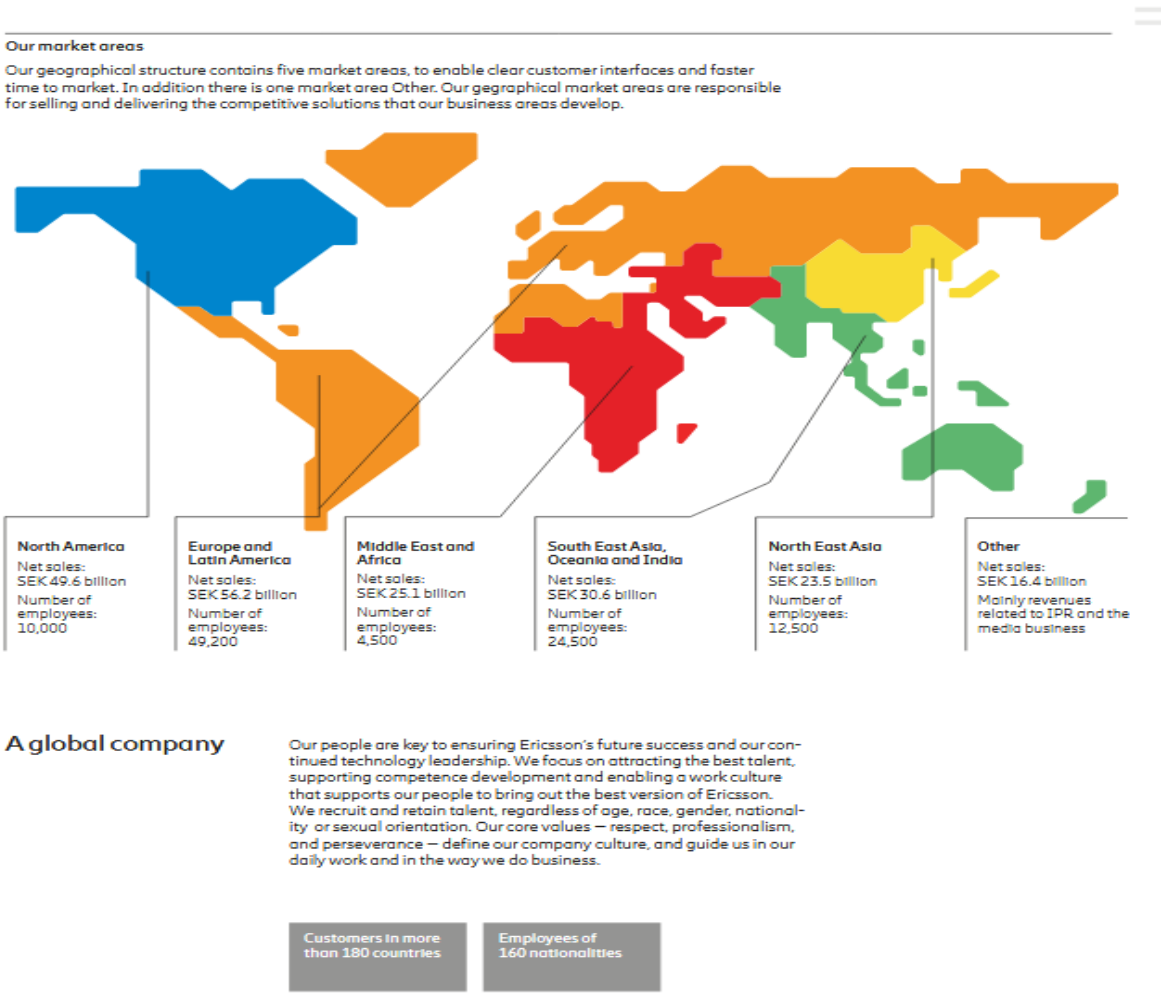
Osim poznavanja temeljnih karakteristika ekonomskih sustava država u kojima se nalaze poduzeća Ericssona Nikole Tesle, potrebno je raspolagati i važnim činjenicama o ekonomskom razvoju zemalja s kojima poduzeće uspostavlja ekonomske odnose, pa su to od susjednih zemalja uz Bosnu i Hercegovinu i Kosovo, još i Crna Gora i Makedonija, a na području bivših sovjetskih republika uz Bjelorusiju još i Kazahstan, Armenija, Moldavija, Rusija, Ukrajina i Gruzija. Najveći udio prodaje vezan je za tržišta Ericsson korporacije, čije je sjedište u Švedskoj, čiju ekonomsku politiku karakterizira skandinavski model države blagostanja. Ericsson je prisutan u više od 180 zemalja svijeta na svim kontinentima.

---

[84] Večernji list, https://www.vecernji.hr/premium/bjelorusija-zemlja-u-kojoj-svi-nakon-skolovanja-imaju-posao-529080 [5.6.2018.]

[85] Hrvatska enciklopedija, http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=33342 [5.6.2018.]

[86]Ministarstvo uprave, https://uprava.gov.hr/koje-su-drzave-clanice-europske-unije-a-koje-su-drzave-kandidatkinje-i-potencijalne-kandidatkinje-za-clanstvo-u-europskoj-uniji/13968 [5.6.2018.]



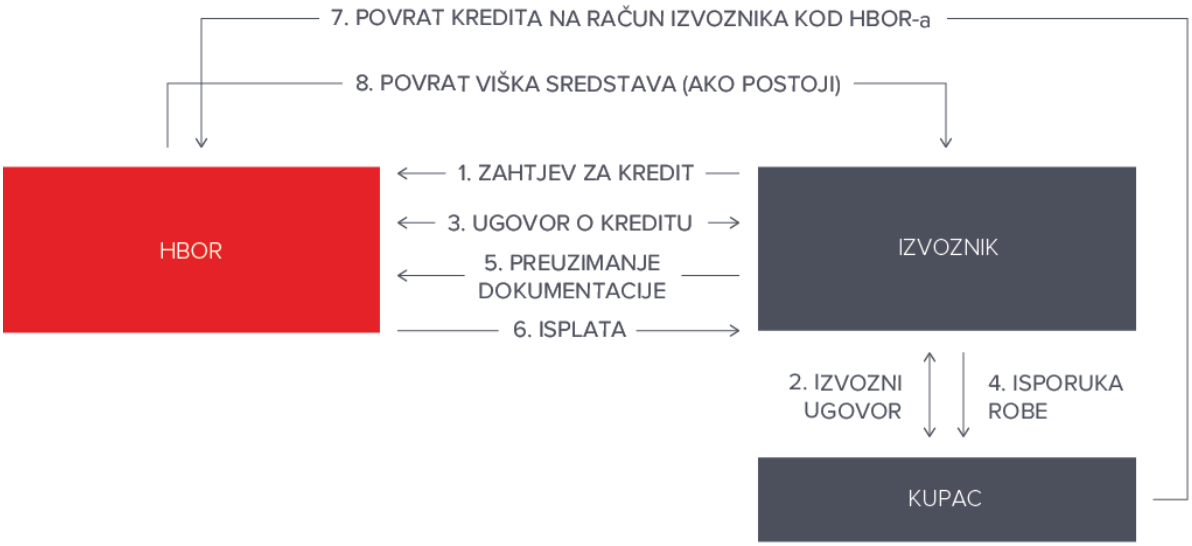
Slika 16: Tržišta Ericsson korporacije

Izvor: Ericsson,https://www.ericsson.com/assets/local/investors/documents/2017/ericsson-annual-report-2017-en.pdf [5.6.2018.]

Tržišni faktori – u Grupi Ericsson Nikola Tesla promiče se pošteno tržišno natjecanje kao temelj poslovnog razvoja i napretka. Na otvorenoj međunarodnoj tržišnoj utakmici zaposlenici Grupe moraju se natjecati što snažnije i konstruktivnije mogu, pridržavajući se dosljedno zakona svake zemlje u kojoj posluju. Zaposlenici se redovito educiraju i prolaze provjeru znanja iz područja antikorupcije, te potvrđuju da su suglasni pridržavati se Antikorupcijske politike korporacije Ericsson.

Financijski faktori – visoka stopa konverzije novca omogućuje Ericssonu Nikoli Tesli da oslanjanjem na vlastite izvore, u potpunosti financira svoje poslovanje. Također, proširenjem suradnje sa Hrvatskom bankom za obnovu i razvoj (HBOR) i drugim partnerskim bankama kupcima se nude atraktivni financijski aranžmani od klasičnih kredita kupcu do inovativnog

neregresnog kredita dobavljača, u kojem se zaključuje s kupcem u inozemstvu izvozni ugovor o kupnji robe, radova ili usluga na kredit. Time se suradnjom prodaje i financija postiže rast izvoza.

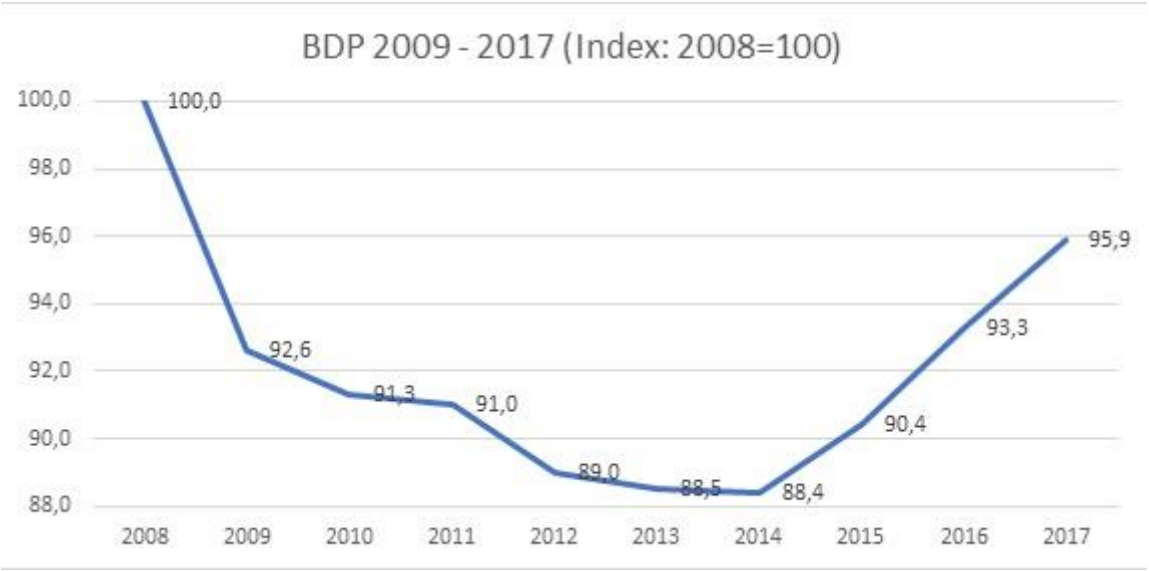


Slika 17: Shema HBOR-ovog kredita dobavljača

Izvor: HBOR https://www.hbor.hr/kreditni_program/kredit-dobavljaca/ [5.6.2018.]

Ekonomski faktori – u pogledu ekonomskog razvoja pojedine zemlje važno je poznavanje dimenzija ekonomskog razvoja kao što su: bruto domaći proizvod, distribucija dohotka, izdaci za privatnu potrošnju, investicije, troškovi po jedinici rada, stopu inflacije i drugo. Ericsson Nikola Tesla najveći dio svojih proizvoda i usluga plasira na inozemna tržišta, i to i na tržišta razvijenih zemalja i tržišta zemalja u razvoju, što znači da djeluje na globalnoj razini, pa ekonomski faktori svjetskog gospodarstva imaju utjecaj na poslovanje poduzeća. Osim same veličine BDP-a koja je u razvijenijim zemljama viša, važno je pratiti i stopu rasta. Brža stopa rasta pokazuje brzo rastuće tržište, pa će poduzeće imati veće prilike na tržištu s većom stopom rasta i nižim BDP-om nego na tržištu sa visokim BDP-om a sporijom stopom rasta. Kod Ericssona Nikola Tesla primjećuje se upravo širenje na nerazvijenija tržišta otvaranjem poduzeća i podružnica u Bosni i Hercegovini, u Kosovu i u Bjelorusiji, očekujući da povoljna investicijska klima i niži trošak jedinice rada mogu biti prilika za profitabilne mogućnosti. Što se tiče rasta BDP-a u Hrvatskoj vidljivo je da još nije postignut nivo BDP-a iz vremena

svjetske ekonomske krize 2008. godine, a prema interpretaciji J.M. Keynesa, izlaskom iz krize (i mjerenje troška) smatra se vrijeme kada razina BDP-a postane viša nego prije krize.[87]



Slika 18: Kretanje BDP-a u Hrvatskoj u razdoblju od nastanka krize

Izvor: Hrvatska danas, http://hrvatska-danas.com/2018/03/05/analiza-razina-bdp-a-2017-godine-je-41-niza-u-odnosu-na-godinu-prije-krize-2008-sto-znaci-da-je-hrvatska-jos-uvijek-u-krizi/ [17.6.2018.]

Faktori ekonomske politike – utjecaj mjera monetarno-kreditne politike nije presudan budući da poduzeće uglavnom financira kupce po fiksnim kamatnim stopama, pa je samo manji dio financiranja kupaca podložan mogućim promjenama u tržišnim kamatnim stopama Što se tiče porezne politike, tumačenje zakona o porezu na dobit od strane Uprave[88] koje se odnosi na ove transakcije i aktivnosti Društva može biti osporavano od strane nadležnih vlasti. Porezna uprava može zauzeti drugačiji stav u tumačenju zakona i procjena određenih troškova koji umanjuju poreznu osnovicu, te postoji mogućnost da budu osporavane one transakcije i aktivnosti koje u prošlosti nisu bile osporavane. Za istraživanje i razvoj u 2017. godini nije bilo poreznih olakšica iz državnih potpora, u 2018. godini očekuje se donošenje zakona o državnim potporama u istraživačko-razvojne projekte, što predstavlja priliku za ovo poduzeće. U negativne utjecaje faktora ekonomske politike može se dodati i nepovoljno

[87] Hrvatska danas, http://hrvatska-danas.com/2018/03/05/analiza-razina-bdp-a-2017-godine-je-41-niza-u-odnosu-na-godinu-prije-krize-2008-sto-znaci-da-je-hrvatska-jos-uvijek-u-krizi/ [17.6.2018.]

[88] Financijski izvještaji Ericssona Nikole Tesle d.d https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/04_Financijski_2017.pdf/138e327e-59f5-49d3-9536-27f2ebc39981 str. 202. [17.6.2018.]

kretanje tečaja, s obzirom da svoje prihode Ericsson Nikola Tesla ostvaruje u eurima i u dolarima, pa je tečajna politika jake kune prepreka rastu profitabilnosti.

3.3.3. Znanstveno-tehnološka okolina

Znanstveno-tehnološka okolina pokazuje trenutačni i potencijalni utjecaj tehničkih faktora, tehnoloških faktora i tehno-ekonomskih faktora.

Tehnički faktor kao što je lokacija, nema značajan utjecaj za poduzeće čija je djelatnost bazirana na istraživanju i razvoju, na digitalizaciji, internetu i mobilnim aplikacijama, dok način opskrbe sirovinama vodom i energijom može imati određeni utjecaj, s obzirom da se radi o proizvodnom procesu čije je glavno obilježje intelektualni rad, gdje energija i vodena para predstavljaju ključni resurs.

