KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO I KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PODUZEĆA ZA OPSKRBU ELEKTRIČNOM ENERGIJOM NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

Šanić, Mišo

Professional thesis / Završni specijalistički

2016

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:124:751443

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

Mišo Šanić

KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO I KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PODUZEĆA ZA OPSKRBU ELEKTRIČNOM ENERGIJOM NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

ZAVRŠNI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Marina Lovrinčević

Split, veljača 2016.

SAŽETAK

Tržište električne energije u Hrvatskoj otvoreno je od 1. srpnja 2008. godine, što znači da su kupci ostvarili zakonsko pravo da odaberu opskrbljivača električnom energijom. Premda recentni podaci pokazuju kako su pridošlice u industriju zahvatili relativno mali udio tržišnog kolača, jasno je da se tržište dinamizira i da će opskrbljivači u konkurentskoj borbi posezati za nekom poduzetničkih strategija.

Istraživanjem u završnom radu pokušati će se dati odgovor na pitanje postoji li empirijski dokaziva veza između poduzetničkog ponašanja opisanog putem koncepta korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu RH.

Ključne riječi: tržište električne energije, opskrbljivači, korporativno poduzetništvo, konkurentska prednost

SUMMARY

Croatian electricity market has been opened since the 1st of July 2008, meaning that the customers achieved the legal right to choose their electricity supplier.

Although recent data show that newcomers in the industry has affected only a small share of the market pie, it is obvious that the electricity market is becoming more dynamic and that the competing suppliers would resort to some of business strategies.

This research will try to answer the question if there is empirically provable link between entrepreneurial behaviour described by the concept of corporate entrepreneurship and competitive advantage of the electricity supply companies on the Croatian market.

Key words: electricity market, electricity supplier, entrepreneurial behaviour, competitive advantage

SADRŽAJ:

1. UVOD…..……..……..…… 4
1.1. Problem istraživanja……..……... 4
1.2. Istraživačke hipoteze……..……... 6
1.3. Ciljevi i svrha istraživanja……..……... 8
1.4.Metode istraživanja……..……...… 9
1.5.Struktura rada……..……...… 10

2. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO…….……..…… 11
2.1. Geneza korporativnog poduzetništva……....…….. 11
2.2.Ključne definicije i dimenzije korporativnog poduzetništva…….……. 13
2.3.Korporativno poduzetništvo i strateški menadžment…….…..…… 19

3. KONKURENTSKA PREDNOST……..…..…… 22
3.1.Definicije konkurentske prednosti……...…..…….…… 22
3.2.Konkurentske strategije…….…… 26
3.2.1.Porterov model pet konkurentskih sila……..…….…….. 26
3.2.2.Generičke strategije……..…… 31
3.2.3.Principi postizanja konkurentske prednosti…….…….……. 35

4. OSNOVNI PODACI O TRŽIŠTU OPSKRBE ELEKTRIČNOM ENERGIJOM U REPUBLICI HRVATSKOJ……... 36
4.1.Model tržišta u Republici Hrvatskoj……..……..……. 36
4.2.Tržišni sudionici…….……. 37
4.3.Hrvatska burza električne energije…….…….. 42

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐUODNOSA KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA I KONKURENTSKE PREDNOSTI U PODUZEĆU ZA OPSKRBU ELEKTRIČNOM ENERGIJOM NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE……... 44
5.1.Metodologija istraživanja……..……. 44
5.2.Opće karakteristike uzorka……..…….. 45
5.3.Analiza korporativnog poduzetništva u poduzeću za opskrbu električnom energijom……..…… 47
5.4.Analiza konkurentske prednosti u poduzeću za opskrbu električnom energijom…….…..…… 59
5.5.Analiza međuodnosa korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom……..…….. 60
5.6.Rasprava istraživačkih hipoteza…… 66