Tehnološki faktor predstavlja ključni čimbenik uspjeha u djelatnostima usmjerenim na mobilne komunikacije i internetske aplikacije. Kontinuirane tehnološke promjene i razvoj tehnologija u modernom svijetu stvaraju potrebu za stalnim praćenjem i ulaganjem u razvoj tehnološki superiornijih rješenja. Ubrzani razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) postaje glavni pokretač globalizacije. Telekomunikacije omogućuju da pojedinac bilo gdje u svijetu ima pristup internetu. Nije više potrebno da tehnička oprema nekog grada opskrbi rezidente telefonskim uslugama, jer se to postiže bežičnom upotrebom telekomunikacijskih usluga. Na taj način poslovanje postaje brže, a u budućnosti još i obimnije. Efikasan telekomunikacijski sustav osnova je ekonomskog razvoja, u sljedećim godinama očekuje se povezivanje milijarde različitih uređaja u svijetu pomoću inteligentnih digitalnih mreža, što će značajno utjecati na navike, potrebe i ponašanje suvremenog čovjeka u poslovnom i privatnom okruženju. Utjecaj ekonomskih dostignuća u tehnologiji je značajan za Ericsson Nikola Teslu, jer predstavlja priliku da svojim rješenjima omogući korištenje naprednih tehnologija u poslovanju ostalih ekonomskih subjekata, s obzirom da će za primjenom te tehnologije postojati sve veća potreba i potražnja. Upravo je inovativnost na ovom području glavna prednost Ericssona Nikole Tesle, pa se tako u tehnološkom inkubatoru Ericsson Garage Croatia, razvijaju i ispituju nove tehnologije i rješenja, a inovacije su dijelom ideje zaposlenika, a dijelom rezultat suradnje sa znanstveno-istraživačkim institucijama.

Tehno-ekonomski faktor pokazuje mogućnost primjene odgovarajuće tehnologije s aspekta ekonomskih parametara. Pozitivni efekti nove tehnologije odražavaju se u smanjenju troškova

poslovanja, rastu produktivnosti rada, rastu životnog standarda, povećanju slobodnog vremena i tako dalje. Negativni efekti mogu se odražavati kroz odumiranje nekih zanimanja i gubitak posla, pa je odluka o transferu tehnologije dominantno na zemlji domaćinu, koja može zahtijevati u jednom slučaju kapitalno intenzivnu tehnologiju, a u drugom slučaju radno intenzivnu tehnologiju.

3.3.4. Političko-pravna okolina

Političko-pravna okolina uključuje trenutačnu pravnu regulativu i legislativu na tržištima regije, vladajuću politiku na nacionalnoj razini, promjene u politikama kao i integriranje političko ekonomskim zajednicama. U Hrvatskoj prevladavajuća politika podržava koncept tržišnog natjecanja te su upletanja političke vlasti svedena na najmanju mjeru, što poduzeću nameće kontinuiranu brigu za održavanje svog položaja i razvoja i konkurentnosti. Prevladava trend jačanja uvoza, a ciljevi hrvatskih izvoznika među kojima je i Ericsson Nikola Tesla su poticanje aktivnije uloge države i njenih ekonomskih politika u razvoju tehnološko-intenzivne proizvodnje i izvozno orijentiranih aktivnosti s većom dodanom vrijednošću. Također, očekuju snažno povećanje aktivnosti HNB-a u provođenju monetarne politike koja će jačati gospodarsku poziciju Hrvatske, a time i hrvatski izvoz.

Nesigurnost zakonodavnog okvira stvara elemente ove okoline neodgovarajućim za tržišno natjecanje pa se uvjeti poslovanja dodatno kompliciraju. Europska komisija je prošle godine uputila pet preporuka za Hrvatsku, koje se odnose na javne financije i oporezivanje, mirovine, tržište rada i socijalnu zaštitu, određivanje plaća, javnu upravu i državna poduzeća, uslužni sektor i pravosudni sustav. Strukturne promjene nisu provedene kao ni paket zakona vezanih uz promjene u pravosuđu i zakona koji se tiču efikasnijeg funkcioniranja državne administracije. Potrebno je intenzivnije i brže korištenje fondova Europske unije. Efikasnije funkcioniranje pravosuđa određuje način na koji investitori vide hrvatsko gospodarstvo, način na koji osjećaju sigurnost, stabilnost i trajnost svojih prava. Ukupno gledajući utjecaj političko-pravne okoline na Ericsson Nikola Teslu može se ocijeniti kao prijetnja, ali koja nema prevladavajuću važnost.

3.3.5. Socijalno-kulturna okolina

U analizi socijalno-kulturne okoline ovog poduzeća važno je utvrditi kulturne karakteristike i socijalne trendove, te njihov utjecaj na sadašnje i buduće poslovanje.

Kulturne karakteristike predstavljaju sustave vrijednosti i prihvaćene kulturne obrasce ponašanja, a mijenjanje stavova i stilova života su snažni poticaj rasta informacijsko-komunikacijske djelatnosti, kojom se Ericsson Nikola Tesla bavi. Također, informacijsko-komunikacijske tehnologije pozitivno utječu na život ljudi, jer stvaraju strukturu umreženog društva. Komunikacija je jedna od osnovnih ljudskih potreba, a komunikacijske mogućnosti sa rastom informacijsko-komunikacijskih tehnologija stvaraju se sve većom brzinom. Raste broj korisnika mobilnih telefona i drugih pametnih uređaja, prisutnost na društvenim mrežama se podrazumijeva, jača potreba za sve bržim internetom i dostupnosti informacija bilo gdje i u bilo kojem trenutku. Internet stvari IoT (engl. *Internet of things*) omogućava povezanost svih stvari koje ima smisla povezati, a predviđa[89] se da će do 2021. godine postojati 16 milijardi IoT uređaja, te da će nadmašiti broj mobilnih telefona. Uvođenje umreženog informacijskog sustava zdravstvene skrbi podiže kvalitetu života i bolje korištenje vremena (sigurniju i precizniju dijagnostiku, razvijanje personalizirane zdravstvene skrbi, smanjenje gužvi u čekaonicama i tako dalje). Promjene u stilu života i brzina kojom se događaju prilika su za odgovor s novim rješenjima poput proširene virtualne stvarnosti, autonomne vožnje, pametnih gradova, uređaja za učenje, komunikacije na svom vlastitom jeziku pomoću automatskih translacijskih telefona i brojne druge mogućnosti.

Socijalni trendovi[90] nastali kroz proces deindustrijalizacije u posljednja tri-četiri desetljeća stvorili su nepovoljne životne okolnosti, a skupine kojima prijete socijalni rizici od siromaštva i isključenosti su mladi, žene, obitelji s malom djecom, samohrani roditelji, osobe s niskom razinom vještina i imigranti. U modernoj ekonomiji utemeljenoj na znanju nužno je pristupiti modernizaciji socijalnih politika u cilju njihove veće djelotvornosti. Naglasak je na politikama koje bi maksimizirale životne izglede da ljudi budu zdravi, obrazovani, zaposleni i da imaju obitelj. Gospodarska kriza potakla je brojne rasprave o socijalnim inovacijama, koje mogu biti novi proizvodi, usluge ili modeli s ciljem unapređenja dobrobiti ljudi, a informacijsko-komunikacijske tehnologije mogu u tome imati značajan doprinos. Ericsson Nikola Tesla razvija sustav inteligentne pomoći Smart Habits u brizi za starije osobe sa ciljem da pruži dodatnu sigurnost te da skrbnicima ili članovima obitelji omogući provjeru je li sve u redu sa

[89] Ericsson Nikola tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_opci.pdf/87f3a74a-8ab9-4297-815a-3b8fd1c715b3 [17.6.2018.]

[90] Europeizacija hrvatske socijalne politike, http://www.ceraneo.hr/wp-content/uploads/2015/11/02_brosura_158x224mm_32str_europeizacija.pdf [19.6.2018.]

starijom osobom koja živi sama. Korištenjem naprednih algoritama za strojno učenje, sustav može detektirati obrasce navika starijih osoba koje žive same te obavijestiti članove obitelji ako se dogodi nešto neuobičajeno. Ne koristi uređaje poput kamera i mikrofona koji narušavaju privatnost već jednostavne uređaje koji su dio standardne ponude gotovo svih rješenja za pametne kuće, poput senzora pokreta, klime, vrata i prozora, pametnih utičnica i slično.

Tehnologija kojom se bavi Ericsson Nikola Tesla ima ogroman potencijal za razvoj svih industrijskih grana, društvenih djelatnosti i unaprjeđenje kvalitete života te poticanje kreativnosti svakog pojedinca u društvu. Potencijal ICT sektora[91] je takav da se već ovim linearnim rastom do 2025. godine u Hrvatskoj može doseći 50.000 zaposlenih u ICT-u, od čega će najveći dio raditi na poslovima razvoja softvera i IT usluga.

U području društveno odgovornog poslovanja Ericsson Nikola Tesla uključuje i podršku zajednici mnogim projektima u području obrazovanja, zdravstva, kulture i sporta te nizom humanitarnih projekata, kao što su: socijalna trgovina udruge Duga u Vukovaru, socijalna samoposluga udruge Most u Splitu, pučka kuhinja - župa Sv. Josipa, donacija rabljenog namještaja osnovnim i srednjim školama u Zagrebu i okolici, didaktičke igračke za potrebe djece dječjeg vrtića Bajka u Zagrebu, Zaklada Ana Rukavina - humanitarna akcija Želim život, Hrvatski Crveni Križ - projekt Bolnica Bezbolnica, edukativno druženje sa štićenicima Doma za starije i nemoćne osobe Trešnjevka, akcije dobrovoljnog darivanja krvi i tako dalje.

3.3.6. Demografska okolina

Analizom demografske okoline treba identificirati sadašnje i buduće utjecaje demografskih faktora: raspoloživost ljudskih potencijala, stupnja njihove obrazovanosti, stručnosti i osposobljenosti, te povijesne faktore: tradicije i tradicionalnih vještina.

Demografski trendovi starenja stanovništva i produljenja životnog vijeka mogu imati utjecaja na povećanje potražnje, dok s druge strane veći broj umirovljenika smanjuje kupovnu moć stanovništva. Međutim, na nivou državnih i zdravstvenih institucija mogu porasti potrebe za

[91] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_drustveni.pdf/092ad3b6-f7c3-478c-b670-5e06ba39ad34 [19.6.2018.]

ugrađivanjem inovativnih rješenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija kojima bi se toj demografskoj okolini omogućila bolja kvaliteta života.

Važan čimbenik su i trendovi poput promjene načina življenja. Već danas više ljudi živi u gradovima nego u ruralnim područjima, a Ujedinjeni narodi[92] predviđaju da će do sredine ovog stoljeća gotovo 70% svjetskog stanovništva živjeti u gradovima, a kako bi današnji veliki, pretrpani gradovi postali održivi nužna je složena transformacija gradova u pametne gradove, kao i transformacija prometa u tim gradovima, što je prilika za djelatnosti informacijsko-komunikacijskih tehnologija koja karakterizira Ericsson.

Demografske trendove u Hrvatskoj obilježava intenzivnije iseljavanje, sve veći broj samačkih obitelji, nezaposlenost mladih kao i nezaposlenost starijih teže zapošljivih osoba u dobi od 50-59 godina. Na domaćem tržištu rada evidentan je nedostatak kvalitetnih stručnjaka iz područja znanosti, tehnologije, inžinjerstva i matematike. Ericsson Nikola Tesla posljednjih godina intenzivno zapošljava ali i nudi razne oblike suradnje sa studentima tehničkog profila. Također, u posljednje vrijeme pojavljuju se brojne inicijative kojima je cilj jače usmjeravanje mladih prema STEM području (engl. *Science, Technology, Engineering and Mathematics*), kao i jačanje svijesti o potrebi mijenjanja kvota na sveučilištima i osuvremenjavanju obrazovnih programa.

Upravo takva situacija objašnjava i manje bitan utjecaj tradicije i tradicionalnih vještina za Ericsson Nikola Teslu, jer se radi o poslovima koji koriste napredne tehnologije.

3.3.7. Prilike i prijetnje vanjske opće okoline poduzeća

Skeniranjem opće okoline poduzeća Ericsson Nikola Tesla promatran je utjecaj komponenti okoline kako bi se uočile koje komponente i s njima povezani strateški faktori su prilika ili prijetnja te kolika je važnost tog utjecaja za poduzeće. Rezultat skeniranja prilazan je u sljedećoj tablici.

[92] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21855/gi2015_hr_opci.pdf/19fe01a3-01b5-4c43-b155-7958964e778c [28.6.2018.]

Tablica 5: Utjecaj i važnost faktora opće okoline

	Dimenzije opće okoline	Prilike (+) Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	**Prirodna ili fizička okolina**				
a	prirodni uvjeti	+	2	6	12
b	ekološki uvjeti	+	3	7	21
c	raspoloživa prirodna bogatstva	-	-2	5	-10
2	**Ekonomska okolina**				
a	tržišni faktori	-	-5	8	-40
b	financijski faktori	+	2	5	10
c	ekonomski faktori	-	-2	10	-20
d	faktori ekonomske politike	-	-4	7	-28
3	**Znanstveno tehnološka okolina**				
a	tehnički faktori	-	-2	6	-12
b	tehnološki faktori	+	5	10	50
c	tehno-ekonomski faktori	+	3	7	21
4	**Političko-pravna okolina**				
a	politički odnosi	-	-4	6	-24
b	pravna regulativa	-	-5	7	-35
5	**Socijalno- kulturna okolina**				
a	kulturne karakteristike	+	4	9	36
b	socijalni trendovi	+	4	8	32
6	**Demografska okolina**				
a	demografski faktori	+	4	7	28
b	povijesni faktori	+	0	3	0
	UKUPNO				**41**
	UKUPNO PRILIKE				**210**
	UKUPNO PRIJETNJE				**-169**

Izvor: izrada autora

Iz prikazane tablice uočava se da je utjecaj opće okoline pozitivan na poduzeće, jer prevladavaju prilike u odnosu na prijetnje. Najznačajnije prilike su u znanstveno-tehnološkoj okolini i to u tehnološkim faktorima te okoline, kojima je pridana i najveća važnost. Također i tehno-ekonomski faktori su ocijenjeni kao prilika. Nadalje, socijalno-kulturna, kao i demografska okolina predstavljaju također prilike za razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija, čija važnost postaje sve značajnija u suvremenom načinu života. U prirodnoj okolini poduzeće također može realizirati određene prilike čineći dostupnim nedostupna zemljopisna područja, kao i vršeći utjecaj na ekološku upotrebu energije, koje imaju i najveći stupanj važnosti.

Najznačajnije prijetnje iz opće okoline odnose se na političko-pravnu okolinu iz koje mogu dolaziti ograničenja, bilo kroz političke odnose, bilo kroz pravnu regulativu. U ekonomskoj okolini zbog jakog tržišnog natjecanja u ovoj djelatnosti, kao i zbog utjecaja faktora

ekonomske politike i ekonomskih faktora prevladavaju prijetnje jer je poduzeće suočeno s konstantnom borbom za svoje mjesto na tržištu, izloženo riziku tečaja, nepodržano poreznom politikom i državnim poptorama. Također, stopa rasta pokazuje da ekonomska kriza još nije prevladana, pokušaj da se na nerazvijenijim tržištima iskoristi povoljna investicijska klima nije još dostignut u punoj mjeri.

U sljedećoj tablici prilazan je prosječni utjecaj i važnost faktora okoline.

Tablica 6: Prosječni utjecaj i važnost faktora okoline

Analiza opće okoline	Prosječan utjecaj faktora	Prosječna važnost faktora	Prilike +/ Prijetnje -
Prirodna ili fizička okolina	1,00	6,00	7,67
Ekonomska okolina	-2,25	7,50	-19,50
Znanstveno tehnološka okolina	2,00	7,67	19,67
Političko-pravna okolina	-4,50	6,50	-29,50
Socijalno- kulturna okolina	4,00	8,50	34,00
Demografska okolina	2,00	5,00	14,00
UKUPNO	**2,25**	**41,17**	**26,33**

Izvor: izrada autora

3.4. Analiza i ocjena ranjivosti poduzeća

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća[93] pomaže u otkrivanju podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće, sila koje mogu razoriti podupiruće elemente, prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća, te sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje.

Svaki element ima određen utjecaj te svaka prijetnja ima određenu vjerojatnost događaja. Isto tako, poduzeće ima određenu sposobnost reakcije u novonastaloj situaciji. Utjecaj se ocjenjuje ocjenama od 0 do 10, a vjerojatnost od 0 do 100%., čime se dobiva ocjena ranjivosti množenjem utjecaja i vjerojatnosti. Rezultati ocjene se mogu prezentirati tablično ili matrično, pomoću 4 kvadranta koja opisuju stanje poduzeća: bez zaštite, opasno, ranjivo ili spremno. Na sljedećoj slici je prikazan matrični prikaz ocjene ranjivosti gdje se vidi u kojim slučajevima poduzeće pripada određenoj kategoriji.

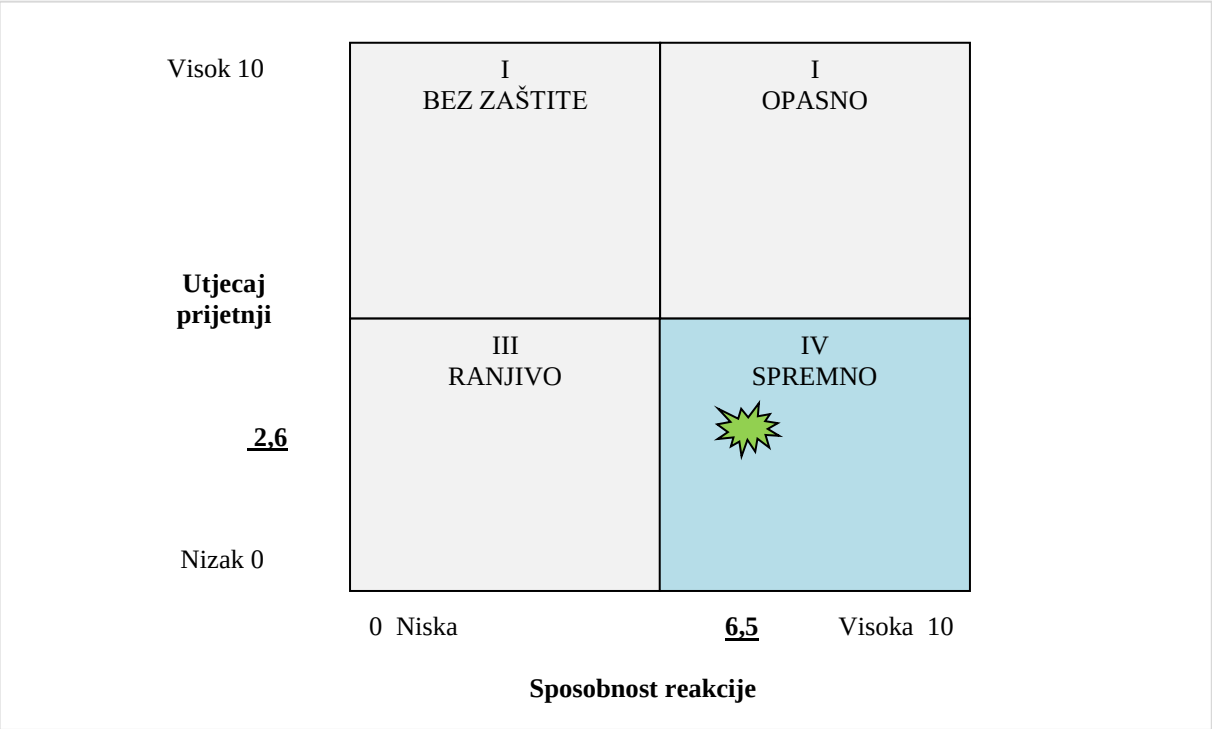
[93] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 32.

Tablica 7: Analiza i procjena ranjivosti poduzeća

Kategorija podupiranja	Potencijalne prijetnje	Potencijalne posljedice	Utjecaj	Vjerovatnost	Reakcija	Procjena ranjivosti	Procjena ranjivosti
Tržište	- pojava novih konkurenata - postojeća konkurencija	- smanjenje tržišnog udjela - pad cijena proizvoda	8	0,4	8	3,2	Opasno
Sredstva rada-tehnologija	- brže uvođenje suvremenih tehnoloških rješenja od strane konkurenata	- pad konkurentnosti - smanjenje profitabilnosti	6	0,2	7	1,2	Opasno
Ljudski i financijski resursi	- nedovoljne stručne kompetencije kadrova -otežano financiranje poslovanja	-povećani troškovi stimulacija -povećanje troškova financiranja	4	0,3	7	1,2	Spremno
Makroekonomska očekivanja regije	- politička nesigurnost - nedovoljne dobre provedbe strukturnih reformi država regije	- negativan utjecaj na osobnu potrošnju - neralizacija infrastrukturnih investicija	8	0,6	4	4,8	Bez zaštite
Ukupno:					**6,5**	**2,6**	

Izvor: izrada autora

Prema analizi ranjivosti pojedinačno gledajući po kategorijama, poduzeće je sposobno reagirati naročito u području ljudskih i financijskih resursa, pa je u toj kategoriji „Spremno“, dok je unatoč visokoj mogućnosti reakcije na tržište i tehnologiju, zbog višeg utjecaja tih kategorija procjena ranjivosti na tržištu i u tehnologiji označeno s ocjenom „Opasno“. Što se tiče makoroekonomih očekivanja regije, u ovoj kategoriji je manja mogućnost reakcije, a zbog visokog utjecaja ranjivost je ocjenjena s ocjenom „Bez zaštite“.



Slika 19: Matrica ranjivosti poduzeća

Izvor: izrada autora

Ukupna ocjena ranjivosti poduzeća prikazan u matrici, pokazuje da je poduzeće spremno reagirati na prijetnje u poslovanju, kontrolirati njihov eventualni utjecaj i efikasno uzvratiti na potencijalne prijetnje.

3.5. Analiza i procjena tehnologije

Gospodarstvo danas doživljava niz promjena, ekonomska struktura se sve više temelji na nematerijalnim sredstvima umjesto na robi. Stoga je za napredak gospodarstva postalo znanje ključno, informacije su zamijenile materijalne proizvode, pa tako ni kapital ne leži u materijalnim dobrima, nego je njegova snaga u intelektualnim vještinama. Znanje omogućuje napredak i stvarnu korist u gospodarstvu novog doba i sposobno je proširiti spoznaje i nadići regionalne granice. Informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) su najmoćniji i najefikasniji pokretač promjena još od doba industrijske revolucije, a očekuje se i njihov eksponencijalni rast. Do sada je promjena najvidljivija u komunikacijama i medijima, a kako se razvoj tehnologije nadalje ubrzava, mnogi drugi sektori poput prometa, zdravstva, turizma, edukacije, državne uprave i drugih gospodarskih grana, korištenjem ICT rješenja i digitalnom

transformacijom doživljavaju promjene umreženog društva. U vremenu brzih promjena, nedjelovanje postaje zapravo najveća prijetnja.

Ključne tehnologije koje koristi Ericsson Nikola Tesla za uvođenje mobilnog širokopojasnog pristupa su LTE i 5G tehnologije. IoT tehnologija stvara inovacije kojima se transformira poslovanje, a Cloud tehnologija (tehnologija oblaka) je pokretač digitalne industrijalizacije.

LTE tehnologija (engl. *Long Term Evolution*) je nadogradnja 3G tehnologije, no mnogi je nazivaju tehnologijom četvrte generacije (4G) po svojim specifikacijama koje ima, jer zadovoljava standarde koje zahtjeva ITU (eng. *International Telecommunications Union*). Glavna i najvažnija karakteristika LTE mreže je velika brzina prijenosa podataka koje iznose 100 Mbps za download i 50Mbps za upload. Ugledna analitička agencija Gartner[94] u svom godišnjem izvještaju koji procjenjuje isporučitelje LTE mrežne infrastrukture proglašava Ericsson liderom u LTE industriji. Ericssonov portfelj tehnologija također sadrži: LTE-Advanced uz FDD (Frequency Division Duplex) i TDD (Time Division Duplex), Network Function Virtualization (NFV) te sjedinjeno upravljanje i modularni Ericsson Radio System s integriranim prijenosom. Također je važno da Ericsson aktivno surađuje i s mnogim partnerima u eko sustavima za vertikale poput javne sigurnosti, transporta i povezanih automobila, prijenosa podataka među uređajima (M2M – *Machine To Machine*) te Interneta stvari (IoT- *Internet Of Things*).

U području 5G tehnologije (pete generacije), Ericsson je predstavio nove mogućnosti koje će operatori uskoro uvesti, uključujući veću širinu pojasa, manje kašnjenje, veću gustoću, manje energetske zahtjeve, značajno povećanu sigurnost, mrežne odsječke (engl. *network slicing*) tamo gdje specifični slučajevi upotrebe zahtijevaju posebni dio mreže i bežičnu podršku Massive IoT tehnologijama. Od 2020. godine komercijalna bi primjena 5G mreža trebala pružiti dodatne mogućnosti ključne za IoT te omogućiti povezivanja eksponencijalno većeg broja uređaja nego danas. Komunikacije se ubrzano kreću prema podatkovno zahtjevnim aplikacijama poput virtualne i proširene stvarnosti, stoga operatori koji žele predvoditi umreženo društvo već sad planiraju 5G mreže spremne za nove komunikacijske mogućnosti.

[94] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21855/gi2015_hr_opci.pdf/19fe01a3-01b5-4c43-b155-7958964e778c [28.6.2018.]

Ericsson je prvi na tržištu[95] ponudio rješenja za jednostavan prelazak iz današnjih u novu generaciju mreža, a njegov 5G New Radio (5G NR) temelji se na novoj fleksibilnoj radijskoj platformi koja podržava LTE tehnologiju, ali je spremna i za buduće 5G NR standarde. Ericsson predvodi EU projekte za standardizaciju 5G, koordinacijom EU projekta pod nazivom METIS-II, koji je posvećen razvoju cjelovitog dizajna 5G radio sustava te izradi plana uvođenja 5G. Odsječci mreže u kontekstu 5G ponašat će se kao virtualne mreže na zahtjev i omogućiti korištenje ultra HD 4K TV-a i virtualne stvarnosti na mobilnim uređajima, kao i sigurnije transakcije te produljiti trajanje baterije IoT uređaja 10 puta. Prelazak na 5G će dodati novi element: industrijski internet, 5G je temelj za širenje potencijala umreženog društva.

IoT – Internet stvari (engl. *Internet of things*) omogućava[96] „davanje inteligencije“ stvarima koje nas okružuju. Jedinstvena stručnost u IoT sigurnosti i povezivosti, a uz pomoć IoT Accelerator platforme i profesionalnih usluga, čini Ericsson Nikolu Teslu liderom u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija, koji donosi brži razvoj i transformaciju poslovanja korisnika ovih usluga. Ericsson sudjeluje u svim razinama transformacije Interneta stvari, od implementacija do poslovnih procesa, platformi, oblaka i povezivanja putem radio mreže. Premda već postoji 230 milijuna machine-to-machine (M2M) mobilnih pretplata za IoT uređaje, prepreke poput troškova IoT uređaja, trajanje njihovih baterija te pokrivenost mobilnom mrežom izvan naseljenih mjesta, ometaju puni potencijal za usvajanje ove vrste usluga. Standardizacija, međuoperativnost i partnerska suradnja s drugim sudionicaima IoT ekosustava ključne su za potpuni uspjeh Interneta stvari.

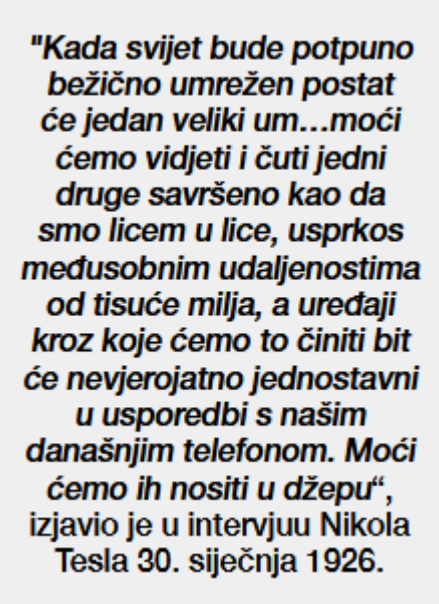
Oblak tehnologija pruža rješenja kojim je krajnjem korisniku omogućena neprekinutost usluge jer se aplikacija može istovremeno nalaziti na više *cloud providera*. Oblak će u budućnosti biti zamjena za podatkovne centre, pa neće biti potrebno imati servere.

Moć informacijsko-komunikacijskih tehnologija nema granica, one se razvijaju ekstremnom brzinom i koliko god predstavlja priliku ujedno je i prijetnja, jer za njeno usavršavanje

[95] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_opci.pdf/87f3a74a-8ab9-4297-815a-3b8fd1c715b3 [28.6.2018.]

[96] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21855/gi2015_hr_opci.pdf/19fe01a3-01b5-4c43-b155-7958964e778c [28.6.2018.]

najvažnije je znanje - know-how, pa nisu samo ICT kompanije mogući konkurenti, već to može biti i pojedinac-genijalac kojem je dovoljno da iz svoje kuće bude kreator novih inovativnih rješenja. Vizije Nikole Tesle s početka stoljeća danas su realnost.


"Kada svijet bude potpuno bežično umrežen postat će jedan veliki um...moći ćemo vidjeti i čuti jedni druge savršeno kao da smo licem u lice, usprkos međusobnim udaljenostima od tisuće milja, a uređaji kroz koje ćemo to činiti bit će nevjerojatno jednostavni u usporedbi s našim današnjim telefonom. Moći ćemo ih nositi u džepu", izjavio je u intervjuu Nikola Tesla 30. siječnja 1926.

Slika 20: Isječak iz intervjua s Nikolom Teslom 1926. godine

Izvor: Čarolija znanstvenog uma (2017): Komunikacije, časopis Ericsson Nikola Tesla Grupe br 4/2017 str.13. Dostupno na https://www.ericsson.hr/documents/20181/126025/komunikacije_042017.pdf/00659a23-98a0-4779-a03d-4dd10420c840 [29.6.2018.]