6. ZAKLJUČAK……..…… 71
POPIS SLIKA…… 76
POPIS TABLICA…….. 76
LITERATURA…….. 78
PRILOG-ANKETNI UPITNIK…… 83

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Velika su poduzeća danas masovno prisutna na globalnoj ekonomskoj sceni. Doprinos velikih poduzeća ekonomskim performansama nacionalnih ekonomija je izniman; velika su poduzeća produktivnija, isplaćuju veće plaće, ostvaruju veće profite i uspješnija su na međunarodnim tržištima u odnosu na mala i srednja poduzeća. Velika su poduzeća i inovativnija, a istraživanja pokazuju kako je upravo nizak stupanj ulaganja u razvojno-istraživačke aktivnosti važna barijera daljnjem rastu poduzeća (Rubini et. al., 2012.). U suvremenim uvjetima poslovanja, velika su poduzeća prisiljena ponašati se poduzetnički kako bi opstala u tržišnoj utakmici i osigurala nužne pretpostavke za razvoj i rast. Kroz inovacije u proizvodima, uslugama, tehnologijama i procesima, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, kroz diverzifikaciju i "pomlađivanje" strategije, velika se poduzeća ponašaju poduzetnički i ostvaruju značajne prednosti u odnosu na izravne konkurente (Lovrinčević, 2012.).

Poduzetničko ponašanje u velikim tradicionalnim poduzećima u literaturi se prepoznaje kao korporativno poduzetništvo (Burgelman, 1983.; Covin i Miles, 1999.; Guth i Ginsberg, 1990.). Ono se povezuje s inovacijom u različitim segmentima poslovanja poduzeća koja omogućuje efikasnu prilagodbu na promjene u okruženju u kojemu poduzeće egzistira (Lovrinčević, 2012., str. 8.).

Korporativno poduzetništvo često se opisuje i kao način na koji se velika poduzeća specijaliziraju u fokusu na buduće pravce rasta i razvoja poduzeća. Ono što veliko poduzeće čini različitim od pukog zbroja malih poduzeća jeste činjenica da se većina odluka koje se tiču alokacije resursa donose na vrhu hijerarhije, pa poduzetnička inicijativa i pokretanje novih poslova u tradicionalnim velikim poduzećima mogu biti inhibirani tromošću hijerarhije i rezistencijom u odnosu prema promjenama (Lovrinčević, 2012., str. 84.).

U literaturi je moguće identificirati dva različita pristupa poduzetničkom ponašanju tradicionalnih poduzeća (Antoncic i Hisrich, 2003.). Prvi pristup izjednačava korporativno poduzetništvo s poduzetničkom orijentacijom u odlučivanju i djelovanju (opisuje poduzetnički stav menadžmenta u formuliranju strategije poduzeća), a drugi pristup promatra korporativno poduzetništvo kroz prizmu poslovnih poduhvata (eng. corporate venturing) (poslovni poduhvati

opisuju proces u kojemu poduzeća prepoznaju i koriste šanse za rast i razvoj kroz organiziranje resursa na inovativan način) (Lovrinčević, 2012.). Neovisno o pristupu, svi se autori u području korporativnog poduzetništva slažu da „bez inovacije nema ni korporativnog poduzetništva“ (Covin i Miles, 1999., str. 49.).

Korporativno je poduzetništvo u literaturi prepoznato kao izvor konkurentske prednosti. Zahra i Covin (1995.) su pokazali kako između poduzetničkog ponašanja poduzeća, opisanog putem koncepta korporativnog poduzetništva i performansi poduzeća postoji snažna pozitivna veza koja s vremenom jača. Osim navedenog istraživanja, moguće je izdvojiti čitav niz istraživanja čiji nalazi potvrđuju navedenu vezu (Zahra, 1995.; Zahra, 1996.; Zahra, Neubaum i Huse, 2000.).

U Republici Hrvatskoj je navedena problematika rijetko istraživana. Morić Milovanović (2013.) istražuje vezu između korporativnog poduzetništva i poslovne uspješnosti (iskazane mjerama financijske i nefinancijske uspješnosti) na uzorku 35 velikih hrvatskih poduzeća i pokazuje da inovativnost, kao važan aspekt korporativnog poduzetništva, ima pozitivan i statistički signifikantan utjecaj na pokazatelje poslovne uspješnosti. Provedena regresijska analiza nije pokazala da ostale istraživane varijable korporativnog poduzetništva (proaktivnost i sklonost riziku) imaju statistički značajnog utjecaja na poslovnu uspješnost. Kolaković, Sisek i Morić Milovanović (2008.) također pokazuju da inovativnost, kao dimenzija korporativnog poduzetništva ima utjecaja na performanse velikih hrvatskih poduzeća. Istraživanje je pokazalo i kako je averzija naspram riziku u velikoj mjeri prisutna u velikim hrvatskim poduzećima, te kako najčešće nisu predvodnici u inovativnom ponašanju (proaktivnost nije izražena u velikim hrvatskim poduzećima).