Tablica 8: Prilike i prijetnje tehnologije

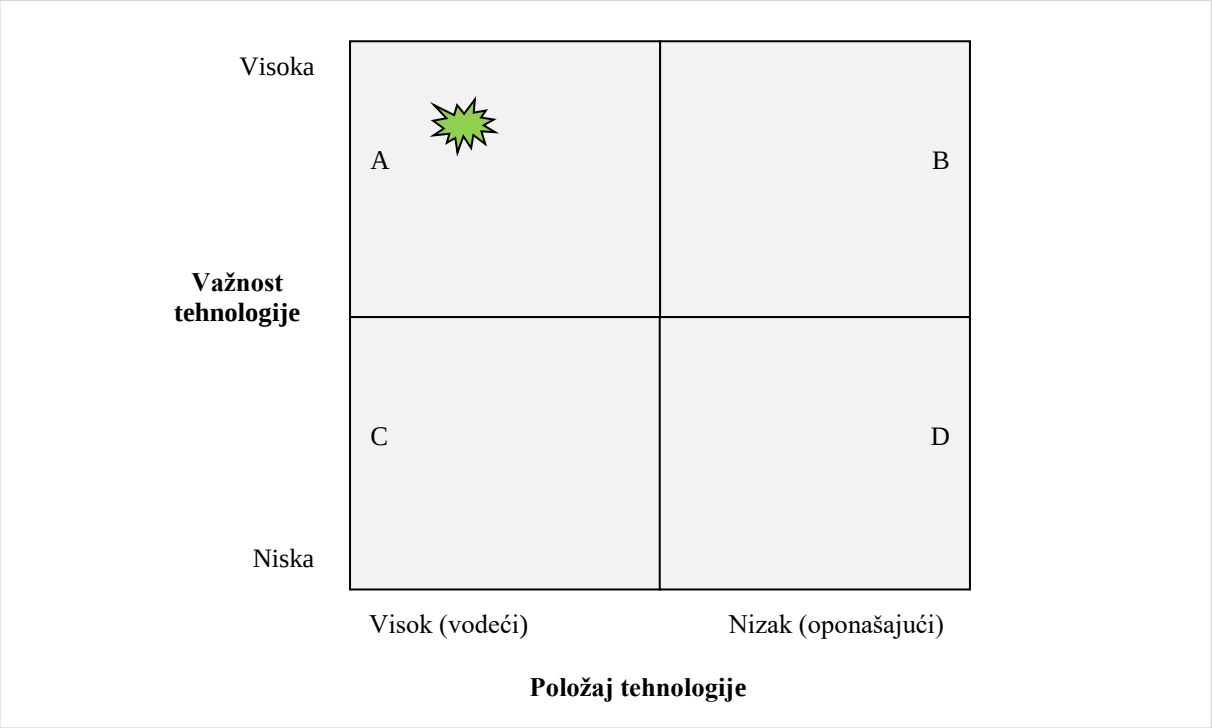
		Tehnologija koju koristi Ericsson Nikola Tesla	**Tehnologija koju koristi konkurencija**	**Nove tehnologije na vidiku**
1	**Prilike**	Najmodernija tehnologija koja stvara inovacije i nova rješenja		Prilike u sve bržem napredovanju u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija
2	**Prijetnje**		Brzina kojom konkurencija uvodi najmoderniju tehnologiju koja stvara inovacije	Prijetnje pretjecanja konkurencije u sve bržem napredovanju u području informacijsko-komunikacijskih tehnologija

Izvor: izrada autora

Matrični prikaz analize utjecaja i važnosti tehnologije na poslovanje Ericsson Grupe dobiven je u odgovorima na pitanja:

1. Koliko je za uspjeh poslovanja važna tehnologija kojom Ericsson Grupa raspolaže?
2. Koliko je jaka sadašnja i buduća pozicija Erivsson Grupe u odnosu na konkurenciju?

Odgovori na priložena pitanja iz kojih se vidi visoka važnost tehnologije i visok-vodeći položaj u odnosu na konkurenciju, najlakše se predočavaju matričnim prikazom:



Slika 21: Matrica položaja tehnologije

Izvor: izrada autora

3.6. Analiza vanjske poslovne okoline poduzeća

Poslovna okolina sastoji se od devet ključnih dijelova[97]: dobavljači, kupci, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organizacije, društvene organizacije i strukovna udruženja. Utjecaje poslovne okoline poduzeće može doživljavati kao prilike ili kao prijetnje, a s obzriom na složenost, dinamičnost i neočekivane promjene, poduzeća moraju naučiti iskoristiti povoljne prilike poslovne okoline i izbjegavati prijetnje koje iz te okoline dolaze.

Postupak analize poslovne okoline najčešće podrazumijeva:

- Skeniranje poslovne okoline,

[97] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 36.

- Analizu konkurencije i
- Analizu zainteresiranih (*stakeholder* analizu).

3.6.1. Skeniranje poslovne okoline poduzeća

Skeniranjem poslovne okoline utvrđuje se koji element promatran pojedinačno predstavlja priliku, a koji prijetnju, zatim se ocjenjuje njihov utjecaj ocjenama od 0 (nema utjecaja) do 5 (presudan utjecaj). Utvrđuje se i važnost elemenata dodjeljivanjem ocjena od 0 (nema važnosti) do 10 (presudna važnost), te se na kraju formira ukupna ocjena.

Dobavljači – kao tehnološki lider, Ericsson Nikola Tesla koristi sustav e-nabave koji omogućava višu razinu profesionalnosti, efikasnosti i suradnje s dobavljačima. Informacijski sustav na području nabave ima niz prednosti od kojih su za dobavljače najvažnije transparentan način rada, usporedbe temeljene na činjenicama te manje utrošenog vremena i novca. U cilju uspješnog djelovanja na smanjenje negativnog utjecaja na okoliš, koji nastaje proizvodnjom, prijevozom, upotrebom ili postupanjem s proizvodima na kraju životnog vijeka, Ericsson provodi analizu cijelog dobavljačkog lanca, a za što je važna izrazito dobra suradnja s dobavljačima. Ericsson je izdao Kodeks ponašanja za dobavljače kojim su obuhvaćeni zahtjevi iz područja ljudskih prava, radnih normi, upravljanja okolišem i borbe protiv korupcije. Dobavljači su upoznati s popisom štetnih tvari i tvari ograničene ili zabranjene upotrebe te moraju dokazati da takvih tvari nema u njihovim proizvodima. Svi dobavljači su poznati svjetski proizvođači komunikacijske opreme, te kompjuterske opreme od hardvera do softvera, a koji djeluju u suradničkom odnosu sa Ericssonom, među kojima se može spomenuti IBM, Cisco Systems, Microsoft, RadHat Linux, Hewlett Packard Enterprice, TechRepublic, Intel, Telstra, ABB- Asea Brown Boveri i brojni drugi.

Kupci – sa svojim kupcima Ericsson Nikola Tesla održava dvosmjernu partnersku suradnju u pronalaženju najboljih rješenja, a u ponudi je čitav niz komunikacijskih proizvoda, rješenja i usluga u segmentima: mreža visokih perfomansi, usluga na evoluciji mreža i efikasnom upravljanju, potpore viziji umreženog društva rješenjima kao što je M2M (machine-to-machine), virtualizacije telekominikacijskih rješenja i drugim segmentima.

Najznačajniji kupci na domaćem tržištu su:

- VipNet – poslovna suradnja na modernizaciji radio pristupne i transportne telekom mreže kao i na povećanju kapaciteta 3G i 4G tehnologije, a u tijeku su i testiranja novih

funkcionalnosti u različitim područjima jezgrene i pristupne mreže koja doprinose povećanoj kvaliteti i novim uslugama za krajnje korisnike;

- Hrvatski Telekom – poslovna suradnja na implementaciji MPLS (Multi-Protocol Label Switching) arhitekture u jezgrenoj i pristupnoj IP mreži;
- Iskon – suradnja na modernizaciji IP jezgrenog dijela telekomunikacijske mreže;
- Optima Telekom – suradnja u području usluga održavanja IP jezgrene infrastrukture;
- Tele2 – suradnja na projektima modernizacije jezgrene i transportne mreže s ciljem proširenja postojećih kapaciteta te uvođenja novih funkcionalnosti;

U ovom području tržišno okruženje karakterizira jaka konkurencija te konsolidacija i centralizacija nabavnih procesa kod globalnih kupaca i operatora.

U području ICT rješenja za industriju i društvo najznačajniji kupci su: Ministarstvo zdravstva (eZdravstvo, mZdravlje, ePomagala, eNjega, eTerapija, eBolnica itd), Ministarstvo pravosuđa i Državna geodetska uprava (informatizacija sustava zemljišnih knjiga i katastra), Ministarstvo unutranjih poslova (sustav nadzora državne granice, rješenje za pomoć u žurnim situacijama i održavanje sustava 112 Državne uprave za zaštitu i spašavanje), Hrvatska elektroprivreda (održavanje komunikacijske mreže) i tako dalje.

Najznačajniji kupci na izvoznim tržištima su:

- Ericsson grupacija i brojni kupci te grupacije od kojih su:

A1 Austrija, A1 Slovenija, AsiaCell Irak, BASE Belgija, BMW Njemačka, British Telecom Velika Britanija, China Telecom Kina, China Unicom Kina, Deutsche Telekom Njemačka, DIGI Mađarska, DoCoMo Japan, EE Velika Britanija, GO Malta, Irancell Iran, Mobistar Belgija, Motorola UK, O2 Irska, O2 Velika Britanija, Orange Belgija, Orange Francuska, Orange Poljska, Panasonic Velika Brtitanija, PostLUX Luksemburng, Polkomtel Poljska, P4 Poljska, Slovak Telekom Slovačka, Tango Luksemburg, T-Mobile Češka, T-Mobile SAD, Telekom Slovenija, Telecom Italija Mobile, TMO SAD, Tele2 Švedska, Telenet Belgija, Telekom Egipat, Telefonica u Velikoj Britaniji, Njemačkoj, Kolumbiji, Telcel Meksiko, TeliaSonera Švedska, Telenor Skandinavija, Translink Nizozemska, Swisscom Švicarska, Salt Švicarska, Vodafone Češka, Vodafone Irska, Vodafone Nizozemska i Vodafone Velika Britanija, Veon Rusija, Vivacom Bugarska, Wind3 Italija, Wind Grčka i brojni drugi;

- Na tržištu Jugoistočne Europe to su:

BH Telecom, HT Mostar, Crnogorski Telekom, IPKO operater na Kosovu, Ministarstvo unutarnjih poslova Crne Gore itd;

- Na tržištu Zajednice Neovisnih Država to su:

BeCloud Bjelorusija, Ucom Armenija, Ministarstvo zdravstva i socijalnog razvoja Republike Kazahstan, IDC Moldavija i drugi.

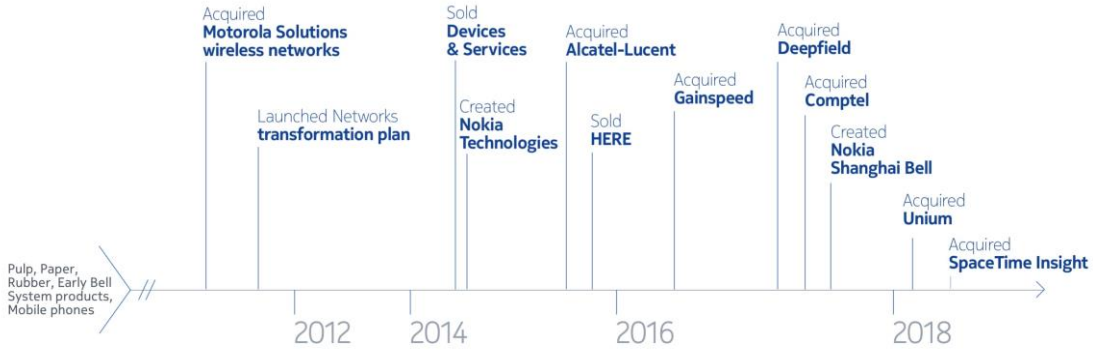
Uz ovako brojni portfelj kupaca, nastavljen je angažman prema drugim kupcima u Europi u području modernizacije radijske pristupne mreže, dizajna i izgradnje optičkih mreža. Upravo veliki broj kupaca i segmenata omogućava poduzeću da balansira između različitih izazova, te u kriznim godinama omogućava lakšu prilagodbu i opstanak. Međutim, primjećen je rizik koncentracije potraživanja jer Društvo ima značajan udio nepodmirenih potraživanja od strane malog broja kupaca, pa na dan 31. prosinca 2017. godine[98] pet najvećih kupaca predstavlja 59% ukupne neto vrijednosti potraživanja (2016.: 48%). Sva potraživanja od kupaca čija je naplata duža od 179 dana definiraju se kao financiranje kupaca, a da bi se osiguralo od izloženosti riziku, Društvo surađuje s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak te partnerskim bankama. Osiguranja sredstava za financiranje kupaca uključuju zalog nad opremom i zalog nad određenom imovinom zajmoprimca ili prijenos kreditnog rizika u okviru sekundarnog aranžmana s bankom, pri čemu banka preuzima odgovornost za kreditni rizik i financiranje onoga dijela koji ona pokriva.

Konkurenti – s obzirom da je Ericsson Nikola Tesla u posljednja dva desetljeća potpunio promijeno svoj lik, pa dok je ranije u ukupnoj prodaji 70% bila prodaja hardvera za telefonske centrale za potrebe bivše države, danas je omjer preokrenut u korist softvera za potrebe cijelog svijeta. Tako je Ericsson Nikola Tesla postao jedan od velikih i kvalitetenih razvojnih centara u globalnoj korporaciji Ericsson, pa su zapravo glavni konkurenti upravo isti oni koji su konkurenti globalnoj korporaciji, od kojih se mogu istaknuti finska Nokia i kineski Huawei Technologies. Konkurencija na ovom području je vrlo izražena. Nokia je, na primjer, na povezivanje francuskog Alcatela i američke tvrtke Lucent Tehnologies odgovorila spajanjem sa Siemensom 2006. godine, da bi 2015. godine preuzela i Alcatel-Lucent, a sve u borbi za preuzimanje tržišnog udjela Ericssonu, kao i kineskom Huaweiu. Nokia[99] je osnovana 1865. godine, od 1980. godine od male finske tvrtke raste u nordijsku, te europsku tvrtku, a od

[98] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/04_Financijski_2017.pdf/138e327e-59f5-49d3-9536-27f2ebc39981 [30.6.2018.]

[99] Nokia, https://www.nokia.com/en_int/about-nokia/who-we-are/our-history [29.6.2018.]

1990-tih godina u globalnu svjetsku tvrtku. Glavna tržišta Nokie su Europa, Sjeverna i Južna Amerika, Azija i Pacifik, Afrika, Srednji Istok i dio Kine.



Slika 22: Integracija i transformacija Nokie

Izvor: Nokia, https://www.nokia.com/en_int/about-nokia/who-we-are/our-history [29.6.2018.]

Huawei Tehnologies[100] sa preko 20 godina iskustva u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, zapošljava preko 180.000 djelatnika u 36 društava i 14 istraživačko razvojnih centara u više od 170 zemalja svijeta, čija su tržišta osim Kine, ostala Azija, Amerika te Europa, Srednji Istok, Afrika (EMEA- Europe, Middle East, Africa).

Dioničari – prema strukturi vlasništva Telefonaktiebolaget LM Ericsson posjeduje 49,07% dionica, 0,02% je vlastitih dionica, dok ostalim dioničarima pripada 50,91% dionica.