Tržište električne energije u Hrvatskoj otvoreno je od 1. srpnja 2008. godine, što znači da su kupci ostvarili zakonsko pravo da odaberu opskrbljivača električnom energijom, a HEP Opskrba d.o.o. kao dio HEP grupe izgubio je monopol na tržištu opskrbe električnom energijom. Premda recentni podaci pokazuju kako su pridošlice u industriju zahvatili relativno mali udio tržišnog kolača (podaci iz 2014. godine pokazuju da su najveće pridošlice, njemački RWE i slovenski GEN-I preoteli HEP-u samo 4,75% kupaca),[1] jasno je da se tržište dinamizira i da će opskrbljivači u konkurentskoj borbi posezati za nekom poduzetničkih strategija. Samo

[1] Časopis Lider, dostupno na http://liderpress.hr/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/rwe-i-gen-i-preoteli-hep-u-samo-475-posto-kupaca/ (preuzeto 01. rujna, 2015.)

tijekom 2013. godine broj energetskih subjekata koji su ispunili uvjete za nastupanje na tržištu električne energije u djelatnosti opskrbe narastao je za 5, pa puni popis opskrbljivača, prema zadnjem dostupnom godišnjem izvješću HERA-e čini 14 poduzeća.[2] Prema zadnjim dostupnim podacima, iz prosinca 2015. godine, čak 22 opskrbljivača imaju dozvolu za obavljanje djelatnosti opskrbe električnom energijom.[3]

Sve navedeno ukazuje na prikladnost djelatnosti opskrbe električnom energijom za istraživanje navedene problematike: veze između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti na primjeru poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske. Poduzeće u kojemu će se opisana veza istražiti jedno je od najvećih na tržištu (u odnosu na tržišni udio), a zbog očuvanja anonimnosti identiteta, u nastavku će se koristiti termini: poduzeće za opskrbu električnom energijom ili opskrbljivač električnom energijom. Također je važno istaknuti, u kontekstu predloženog istraživanja, kako su najveći opskrbljivači na tržištu slični i u odnosu na činjenicu da su dio velikih grupacija, pa je populacija opskrbljivača električnom energijom izrazito interesantna. Zbog povećanja intenziteta konkurencije u industriji, opskrbljivači su prisiljeni ponašati se poduzetnički, ponajprije putem inovativnosti u proizvodima i procesima, ali zbog činjenica da su dijelovi velikih poslovnih kompleksa, to neće uvijek biti lako niti moguće.

1.2. Istraživačke hipoteze

Predloženo istraživanje pokušati će dati odgovor na pitanje postoji li empirijski dokaziva veza između poduzetničkog ponašanja opisanog putem koncepta korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu RH.

Stoga bi se glavna hipoteza mogla definirati na način:

H1. Postoji međuovisnost između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

[2] Vidjeti više u Hrvatska energetska regulatorna agencija, Godišnje izvješće za 2013. godinu, dostupno na https://www.hera.hr/hr/docs/HERA_izvjesce_2013.pdf (preuzeto 15. rujna, 2015.)
[3] Dostupno na web stranici tvrtke Hrvatski operator tržišta energije d.o.o., http://www.hrote.hr/default.aspx?id=71 (preuzeto 15. prosinca, 2015)

Hipoteza pretpostavlja da postoji empirijski dokaziva veza između stupnja poduzetničkog ponašanja i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom, pri čemu se pokazuje da veći stupanj poduzetničkog ponašanja, odnosno viša razina korporativnog poduzetništva znači i veći stupanj konkurentske prednosti.