Pregled najvećih dioničara Ericssona Nikole Tesle d.d. na dan 31. prosinca 2017. godine

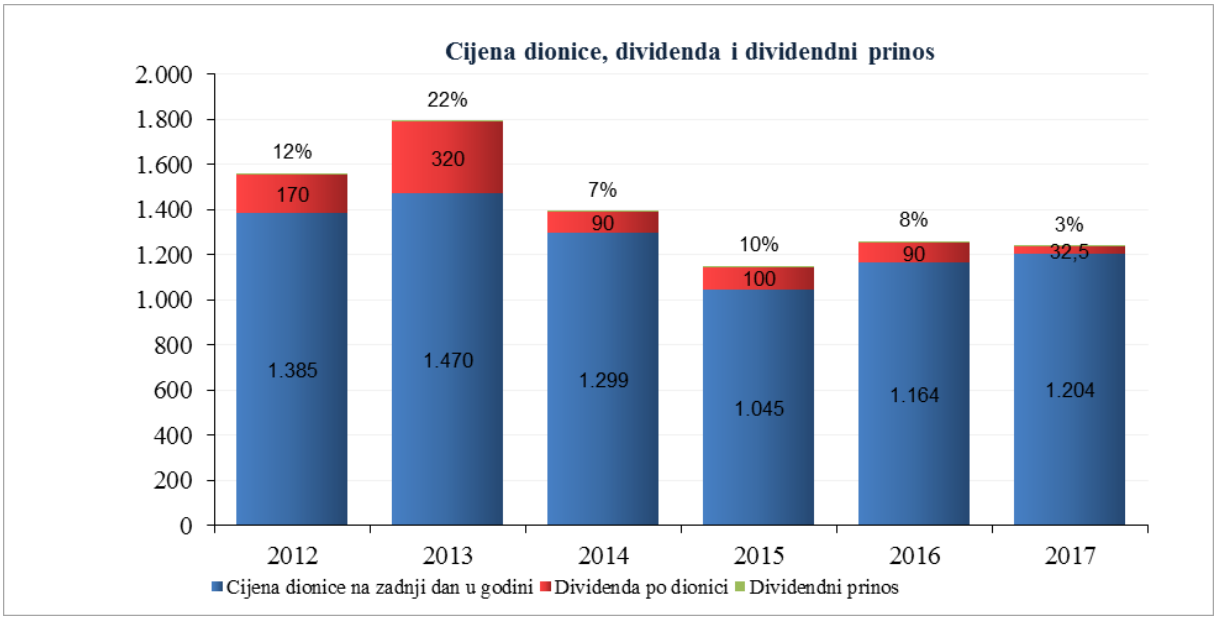
dioničari	broj dionica	udio u temeljnom kapitalu
Telefonaktiebolaget LM Ericsson	653.473	49,07%
Addiko Bank d.d. / Raiffeisen obvezni mirovinski fond kategorije B	123.514	9,28%
Societe Generale-Splitska banka d.d. / Erste Plavi obvezni mirovinski fond kategorije B	41.890	3,15%
Addiko Bank d.d. / PBZ Croatia osiguranje obvezni mirovinski fond kategorije B	20.744	1,56%
Zagrebačka banka d.d./ Unicredit Bank Austria - račun klijenta	16.700	1,25%
PBZ d.d. / The Bank of New York as custodian	16.601	1,25%
Zagrebačka banka d.d./ State Street and Trust company, Boston	13.935	1,05%
PBZ d.d. / skrbnički zbirni račun klijenta	9.069	0,68%
OTP Banka d.d./INS683	8.099	0,61%
Addiko Bank d.d. / Raiffeisen dobrovoljni mirovinski fond	7.934	0,60%
Ostali dioničari	419.691	31,50%

[100] Huawei, https://www.huawei.com/en/about-huawei/corporate-information [29.6.2018.]

Slika 23: Struktura dioničara Ericssona Nikola Tesle d.d. na 31.12.2017. godine

Izvor: Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/01_Opci_2017.pdf/1dbe3d80-a2cf-4117-b264-ec66c3c7792b [29.6.2018.]

Dionica je sastavnica glavnog burzovnog indeksa CROBEX i ima visoki stupanj likvidnosti. Ukupni promet[101] dionicom Ericssona Nikole Tesle u 2017. godini iznosio je 55,1 milijuna kun. Tijekom 2017. tržišna kapitalizacija porasla je 3,4 posto na 1.603,3 milijuna kuna. U pogledu *free float* (slobodne prodaje), Ericsson Nikola Tesla deseta je kompanija na Zagrebačkoj burzi s 816,2 milijuna kuna, što predstavlja 2,5 posto ukupne *free float* kapitalizacije tržišta. Težina dionice Ericsson Nikola Tesla u indeksu CROBEX krajem 2017. iznosila je 7,59 %. Cijena dionice nema velike oscilacije, dioničari imaju povjerenje u dionicu. Promatrajući cjenovni niz može se zaključiti da je dionica Ericssona Nikole Tesle uglavnom pratila kretanje dioničkog indeksa CROBEX. Ericsson Nikola Tesla dobitnik je treće nagrade za najbolje odnose s ulagačima u Hrvatskoj u 2016. godini, koju dodjeljuje Zagrebačka burza i Poslovni dnevnik. Društvo redovito redovito isplaćuje dividendu dioničarima. Osnovna težnja dioničara je povećanje vrijednosti dionica kroz povećanje vrijednosti poduzeća, ali i kontinuirana isplata dividende i zadovoljavajući dividendni prinos.

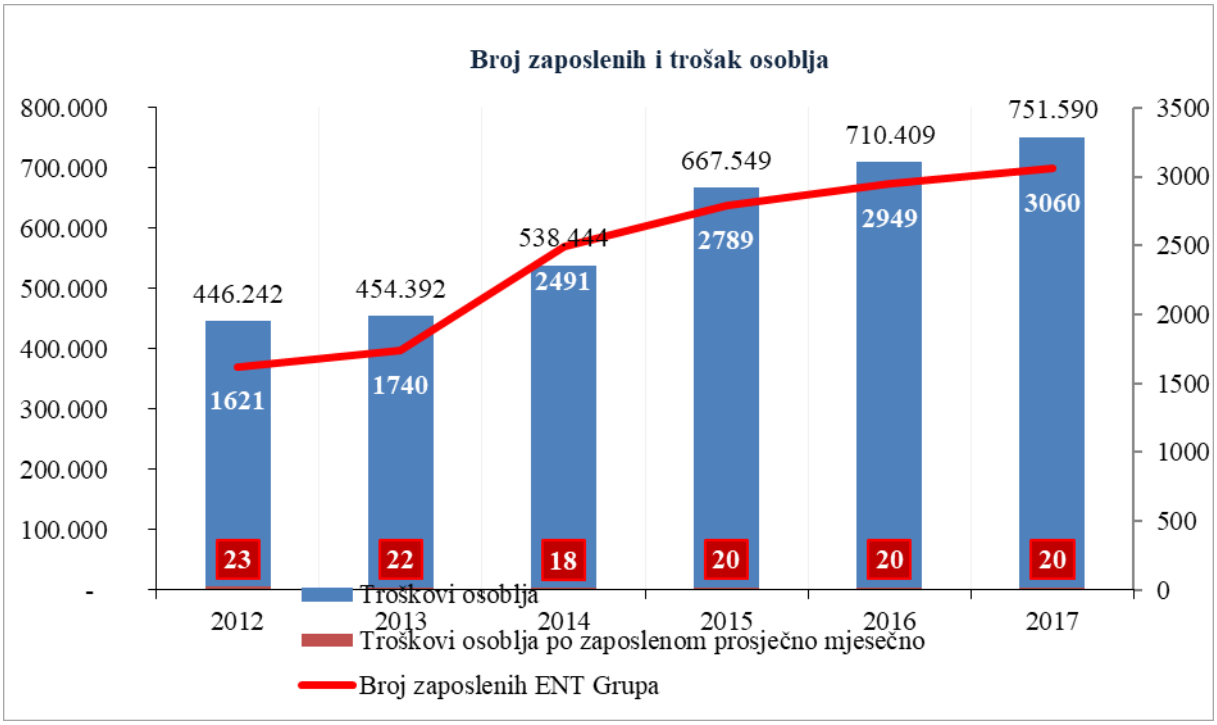


Graf 14: Cijena dionice, dividenda i dividendni prinos 2012-2017. godine

[101]Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/01_Opci_2017.pdf/1dbe3d80-a2cf-4117-b264-ec66c3c7792b[30.6.2018.]

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Zaposleni – čine značajan potencijal za poduzeće pa time i imaju značajan utjecaj na ostvarivanje ciljeva i zadataka poduzeća. U 2012. godini broj zaposlenih u Grupi iznosio je 1621 radnika, od toga 1581 radnik u Matičnom poduzeću, a 2017. godine broj zaposlenih u Grupi 3060 radnika, od čega je 2268 radnika u Matičnom poduzeću, pa se vidi da se sa većim udjelom radnika izvan Matičnom poduzeća, smanjuje prosječni trošak po zaposlenom u Grupi, ali je tijekom dužeg razdoblja na stabilnih cca 20 tisuća kuna mjesečno. Osnovni interes poduzeća je privući, zadržati i razvijati najbolje talente. Najveći broj zaposlenih radnika[102] odnosi se na poslove istraživanja i razvoja pa od ukupno 3060 radnika na kraju 2017. godine, na poslovima istraživanja i razvoja bilo je zaposleno 1267 radnika, a upravo je to snaga koja Ericsson Nikolu Teslu svrstava na prvo mjesto kad je riječ o izvozu znanja.



Graf 15: Broj zaposlenih i trošak osoblja od 2012-2017. godine

Izvor: izrada autora prema GFI Ericsson Nikola Tesla

Sindikati – Ericsson Nikola Tesla podržava sindikalni rad (Nezavisni sindikat djelatnika Ericsson Nikola Tesla, Hrvatski sindikat telekomunikacija) koji uključuje brigu za interese članova kroz dijalog, konzultacije i razmjenu mišljenja. Ericsson Nikola Tesla Grupa poštuje

[102] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/01_Opci_2017.pdf/1dbe3d80-a2cf-4117-b264-ec66c3c7792b [30.6.2018.]

međunarodno proglašena ljudska prava, uključujući Međunarodnu povelju ljudskih prava i Deklaraciju Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na radu. Ovim se osigurava da nijedan zaposlenik kompanije ne smije biti diskriminiran zbog svoje rase, boje kože, spola, seksualne orijentacije, bračnog ili roditeljskog statusa, trudnoće, vjeroispovijesti, političkih stavova, socijalnog podrijetla, društvenog statusa, invalidnosti, dobi ili sindikalnog članstva i ne smije ga se dovoditi u situaciju da trpi fizički ili psihički tijekom svoga rada.

Kreditori – visoka stopa konverzije novca omogućila je Ericssonu Nikoli Tesli da financira svoje poslovanje iz vlastitih izvora tako da kreditori nemaju značajan utjecaj na poduzeće. Proširenje suradnje s Hrvatskom bankom za obnovu i razvitak (HBOR) te komercijalnim partnerskim bankama dovelo je do ublažavanja političkih, komercijalnih i financijskih rizika na izvoznim tržištima. Sa komercijalnim bankama dogovorena je mogućnost revolving kreditiranja[103] u slučaju izvanredne potrebe za financiranjem, odnosno sklopljen je sporazum po kojem kreditor stavlja određeni iznos novčanih sredstava na raspolaganje poduzeću, s tim da ih ono može koristiti u svakom trenutku u obliku kontinuiranih kratkoročnih kredita. Na dan 31. prosinca 2017. godine ta mogućnost još nije bila korištena.

Vladine ili državne organizacije – sa državnim organizacijama Ericsson Nikola Tesla sudjeluje u donošenju propisa i razmjeni mišljenja, od kojih očekuje poticanje okruženja povoljnog za poslovanje. S druge strane Ericsson Nikola Tesla sklapa kupoprodajne ugovore sa tijelima javne vlasti, kao što su Ministarstvo zdravstva, Ministarstvo pravosuđa, Ministarstvo unutranjih poslova, pa je ovo značajan elemenat poslovne okoline poduzeća koji se može koristiti kao prilika.

Društvene organizacije[104], su različiti oblici dobrovoljnog udruživanje građana, kojima je cilj ostvarivanje i zaštita određenih pojedinačnih, skupnih, profesionalnih, staleških i drugih interesa. Mogu biti političke organizacije kao što su političke stranke i udruge građana koje su orijentirane ponajprije na zaštitu interesa svojeg članstva, ali i na postizanje općenitijih ciljeva (mir, ekologija i dr.). Na poslovanje poduzeća Ericsson Nikola Tesla nemaju utjecaja političke

[103]Ericsson Nikola Tesla d.d, https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/03_Konsolidirani_2017.pdf/cc9b9f3c-9eeb-4724-ad1a-a7680cbd3547 [30.6.2018.]

[104] Proleksis enciklopedija, http://proleksis.lzmk.hr/18552/ [30.6.2018.]

stranke, a djelovanje udruga za postizanje općih ciljeva mogu imati određeni pozitivan utjecaj, jer je prisutna podrška i suradnja sa lokalnim inicijativama u zajednici.

Strukovna udruženja – Ericsson Nikola Tesla Grupa je u široj društvenoj zajednici prepoznata po naprednoj poslovnoj praksi, njeni stručnjaci su članovi raznorodnih stručnih udruženja i znanstvenih institucija, koji svojim znanjem i iskustvom mogu dati svoj vrijedan doprinos napretku društvu. Uz redovno članstvo u Hrvatskoj gospodarskoj komori i njezinim tijelima poput Međunarodne gospodarske komore (ICC Hrvatska), ima status redovnog člana Hrvatske udruge poslodavaca, Udruženja hrvatskih menadžera - CROMA, Hrvatskih izvoznika, Liderovog Kluba izvoznika, Nordijske gospodarske komore, Savjeta Fakulteta elektrotehnike i računarstva u Zagrebu, Savjeta Fakulteta prometnih znanosti u Zagrebu, Hrvatskog zavoda za norme, IEEE, MIPRO, Hrvatskog informatičkog zbora, World PMI Association, Hrvatske udruge za projekt menadžment, Hrvatske udruge inženjera elektrotehnike, Hrvatskog društva za medicinsku informatiku i mnogih drugih.

U tablici su prikazane analizirane prilike i prijetnje poslovne okoline, gdje su svi elementi osim konkurenata prilike, dok su jedino konkurenti iskazani kao prijetnja i to sa maksimalnim utjecajem i sa maksimalnom važnosti. Ukupno prevladavaju prilike (164) u odnosu na prijetnje (-50) pa se globalna okolina može smatrati prilikom, što je i očigledno s obzirom na trendove rasta informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Najveći utjecaj i važnost među prilikama su upravo zaposleni i znanje koje se može koristiti u implementaciji informacijsko-komunikacijskih rješenja. Dobavljači i kupci predstavljaju prilike koje imaju veliku važnost, ali je osrednji utjecaj na te elemente poslovne okoline, jer i jedni i drugi imaju moć cjenkanja.

Tablica 9: Prilike i prijetnje poslovne okoline

Red.br.	Dimenzije poslovne okoline	Prilike (+) Prijetnje (-)	Utjecaj	Važnost	Ukupno
1	Dobavljači	+	3	9	27
2	Kupci	+	3	9	27
3	Konkurenti	-	-5	10	-50
4	Dioničari	+	2	6	12
5	Zaposleni	+	4	10	40
6	Sindikati	+	2	5	10
7	Kreditori	+	3	8	24
8	Vladine organizacije	+	2	7	14
9	Društvene organizacije	+	1	5	5
10	Strukovna udruženja	+	1	5	5

	UKUPNO				**114**
	UKUPNO PRILIKE				**164**
	UKUPNO PRIJETNJE				**-50**

Izvor: izrada autora

3.6.2. Analiza konkurencije

Analiza konkurencije temelji se na Porterovom modelu pet konkurentskih sila. Konkurenti su jedna od najvažnijih skupina aktera u okolini poduzeća što čini ovu analizu neophodnom, naročito jer iz ovog elemeta potječu prijetnje za poduzeće.

Analiza pet konkurentnih sila pokazuje:

- Suparništvo među konkurentnim prodavačima – u informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji prisutni su izraženi konkurentski pritisci za bolju tržišnu poziciju i veći tržišni udio, međutim kako se radi o brzorastućem tržištima, ubrzano povećanje potražnje kupaca omogućuje rast poslovanja svim članovima industrije. Poduzeća koja se bave ICT djelatnostima uglavnom su udružena u velike globalne grupacije, što smanjuje broj konkurenata. Članovi industrije uviđaju da ne moraju nužno reagirati svaki put kad konkurent povuče neki potez s ciljem učvršćivanja tržišne pozicije, pa konkurencija malobrojnih konkurenata obično proizvodi natjecateljski pristup;

- Potencijalni ulazak novih konkurenata – osim mogućnosti pojave sasvim novih konkurenata, postoji i mogućnost osvajanja tržišnih segmenata ili geografskih područja na kojima postojeći konkurenti nisu prisutni. Brzorastuća tržišta i visoki profiti djeluju privlačno potencijalnim konkurentima, a s obzirom da za ulazak nije potrebna značajnija materijalna imovina, već je presudan know-how stručnjaka to otvara mogućnost ulaska novim konkurentima;

- Pritisci zamjenskih proizvoda – u ICT industriji zapravo se radi o jedinstvenim tehnološkom rješenjima, pa se može zaključiti da nema zamjenskih proizvoda ni pritiska od prelaska kupaca na zamjenske proizvode;

- Pristisci iz pregovaračke moći i snage dobavljača – dobavljači u ICT industriji imaju određenu pregovaračku moć koja proistječe iz diferenciranog inputa koji poboljšava učinak ili kvalitetu krajnjeg proizvoda te također iz dominantnog tržišnog statusa kao

što to koristi Microsoft koji prisljava[105] proizvođače računala da u njih instaliraju isključivo Microsoftove proizvode, ili Intel koji daje prioritet za nove narudžbe onima koji ugrađuju njegove čipove i mikroprocesore. Ipak, članovima industrije koji dobro upravljaju odnosima dobavljačkog lanca i formiraju suradnička partnerstva sa dobavljačima, kao što je slučaj kod Ericssona Nikole Tesle, umanjuje se prijetnja pregovaračke moći dobavljača i pretvara se u prednost;

- Pristisci iz pregovaračke moći i snage kupaca – osim što je prisutna pregovaračka moć dobavljača, u ICT industriji prisutna je i pregovaračka moć kupaca, a prvenstveno zbog mogućnosti odgode kupovine tj. kupci imaju priliku biranja hoće li kupiti proizvod i kada će kupiti proizvod. Također, kupci ovih zahtjevnih i složenih informacijsko-komunikacijskih rješenja nisu individulaci već velike organizacije i poduzeća sa većim zahtjevima u pogledu kvalitete dobivenih proizvoda i usluga.

Skeniranje konkurencije vrši se radi poduzimanja odgovarajućih akcija u cilju što boljeg korištenja konkurentske prednosti pred konkurentima u svojoj djelatnosti.

Analiza strukture konkurencije temelji se na analizi deset ključnih faktora[106]: potencijalnoj stopi rasta, prijetnji ulaska novih poduzeća, intezitetu rivalstva, pritisku zamjenskih proizvoda i supstituta, ovisnosti o dopunskim ili komplementarnim proizvodima, snazi cjenkanja kupaca, stupnju tehnološke ovisnosti, postotku primjene inovacija te razini sposobnosti menadžmenta, koja je prikazana u sljedećoj tablici:

Tablica 10: Ocjena faktora u analizi konkurencije

1. Potencijalna stopa rasta		
Vrlo visoka	**_ x _ _ _ _ _ _ _**	**Vrlo niska**
2. Prijetnja ulaska novih poduzeća		
Nema ograničenja	**_ x _ _ _ _ _ _ _**	**Praktički nemoguće**
3. Intenzitet rivalstva, suparništva		
Visoko rivalstvo	**_ _ x _ _ _ _ _ _**	**Nema konkurencije**
4. Pritisak zamjenskih proizvoda, supstituta		

[105] Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, str. 60.

[106] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 39.

Raspoloživi supstituti	_ _ _ _ _ _ _ x _	**Nema supstituta**
5. Zavisnost od dopunskih ili komplementarnih proizvoda		
Jaka zavisnost	_ _ _ _ _ _ _ x _	**Praktički nezavisan proizvod**
6. Snaga cjenjkanja kupaca		
Kupci određuju uvjete	_ _ x _ _ _ _ _ _	**Prodavatelji određuju uvjete**
7. Snaga cjenjkanja dobavljača		
Dobavljači određuju uvjete	_ _ x _ _ _ _ _ _	**Kupci određuju uvjete**
8. Stupanj tehnološke ovisnosti		
Visoka razina tehnologije	x _ _ _ _ _ _ _ _	**Niska razina tehnologije**
9. Stupanj primjene inovacija		
Vrlo brzo promjene	x _ _ _ _ _ _ _ _	**Skoro nema promjena**
10. Razina sposobnosti managementa i rukovodstva		
Visoka razina sposobnosti	_ x _ _ _ _ _ _ _	**Niska razina sposobnosti**

Izvor: izrada autora

3.6.3. Analiza zainteresiranih

U analizi zainteresirani ili *stakeholders* analizi neophodno je utvrditi najvažnije skupine zainteresiranih, a potom ocijeniti koje su podupiruće, a koje opiruće pretpostavke na strani svakog subjekta. Podupiruće pretpostavke su one koje mogu dovesti do odgovarajućih strateških prilika. Za razliku od njih, opiruće pretpostavke mogu imati za posljedicu nastanak strateških prijetnji za poduzeće. Nakon toga potrebno je ocijeniti važnost svake pojedine pretpostavke te se procjenjuje vjerojatnost njihova ostvarenja. Ocjene se kreću u rasponu od 0 do 9, pri čemu brojka 9 označava najveću važnost i najveću vjerojatnost. U sljedećim tablicama je dan prikaz podupirućih i opirući pretpostavki za poduzeće Ericsson Nikola Tesla.

Tablica 11: Analiza zainteresiranih za poduzeće

Red.br.	Zainteresirani	Važnije pretpostavke	Važnost ocjene 1-9	Izvjesnost ocjene 1-9
1	DOBAVLJAČI	PODUPIRUĆE		
	a	visok standard u opskrbnom lancu	8	8
	b	dugoročna suradnja	6	7
	c	prihvaćanje Kodeksa ponašanja za dobavljače	8	8
	d	on-line obuka dobavljača	7	7
		OPIRUĆE		
	a	pregovaračka moć	8	7
	b	monopol	7	6
2	KUPCI	PODUPIRUĆE		
	a	partnerstvo u pronalaženju	8	9

		najboljih rješenja		
	b	profesionalan odnos	9	8
	c	mjerenje zadovoljstva kupaca	8	7
		OPIRUĆE		
	a	konsolidacija kupaca	8	8
	b	zahtjevi za financiranjem	7	8
3	KONKURENCIJA	PODUPIRUĆE		
	a	domaće i regionalno tržište bez konkurencije	9	9
		OPIRUĆE		
	a	preuzimanje tržišnog udjela na globalnom tržištu	9	7
4	DIONIČARI	PODUPIRUĆE		
	a	povećanje vrijednosti društva	8	7
		OPIRUĆE		
	a	očekivanje dividendnog prinosa	6	7
5	KREDITORI	PODUPIRUĆE		
	a	suradnja s kreditorima za financiranje kupaca	8	8
		OPIRUĆE		
	a	troškovi financiranja	5	7
6	ZAPOSLENI	PODUPIRUĆE		
	a	stručnost i visoka obrazovanost kadra	9	8
	b	mentoriranje novih zaposlenika	9	8
	c	redoviti sistematski pregledi (briga o zdravlju)	7	8
	d	web edukacije putem Ericsson Academy	7	9
		OPIRUĆE		
	a	fluktuacije i iseljavanje	8	6
7	SINDIKATI	PODUPIRUĆE		
	a	savjetovanje i partnerstvo	5	7
		OPIRUĆE		
	a	zahtjevi za prava	5	8
8	JAVNOST	PODUPIRUĆE		
	a	partnersko-kolegijalni odnosi s novinarima	6	8
	b	sudjelovanje u humanitarnim inicijativama	8	8
		OPIRUĆE		
	a	nedovoljna primjećenost (informacijski silosi)	4	8

Izvor: izrada autora

U vizualiziranoj tablici primjetno dominiraju podupiruće pretpostavke zainteresiranih skupina za poduzeće i po važnosti i po broju identificiranih pretpostavki.

Tablica 12: Vizualizirana analiza zainteresiranih za poduzeće

Red.br.	Zainteresirani		Važnije pretpostavke	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	DOBAVLJAČI		PODUPIRUĆE																			
		a	visok standard u opskrbnom lancu																			
		b	dugoročna suradnja																			
		c	prihvaćanje Kodeksa ponašanja za dobavljače																			
		d	on-line obuka dobavljača																			
			OPIRUĆE																			
		a	pregovaračka moć																			
		b	monopol																			
2	KUPCI		PODUPIRUĆE																			
		a	partnerstvo u pronalaženju najboljih rješenja																			
		b	profesionalan odnos																			
		c	mjerenje zadovoljstva kupaca																			
			OPIRUĆE																			
		a	konsolidacija kupaca																			
		b	zahtjevi za financiranjem																			
3	KONKURENCIJA		PODUPIRUĆE																			
		a	domaće i regionalno tržište bez konkurencije																			
			OPIRUĆE																			
		a	preuzimanje tržišnog udjela na globalnom tržištu																			
4	DIONIČARI		PODUPIRUĆE																			
		a	povećanje vrijednosti društva																			

			OPIRUĆE																	
		a	očekivanje dividendnog prinosa																	
5	KREDITORI		PODUPIRUĆE																	
			suradnja s kreditorima za financiranje kupaca																	
			OPIRUĆE																	
		a	troškovi financiranja																	
6	ZAPOSLENI		PODUPIRUĆE																	
		a	stručnost i visoka obrazovanost kadra																	
		b	mentoriranje novih zaposlenika																	
		c	redoviti sistematski pregledi (briga o zdravlju)																	
		d	web edukacije putem Ericsson Academy																	
			OPIRUĆE																	
		a	fluktuacije i iseljavanje																	
7	SINDIKATI		PODUPIRUĆE																	
		a	savjetovanje i partnerstvo																	
			OPIRUĆE																	
		a	zahtjevi za prava																	
8	JAVNOST		PODUPIRUĆE																	
		a	partnersko-kolegijalni odnosi s novinarima																	
		b	sudjelovanje u humanitarnim inicijativama																	

		OPIRUĆE																				
		a	nedovoljna primjećenost (informacijski silosi)																			

Izvor: izrada autora

3.7. Analiza unutarnje okoline poduzeća

Unutarnja okolina poduzeća predstavlja radnu okolinu poduzeća u kojoj se odvijaju svi važni procesi i događaji bitni za opstanak i razvoj poduzeća, nalazi se u samom poduzeću te je na nju lakše utjecati. Zadatak analize unutarnje okoline je utvrditi koja područja poduzeća označavaju snage i slabosti u usporedbi s konkurentima, tako da poduzeće može koristiti te informacije za svoju stratešku prednost. Analiza unutarnje (interne) okoline pomaže poduzeću da evaluira svoje menadžerske, tehničke, materijalne i financijske snage i slabosti, a primarni cilj je povezati eksterne prilike sa internim sposobnostima u okviru SWOT analize. Osnovno pitanje je raspolaže li poduzeće ljudskim i materijalnim resursima koji mogu pomoći da se razviju i održe ključni faktori uspjeha. Interna okolina može se promatrati kao[107]:

- orgnanizacijska struktura,
- organizacijska kultura i
- organizacijski resursi.

3.7.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura osigurava uspješnu koordinaciju svih aktivnosti u poduzeću. Sustav upravljanja Ericsson Nikola Tesla Grupe sastavni je dio i usklađen je s korporacijskim sustavom upravljanja Ericsson Group Management System - EGMS. Kroz integrirani sustav upravljanja Grupa ujedno definira uloge i odgovornosti, organizaciju, procese, kao i ostale faktore koji imaju značajnu ulogu u osiguranju operativne/poslovne izvrsnosti i postizanju visoke kvalitete proizvoda, rješenja i usluga. Sustav upravljanja se redovito ažurira i usklađuje s organizacijskim promjenama.

[107] Čičin-Šain D., Menadžment i okruženje, Predavanje iz Osnove menadžmenta, dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf [3.7.2018.]

Nadzorni odbor tijekom 2017 godine čine:[108]

Arun Bansal, Predsjednik, imenovan 6. lipnja 2017. godine
(Roland Nordgren, razriješen kao Predsjednik 6. lipnja 2017. godine)
Ignac Lovrek, Član, zamjenik predsjednika, ponovno imenovan 2. lipnja 2015. godine
Vidar Mohammar, Član, imenovan 2. lipnja 2015. godine
Dubravko Radošević, Član, ponovno imenovan 27. svibnja 2014. godine
Zvonimir Jelić, Član i predstavnik zaposlenika, ponovno imenovan 8. srpnja 2014. godine .

Uprava se sastoji od jednog člana – Gordana Kovačević ponovno je imenovana 1. siječnja 2015. godine. Mr. sc. Gordana Kovačević je diplomirala i magistrirala na Fakultetu elektrotehnike i računarstva Sveučilišta u Zagrebu, a svoju profesionalnu karijeru započela je u tadašnjem poduzeću „Nikola Tesla“ gdje je vodila niz najsloženijih telekomunikacijskih projekata na domaćima i stranim tržištima. Kada je 1995. godine poduzeće postalo dio korporacije Ericsson, postaje potpredsjednicom Ericssona Nikole Tesle te potpredsjednicom Ericssonove tržišne jedinice Srednja Europa. Predsjednica je poduzeća Ericsson Nikola Tesla od 1. siječnja 2005. godine.

Izvršno poslovodstvo na dan 31.12.2017. godine čine:

Gordana Kovačević - Direktorica Društva
Branko Dronjić - Direktor, Ericssonova poslovna jedinca za IT i ispitnu okolinu
Damir Bušić - Direktor, Upravljanje komercijalnim ponudama (uključujući i pravne poslove)
Dario Runje - Direktor, Mreže
Darko Huljenić - Direktor, Istraživanje
Dragan Fratrić - Direktor, Opći poslovi
Goran Ožbolt - Direktor, Prodaja i marketing za Tele2 i Alternativne operatore
Hrvoje Benčić - Direktor, Digitalne usluge i operacije s kupcima
Ivan Barać - Direktor, Prodaja i marketing za Hrvatski Telekom i ZND
Jagoda Barać - Direktorica, Prodaja i marketing za susjedne zemlje
Luciano Ferreira - Direktor, Financije (uključujući nabavu)

[108] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21865/ENT_Nekonsolidirano_izvjesce_2017_HRV.pdf/6b93cdcb-da25-441c-8f63-14fdb7ab5bcf [15.5.2018.]

Marijana Đuzel - Direktorica, Upravljanje ljudskim potencijalima
Milan Živković - Direktor, Strategija i razvoj poslovanja
Miroslav Kantolić - Direktor, Prodaja i marketing za VIPnet
Patrick Gerard Martin - Direktor, Centar za istraživanje i razvoj
Snježana Bahtijari - Direktorica, Marketing, komunikacije i društvena odgovornost.

Načela korporativnog upravljanja Ericssona Nikole Tesle, koje je Društvo usvojilo u travnju 2005. godine, temelje se na zakonodavstvu Republike Hrvatske te preporukama objavljenim u OECD principima za korporativno upravljanje te jasno definiraju prava i obveze Uprave, Nadzornog odbora i dioničara.

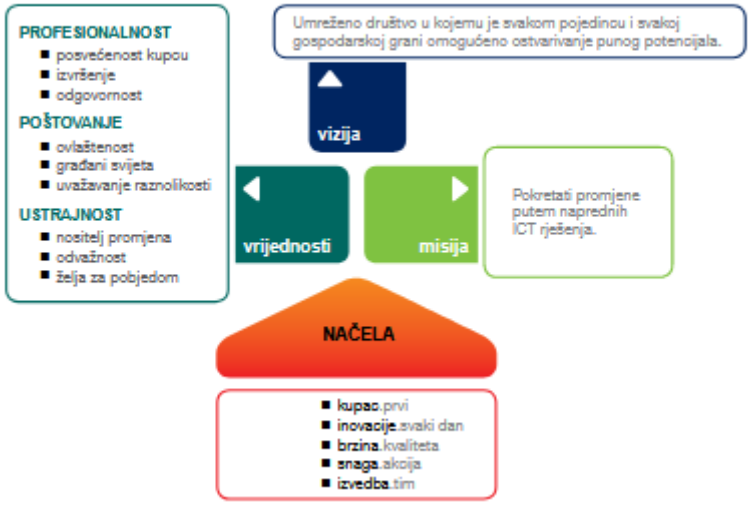
3.7.2. Organizacijska kultura

Organizacijska kultura predstavlja stavove, vrijednosti, norme, vjerovanja i poglede zajedničke većini zaposlenih u poduzeću, a zadatak menadžera je razvijati i unaprijeđivati unikatnu organizacijsku kulturu u svom poduzeću koja stvara pozitivan imidž o poduzeću. Jedan od strateških ciljeva Ericssona Nikole Tesle je pridonijeti slici poduzeća kao inovativne i proaktivne organizacije motiviranih, kreativnih i zadovoljnih ljudi. S obzriom da je za uspjeh i rast poslovanja temeljen na inovativnosti znanju i vještinama zaposlenika, cilj poduzeća je privući, usavršiti i zadržati učinkovite, kompetentne i motivirane ljude, stalno potičući ambicije pojedinaca za uspjehom u natjecateljskom okruženju.

Temeljna načela koja se promiču su etičnost u poslovanju, jednake mogućnosti i uvjeti rada za sve zaposlenike, ravnopravnost i zaštita ljudskih prava, profesionalnost u obavljanju svakodnevnih poslova, ustrajnost u postizanju ciljeva. Ericsson Nikola Tesla Grupa potiče razvojno i napredno okruženje i teži ka profesionalnoj i poslovnoj izvrsnosti.

Ericsson Nikola Tesla pruža mogućnost neprestanog učenja i usavršavanja te razvoja karijere, jednake uvjete rada i razvoja za sve zaposlenike, poticanje inovativnosti u svim segmentima rada, mogućnost rada u globalnim timovima, sustav nagrađivanja temeljen na rezultatima rada, suvremeno opremljeno radno mjesto, motivirajuću kompanijsku kulturu, fleksibilno radno vrijeme, brigu o zdravlju zaposlenika, te visok standard zdravstvene zaštite, smještaj djece predškolske dobi u vrtić koji se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća, mogućnost rekreacije i druženja u sportskim i kulturnim sekcijama i brojne druge pogodnosti.

Edukacijski centar, u okviru Ericssona Nikole Tesle d.d., koordinira rad mreže internih trenera te surađuje s renomiranim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu, kao i s Ericsson Academy[109] koja na globalnoj razini pruža izobrazbu za sve zaposlenike. Uz to, zaposlenici svoje kompetencije razvijaju putem e-tečajeva, primjenom internog korporacijskog softverskog alata za razmjenu specijalističkih znanja, na seminarima, konferencijama, poslijediplomskim studijima te tijekom rada na regionalnim i globalnim projektima. Grupa je uključena u Program upravljanja talentima i Inovacijski program, gdje se posebna pažnja posvećuje stručnjacima s relevantnim znanjima i vještinama te vrhunskim intelektualnim potencijalom. Ostvarenje vizije i misije temeljeno je na primjeni jedinstvenih načela i temeljnih vrijednosti u svakodnevnom radu i poslovanju. Zaposlenici aktivno sudjeluju u razvoju i stalno unaprjeđuju suradnju s brojnim kupcima, partnerima i drugim zainteresiranim stranama.



Slika 24: Misija, vizija, vrijednosti, načela Ericsson Nikola Tesla d.d.

Izvor: Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_drustveni.pdf/092ad3b6-f7c3-478c-b670-5e06ba39ad34 [4.7.2018.]

[109] Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21860/gi2016_hr_drustveni.pdf/092ad3b6-f7c3-478c-b670-5e06ba39ad34 [4.7.2018.]

Angažiranost i zadovoljstvo zaposlenika prate se pomoću ankete Dialog[110] koja se jednom godišnje provodi u svim Ericssonovim kompanijama, a glavni pokazatelji ankete su:

- Indeks angažiranosti zaposlenika koji pokazuje visoku osobnu spremnost zaposlenika da svojim radom doprinesu uspjehu poduzeća,
- Indeks izvrsnosti koji prati stavove zaposlenika o kvaliteti proizvoda i usluga, a rezultat ankete ukazuje na organizaciju visokog učinka,
- Pouzdanost i povjerenje, gdje rezultati pokazuju visok stupanj lojalnosti poduzeću i povjerenja u budući razvoj poduzeća, kao i iznimno visok stupanj ponosa činjenicom da su zaposleni u ovom poduzeću.

3.7.3. Organizacijski resursi

Organizacijski resursi se odnose na prirodna ili proizvedena materijalna dobra koje poduzeće koristi, te na ljudska znanja i sposobnosti kojima se poduzeće koristi u potrošnji ili u proizvodnji. Identifikacija resursa prepoznaje tri osnovna resursa[111]: dodirljivu aktivu, nedodirljivu aktivu i organizacijske sposobnosti.

Dodirljivu aktivu lako je identificirati iz bilance stanja, a uključuje nekretnine, proizvodna postrojenja i opremu, sirovine i materijale, financijske resurse i drugo. Nedodirljivu ili nevidljivu aktivu poput *branda*, ugleda, organizacijskog morala, tehničkih znanja i akumuliranog iskustva, patenata i slično, teže je identificirati, ali je upravo ta aktiva ključni faktor koji osigurava poduzeću konkurentsku prednost i to na duži rok. Organizacijske sposobnosti predstavljaju vještine kojima poduzeće kombinira aktivu, ljude i procese u stvaranju vrijednosti.

Temelj za konkurentsku prednost Ericsson Nikola Tesla upravo pronalazi u nedodirljivoj aktivi i organizacijskim sposobnostima, jer je u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama manje bitna materijalna imovina koju poduzeće ima, ali je zato od presudne važnosti akumulirano znanje, tehničko znanje, ugled i sposobnost upravljanja poduzećem. U odnosu na konkurentsko okruženje, Ericsson Nikola Tesla posjeduje konkurentsku superiornost kojom ispunjava potrebe svojih kupaca. Resursi koje posjeduje nisu lako dostupni, jer je potrebno dugogodišnje iskustvo za njihovu izgradnju, a isto tako se ne mogu

[110]Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/documents/20181/21855/gi2015_hr_drustveni.pdf/f3da7edd-d0e3-41bc-945f-3d36978e92b6 [4.7.2018.]

[111] Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 57.

ni imitirati, pa to čini vrijednijom ovu aktivu poduzeća kojom raspolaže. Stručnost i sposobnost koju poduzeće ima, potrebno je kontinuirano nadograđivati, pa je edukacija i obuka ključna aktivnost u djelatnostima u kojima se know-how mijenja tolikom brzinom da su uvijek potrebne nove vještine. U informacijsko-komunikacijskim tehnologijama važnije je izgrađivati bazu talenata i intelektualni kapital od dodatnih investicija u materijalnu imovinu.

3.8. Identifikacija profila sposobnosti

Analiza profila sposobnosti omogućuje spoznavanje vlastitih snaga i slabosti kako bi se moglo kvalitetno reagirati na vanjske prilike i prijetnje, a obuhvaća analizu menadžerske, konkurentske, financijske i tehničko-tehnološke sposobnosti.

3.8.1. Profil sposobnosti menadžmenta

Razvijena organizacijska struktura koja povezuje različite strateške poslovne jedinice obiluje kvalitetnim i stručnim rukovodećim kadrom. Menadžeri i ostali rukovodeći zaposlenici uvaženi su članovi društva koji raspolažu golemim iskustvom i znanjima. Sposobnost menadžera se ogleda u jasnoj viziji budućeg razvitka poduzeća i ciljeva te osmišljavanju kvalitetnih strategija kojima se nastoji ostvariti zacrtane ciljeve. Vrijedno je spomenuti da rukovoditelji posebnu brigu upućuju na zaposlenike potičući suradnju između različitih funkcijskih područja. Ulažu se i značajni napori u pribavljanju i zadržavanju angažirane i motivirane radne snage, a novim zaposlenicima osigurava se mentoriranje i edukacija.

Tablica 13: Profil sposobnosti menadžmenta

Red.br.	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Sposobnost osmišljavanja vizije budućeg razvitka poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Sposobnost predviđanja budućnosti poduzeća	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Sposobnost jasnog utvrđivanja ciljeva	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Sposobnost kreiranja strategije budućeg razvitka	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Sposobnost organiziranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Sposobnost angažiranja kvalitenih kadrova	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Sposobnost zaržavanja postojećeg kadra	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Sposobnost timskog rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Sposobnost vođenja i motiviranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Sposobnost učinkovitog delegiranja ovlasti	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Sposobnost komuniciranja s okolinom	3	2	1	0	-1	-2	-3

12	Sposobnost brzog i djelotvornog odlučivanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
13	Sposobnost rješavanja konflikta	3	2	1	0	-1	-2	-3
14	Sposobnost kontroliranja radnog procesa	3	2	1	0	-1	-2	-3
15	Sposobnost procjenjivanja okoline	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izrada autora

3.8.2. Profil konkurentske sposobnosti

U analizi konkurentske sposobnosti sistematično su prikazani ključni čimbenici koji oblikuju konkurentsku prednost Ericsson Nikola Tesle, gdje je uočeno da Grupa posebnu pažnju posvećuje izvrsnosti proizvoda i usluga, te je usmjerena na visoka ulaganja u istraživanje i razvoj, što otvara dodatne sposobnosti razvijanja novog asortimana svojih proizvoda i usluga. Kao dio filozofije poduzeća izražena je orjentacija na kupce, gdje je i zadovoljstvo i privrženost kupaca visoka. Konkurentska snaga je i u partnerskim odnosima sa dobavljačima. Konkurentna prednost u troškovima, formiranje prodajne cijene kao i osvajanje novih potencijalnih tržišta i reakcija na aktivnosti konkurencije su dovoljni. Udjel na tržištu i sposobnost primjene dogovarajućih konkurentskih startegija je velik.

Tablica 14: Profil konkurentske sposobnosti

Red.br.	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Kvaliteta proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Udjel na tržištu	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Zadovoljstvo i privrženost kupaca	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Snaga i podobnost dobavljača	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Moguć položaj na potencijalnim tržištima	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Ulaganje u istraživanje i razvoj	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Sposobnost strateških namjera konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Jakost strategija promjena konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Cijena proizvoda kao konkurentska prednost	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Konkurentna prednost u troškovima	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Sposobnost reagiranja na aktivnosti konkurencije	3	2	1	0	-1	-2	-3
12	Sposobnost primjene odgovarajućih konkurentskih strategija	3	2	1	0	-1	-2	-3
13	Sposobnost razvijanja novog asortimana proizvoda	3	2	1	0	-1	-2	-3
14	Orijentacija na kupce kao dio poslovne filozofije	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izrada autora

3.8.3. Profil financijske sposobnosti

Profil financijske sposobnosti promatran je kroz 11 čimbenika, koji pokazuju da Ericsson Nikola Tesla Grupa ima više nego dovoljnu financijsku sposobnost osigurati uspješan razvoj (prosječna ocjena svih čimbenika 1,45). Stupanj financijske stabilnosti mjerena odnosom dugotrajne imovine prema zbroju kapitala i dugoročnih obveza u 2017. godini za koju je poželjno da je manja od 1, iznosi 0,8, što znači da je 80% dugotrajne imovine pokriveno dugoročnim izvorima i da je radni kapital pozitivan. To nadalje objašnjava i visok stupanj likvidnosti. Kada se promatra tekući odnos kratkotrajne imovine prema kratkoročnim obvezama on iznosi 1,10 u 2017. godini. Poželjan odnos za tekući odnos je između 1,5-2[112], ali kad se pogleda brzi odnos, u kojem se iz kratkotrajne imovine isključuju zalihe kao oblik kratkotrajne imovine koji se najsporije pretvara u novac, i kod kojeg je poželjan odnos 1 i više, a u 2017. godini on iznosi 1,06, vidi se da je poduzeće sposobno svojom kratkotrajnom imovinom ne uključujući zalihe, pokriti sve svoje kratkoročne obveze. Pri tome je važno istaknuti i visoku konverziju novca kojim se može pokriti 29% kratkoročnih obveza (novčani odnos=0,29). Stupanj kreditne zaduženosti iznosi 0,70 mjeren odnosom ukupnog duga u prema ukupnoj imovini u 2017. godini. Iako je konzervativan odnos 0,5, zaduženost veća od 0,5 ne mora biti nužno loša. [113] Ako je stupanj zaduženosti pod kontrolom i redovito se prati kroz vrijeme, a posuđenim se sredstvima koristi na ispravan način, zaduženost može rezultirati porastom povrata na investirano. Cjenovna konkurentnost i elastičnost cijena ocijenjeni su kao normalni, a stupanj troškovne stabilnosti je velik. Lakoća izlaska na tržište je dovoljna, a uspješnost poslovanja, i sposobnost investiranja velika. Vrlo velika je i sposobnost pribavljanja financijskih sredstava. Razina plaća je velika, prosječni trošak plaća po radniku mjesečno iznosi cca 20 tisuća kuna bruto II, što je značajno iznad prosjeka u Hrvatskoj, a što je očekivano jer se radi pretežno o poslovima za koje su potrebne visoka stručnost i intelektualne vještine za koje postoji veliki interes na globalnom tržištu rada, pa je važno uspjeti motivirati i zadržati kadrove.

Tablica 15: Profil financijske sposobnosti

[112] Vidučić, Lj., (2001): Analiza financijskih izvješća – novi postupci, Rrif br.3/2001, Zagreb, str. 67.

[113] Kovačić, D., (2017): Pokazatelji uspješnosti svih poduzetnika u 2016. godini prema djelatnostima, RriF br. 7/2017, Zagreb, str. 173.

Red.br.	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Stupanj financijske stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Stupanj likvidnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Stupanj kreditne zaduženosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Stupanj cjenovne konkurentnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Elastičnost cijena u odnosu prema potražnji	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Stupanj troškovne stabilnosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Razina plaća i naknada	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Sposobnost pribavljanja financijskih sredstava	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Sposobnost investiranja	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Uspješnost poslovanja	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Lakoća izlaska na tržište	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izrada autora

3.8.4. Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

Brze promjene u informacijsko-komunikacijskim tehnologijama nude neograničene mogućnosti i prilike, a Ericsson Nikola Tesla ima respektabilan profil tehničko-tehnološke sposobnosti. Grupa raspolaže sa najsuvremenijom tehnologijom, i sposobna je uvoditi najsuvremenije tehnologije svim industrijskim granama i društvenim djelatnostima, omogućujući rast i razvoj i njima i ukupnom društvu.

Tablica 16: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti

Red.br.	Obilježja profila	Vrlo velika	Velika	Dovoljna	Normalna	Nedovoljna	Slaba	Vrlo slaba
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Stupanj tehničko-tehnološke osposobljenosti	3	2	1	0	-1	-2	-3
2	Razina tehnologije rada	3	2	1	0	-1	-2	-3
3	Intenzitet rada u procesu proizvodnje	3	2	1	0	-1	-2	-3
4	Razina informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
5	Efikasnost primjene informacijske tehnologije	3	2	1	0	-1	-2	-3
6	Razina tehnološke opremljenosti radnika	3	2	1	0	-1	-2	-3
7	Stupanj iskorištenja kapaciteta	3	2	1	0	-1	-2	-3
8	Stupanj iskorištenja opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
9	Suvremenost opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
10	Starost opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3
11	Potreba nabave nove opreme i uređaja	3	2	1	0	-1	-2	-3
12	Mogućnost nabave nove opreme	3	2	1	0	-1	-2	-3

Izvor: izrada autora

3.9. SWOT analiza poduzeća

SWOT analiza poduzeća Ericsson Nikola Tesla pokazuje da poduzeće raspolaže jakim snagama, dok su slabosti gotovo zanemarive, a navedene su radi identifikacije na kojim područjima se još može poraditi radi minimiziranja resursnih nedostataka.

Rizici rada u virtualnim timovima nije jedinstvena pojava samo za Ericsson, već za sva poduzeća koja djeluju na globalnoj razini, a radi moguće geografske udaljenosti i različitosti kultura koje mogu dovesti do komunikacijskog nesporazuma, koji se u manje slučajeva događaju djelujući licem u lice. Isto tako mogućnost zadržavanja kvalitetnih kadrova je problem s kojim se danas suočavaju mnoge kompanije, radi globalnih procesa i trendova koji potiču fluktuaciju, traženje drugih prilika, iseljavanje i slično. U asortimanu proizvoda zbog velikog pritiska konkurencije, stalni je pritisak na cijene, naročito zbog sve izraženije konsolidacije kupaca i dobavljača, što dovodi do pada profitnih marži.

S druge strane, vrlo su izražene sposobnosti poduzeća i resursi s kojima raspolaže u vidu intelektualnog kapitala, iskustva i znanja, inovativne kulture i tehnološkog vodstva iz čega proizlaze i vrhunska kvaliteta informacijsko-komunikacijskih rješenja. Kontinuirano ulaganje u istraživanje i razvoj i otvaranje novih razvojnih centara je veliki potencijal za daljnji razvoj poduzeća. Ericsson Nikola Tesla može se pohvaliti partnerskim odnosima sa svim zainteresiranim grupama i etičnosti u poslovanju, što mu omogućava stvaranje dobrog imidža i poželjnog partnera. Jaka financijska stabilnost i mogućnosti financiranja iz svojih poslovnih aktivnosti je također snaga ovog poduzeća, kojom omogućava neutraliziranje rastućih potreba financiranja kupaca.

Vanjske prilike očituju se u ubrzanom razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologija koje omogućavaju rast potražnje za ovim proizvodima i uslugama, te otvara mogućnost širenja na globalnom tržištu. Pregovori oko ulaska Hrvatske u euro zonu postaju prilika za Ericsson radi neutraliziranja sadašnjih rizika negativnih tečajnih razlika. Globalna ekonomska kretanja koja nagovještavaju izlazak iz ekonomske krize, poticati će investicijsku klimu u ekonomijama u razvoju, gdje će digitalizacija poslovanja postati nužnost i u javnom i u privatnom sektoru. Trenutno državni poticaji nisu jako izraženi kao prilika, ali se očekuje donošenje Zakona o poticanju istraživanja i razvoja, kao i mogućnost proglašenja 5G tehnologije strateškim projektom u Hrvatskoj.

Prijetnje u vanjskoj okolini su izraženije od prilika jer je prisutno jako konkurentsko okruženje s obzirom da se radi o rastućem tržištu. Političko ekonomska previranja u regiji utječu na usporavanje kapitalnih investicija i odgađanje primjene naprednih tehnoloških rješenja. Također, poteškoće s kojima se suočavaju kupci u svom financiranju identificiraju se kroz izloženost kreditnom i komercijalnom riziku. GDPR, Opća uredba o zaštiti podataka Europskog parlamenta i Vijeća Europe, koja je od 25. svibnja 2018. u obveznoj primjeni za sve članice EU, donijet će bitna ograničenja u manipuliranje osobnim podacima građana, što će povećati sigurnost umreženog društva, ali to isto tako može utjecati na ograničavanje potražnje za informacijsko-komunikacijskim rješenjima.

Tablica 17: SWOT analiza poduzeća Ericsson Nikola Tesla d.d.

SNAGE (Strenghts)	**ocjena**	**SLABOSTI (Weaknesses)**	**ocjena**
● vrhunska kvaliteta	9	● rizici rada u virtualnim timovima	6
● tehnološko vodstvo	8	● mogućnost zadržavanja kadrova	6
● intelektualni kapital	9	● utjecaj asortimana na bruto maržu	5
● inovativnost	8		
● partnerski odnos s kupcima	7		
● partnerski odnos s dobavljačima	7		
● suradnja sa zajednicom	6		
● etičnost u poslovanju	8		
● financijska stabilnost	7		
UKUPNO	**69**	**UKUPNO**	**17**
PRILIKE (Opportunities)	**ocjena**	**PRIJETNJE (Threats)**	**ocjena**
● tečajna politika (ulazak u Euro zonu)	7	● političko-ekonomska nestabilnost	8
● državni poticaji	5	● odgoda strateških ulaganja u javnom i privatnom sektoru	7
● nove tehnološke mogućnosti	9	● usporavanje kapitalnih investicija operatora	7
● ubrzana potreba za digitalizacijom poslovanja	9	● negativne tečajne razlike	5
● investicijska klima na tržištima u razvoju	6	● mogućnost ulaska novih konkurenata	5
● globalizacija tržišta	8	● jačanje postojeće konkurencije	8
		● konsolidacija kupaca i dobavljača	6
		● potražnja za financiranjem kupaca	7

		● ograničavanje prava na informacije	7
UKUPNO	**44**	**UKUPNO**	**60**

Izvor: izrada autora

Ukupno gledajući Ericsson Nilola Tesla ima jače izražene snage i prilike u odnosu na slabosti i prijetnje, pa bi najprikladnija strategija mogla biti SO startegija ili Maksi-Maksi, što znači upotreba svoje snage za snažno korištenje prilika.

4. ZAKLJUČAK

Ericsson Nikola Tesla je vodeći regionalni isporučitelj komunikacijskih proizvoda i usluga u operatorskom segmentu i isporučitelj inovativnih informacijsko-komunikacijskih rješenja vezanih uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijsku komunikaciju. Sastavni je dio velike švedske korporacije Telefonaktiebolaget LM Ericsson, najvećim svjetskim proizvođačem opreme za izgradnju mobilnih telekomunikacijskih mreža, preko kojih prolazi 40 posto svjetskog mobilnog prometa.

U svom poslovanju Ericsson primjenjuje sve aspekte društveno odgovornog poduzetnika koji svoju reputaciju gradi etičnosti u poslovanju i kvalitetnim odnosom prema svim zainteresiranim stranama: zaposlenicima, kupcima, partnerima, dobavljačima, dioničarima te široj društvenoj zajednici. Promiče održivi razvoj i svojim proizvodima i inovativnim rješenjima poput e-zdravstva, e-poziva, e-katastra i brojnim drugim inteligentnim sustavima unaprjeđuju brojne procese i štede prirodne resurse kod onih koji njihove proizvode i rješenja koriste. Informacijsko-komunikacijske tehnologije omogućavaju izravan i neizravan doprinos ekonomskom razvitku i najbrži su pokretač globalnog razvoja.

Ericsson Nikola Tesla je lider u svojoj industriji, nove tehnologije na vidiku i ubrzani razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija zahtijevaju brzo i odlučno djelovanje. Poduzeće ima dugogodišnje iskustvo i vezanost uz jakog licencnog partnera. Orijentacija poduzeća na istraživačko-razvojne aktivnosti i proizvodnju softvera umjesto dotadašnje pretežne proizvodnje hardvera, učinila je zaokret i omogućila je opstanak na zahtjevnom globalnom tržištu i razvoj u najvećeg hrvatskog izvoznika znanja. Uspješno menadžersko vodstvo prepoznato je u javnosti, što pokazuje činjenica da je Predsjednica društva više puta proglašavana najmoćnijom ženom hrvatskog biznisa.

Poduzeće nije ovisno o poslovanju u Hrvatskoj, jer najveći dio svojih prihoda ostvaruje na inozemnim tržištima, ali daje značajan doprinos hrvatskom gospodarstvu. Snage kojima raspolaže kontinuirano se nadopunjavaju i pružaju priliku rastu gospodarstva povećavanjem zapošljavanja i stimuliranjem kvalitetnih visokoobrazovanih kadrova. Na globalnom tržištu poduzeće je suočeno sa jakom konkurencijom, te mogućnosti ulaska nove konkurencije s obzirom na atraktivnost industrije u kojoj djeluje. Dugogodišnji uspješni rezultati poslovanja potvrđuju ispravnost strategija koje poduzeće u poslovanju primjenjuje.

LITERATURA:

1. Boddy, D., Paton, R., Management (1998): An introduction, Prentice Hall, London
2. Buble, M. (ur.), (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
3. Buble, M., (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb
4. Buble, M.; (2009): Međunarodni menadžment, Lares plus d.o.o., Zagreb
5. Čičin-Šain D., Menadžment i okruženje, Predavanje iz Osnove menadžmenta, dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_03.pdf
6. Fučkan, Đ., (2001):Poslovni portfolio u strateškom planiranju, RRIF br. 11/2001., Zagreb, str. 76-85.
7. Fučkan, Đ., (2006): Strategijski trokut, RRiF br. 7/2006., Zagreb, str. 107-111.
8. Jašić, T., (2017): Analiza poslovanja i kreditne sposobnosti društva putem financijskih pokazatelja, RriF br. 10/2017, Zagreb, str. 134-146.
9. Kovačević, Z., Vuković, K., (2007): Industrija informacijsko-komunikacijske tehnologije (ICT) u hrvatskom gospodarstvu, Poslovna izvrsnost: znanstveni časopis za promicanje kulture kvalitete i poslovne izvrsnosti, Vol. 1. No. 1., str. 97-112., dostupno na: https://hrcak.srce.hr/38525
10. Kovačić, D., (2017): Pokazatelji uspješnosti svih poduzetnika u 2016. godini prema djelatnostima, RriF br. 7/2017, Zagreb, str. 168-176.
11. Osmanagić Bedenik, N., (2010.): Analiza poslovanja na temelju godišnjih financijskih izvještaja II dio, RRiF br 4. str. 56-60.
12. Stacey, R.D., (1997): Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate d.o.o., Zagreb

13. Thompson, A.A., Strickland, A.J., Gamble, E., (2008): Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, Teorija i slučajevi iz prakse, 14. cjelovito izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
14. Tipurić, D., (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Deveto predavanje, Ekonomski fakultet, Zagreb, str. 10. dostupno na: http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-9-%20Korporativne%20strategije%20i%20portfolio%20analiza.pdf
15. Tipurić, D.,: Porterov model industrijske strukture“, Poslovni portal Savjetnik dostupno na: http://www.savjetnik.ba/images/porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf
16. Vidučić, Lj., (2001): Analiza financijskih izvješća – novi postupci, Rrif br.3/2001, Zagreb, str. 66-72.
17. Metode znanstvenih istraživanja http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf
18. Komunikacije, časopis Ericsson Nikola Tesla Grupe br 4/2017.
19. Ericsson, https://www.ericsson.com
20. Ericsson Nikola Tesla d.d., https://www.ericsson.hr/
21. Europeizacija hrvatske socijalne politike, http://www.ceraneo.hr/
22. HBOR https://www.hbor.hr
23. Huawei, https://www.huawei.com/
24. Hrvatska enciklopedija, www.enciklopedija.hr
25. Hrvatska danas, http://hrvatska-danas.com
26. Ministarstvo uprave, https://uprava.gov.hr
27. Nokia, https://www.nokia.com/
28. Poslovni dnevnik, www.poslovni.hr
29. Proleksis enciklopedija, http://proleksis.lzmk.hr/
30. Večernji list, https://www.vecernji.hr
31. Zagrebačka burza, www.zse.hr

POPIS SLIKA:

Slika 1: Etape procesa strateškog menadžmenta
Slika 2: Formuliranje strategije poduzeća
Slika 3: Hijerarhija stvaranja strategije

Slika 4: Dijelovi eksterne okoline poduzeća
Slika 5: Tipovi kompetencija poduzeća
Slika 6: Porterov strategijski trokut
Slika 7: Vrijednosni lanac poduzeća i cjelokupne industrije
Slika 8: Pet generičkih konkurentskih strategija
Slika 9: Slikovit prikaz neuspješne strategije
Slika 10: BCG matrica – jednostavni poslovni portfolio
Slika 11: McKinsey/GE matrica –diferencirani poslovni portfolio
Slika 12: Strateški izbori u diferenciranom poslovnom portfoliju
Slika 13: SWOT matrica šansi i rizika
Slika 14: Kretanje dionice ERNT od 15.11.2017.-15.5.2018.
Slika 15: TOP dioničari ERNT
Slika 16: Tržišta Ericsson korporacije
Slika 17: Shema HBOR-ovog kredita dobavljača
Slika 18: Kretanje BDP-a u Hrvastkoj u razdoblju od nastanka krize
Slika 19: Matrica ranjivosti poduzeća
Slika 20: Isječak iz intervjua s Nikolom Teslom 1926. godine
Slika 21: Matrica položaja tehnologije
Slika 22: Integracija i transformacija Nokie
Slika 23: Struktura dioničara Ericssona Nikola Tesle d.d. na 31.12.2017. godine
Slika 24: Misija, vizija, vrijednosti, načela Ericsson Nikola Tesla d.d

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Račun dobiti i gubitka ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn
Tablica 2: Prikaz profitnih marži ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine
Tablica 3: Bilanca stanja ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn
Tablica 4: Novčani tijek ENT Grupa za razdoblje 2012-2017. godine u 000 kn
Tablica 5: Utjecaj i važnost faktora opće okoline
Tablica 6: Prosječni utjecaj i važnost faktora okoline
Tablica 7: Analiza i procjena ranjivosti poduzeća
Tablica 8: Prilike i prijetnje tehnologije
Tablica 9: Prilike i prijetnje poslovne okoline
Tablica 10: Ocjena faktora u analizi konkurencije
Tablica 11: Analiza zainteresiranih za poduzeće

Tablica 12: Vizualizirana analiza zainteresiranih za poduzeće
Tablica 13: Profil sposobnosti menadžmenta
Tablica 14: Profil konkurentske sposobnosti
Tablica 15: Profil financijske sposobnosti
Tablica 16: Profil tehničko-tehnološke sposobnosti
Tablica 17: SWOT analiza poduzeća Ericsson Nikola Tesla d.d.

POPIS GRAFOVA:

Graf 1: Prikaz prihoda od prodaje i marži ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 2: Struktura prihoda od prodaje ENT Grupe po zemljopisnim segmentima za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 3: Struktura prihoda od prodaje ENT Grupe po poslovnim segmentima za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 4: Struktura od prodaje ENT Grupe po vrsti za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 5: Raspodjela poslovnih prihoda ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 6: Prikaz aktive bilance ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 7: Prikaz pasive bilance ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 8: Prikaz novčanog tijeka ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 9: Trend pokazatelja profitabilnosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 10: Trend pokazatelja likvidnosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 11: Trend pokazatelja zaduženosti ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 12: Aktivnost imovine i dani vezivanja ENT Grupe za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 13: Kretanje cijene dionice, zarade i dividende po dionici ENT za razdoblje 2012.-2017. godine
Graf 14: Cijena dionice, dividenda i dividendni prinos 2012-2017. godine
Graf 15: Broj zaposlenih i trošak osoblja od 2012-2017. godine