Budući se korporativno poduzetništvo, kako je već u Problemu istraživanja objašnjeno, u literaturi konceptualizira ili kao stav-poduzetnička orijentacija (stupanj do kojega je menadžment poduzeća poduzetan u oblikovanju ciljeva i strategije poduzeća) ili kao proces - prepoznavanje i korištenje profitabilnih mogućnosti u okruženju na inovativan način, uz glavnu hipotezu postavit će se i dvije pomoćne.

H1.1. Postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja poduzetničke orijentacije i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

Hipoteza pretpostavlja da veći stupanj poduzetničke orijentacije znači i veću razinu konkurentske prednosti. Poduzetnička će se orijentacija istražiti putem mjera inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku (Aktan i Bulut, 2008.; Covin, 1991.; Covin i Slevin, 1991.; Davis et al., 1991; Knight, 1997; Lumpkin i Dess, 1996; Lumpkin i Dess, 2001; Morris i Sexton, 1996.) dok će se konkurentska prednost operacionalizirati putem skupa pokazatelja koji ukazuju na poziciju poduzeća u odnosu na izravne konkurente (Talaja, 2013.).

Konkurentska prednost poduzeća se može odrediti jedino u odnosu na izravne tržišne suparnike. Kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za industrijski proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta (Coyne, 1987.):

1. kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda (usluge) poduzeća i proizvoda (usluge) konkurenata,
2. ako je ta razlika izravna posljedica jaza između sposobnosti poduzeća i konkurenata i
3. ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti.

Druga pomoćna hipoteza opisuje vezu između korporativnog poduzetništva, opisanog kao proces i konkurentske prednosti na sljedeći način:

H1.2. Postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja korporativne poduzetnosti i strateške zanovljivosti i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

Hipoteza pretpostavlja da veći stupanj korporativne poduzetnosti (eng. *corporate venturing*) i strateške zanovljivosti (eng. *strategic rejuvenation*) znači i veću razinu konkurentske prednosti. Ove se varijable u literaturi koriste kako bi se opisalo organizacijsko poduzetništvo shvaćeno kao proces i djelovanje. Korporativna poduzetnost, kao tipična mjera kojom se opisuje poduzetničko ponašanje poduzeća shvaćeno kao proces, u istraživanjima se operacionalizira putem mjera koje reflektiraju stupanj do kojega je poduzeće proširilo svoje poslovanje u temeljnoj djelatnosti i različitim djelatnostima, realiziralo znatan broj novih investicija te koristilo akviziciju kao osnovu svoga rasta (Zahra, 1995.; Zahra, 1996.; Zahra, Neubaum i Huse, 2000.). Strateška zanovljivost, s druge strane pokazuje kako menadžment reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama (Guth i Ginsberg, 1990.; Zahra, 1995.; Zahra, 1996.; Zahra, Neubaum i Huse, 2000.). Zbog specifičnosti poslovanja odabranog poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske, navedene će se mjera prilagoditi zahtjevima predloženog istraživanja.

1.3. Ciljevi i svrha istraživanja

S obzirom na važnost i neistraženost problematike, glavna svrha i temeljni cilj predloženog istraživanja jeste utvrditi stupanj međuzavisnosti između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske. Korporativno poduzetništvo u literaturi je široko prihvaćeno kao izvor konkurentske prednosti, što većina istraživanja potvrđuje. U Republici Hrvatskoj, fundus istraživanja na predloženu temu veoma je skroman, a u djelatnosti opskrbe električnom energijom slična istraživanja nisu provođena. Ipak, predložena se industrija, zbog njenih bitnih obilježja pokazuje kao idealan poligon za ispitivanje veze između različitih formi korporativnog poduzetništva i konkurentske pozicije.

Stoga bi se glavni ciljevi istraživanja mogli iskazati kao:

- istraživanje i analiza svih relevantnih pojmova i koncepata iz područja korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti te
- empirijska analiza odnosa između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti na primjeru poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske.

1.4. Metode istraživanja

Za izradu teorijskog dijela rada koristilo se istraživanje za stolom, pri čemu je relevantna literatura prikupljena u knjižnici Ekonomskog fakulteta u Splitu. Prije svega su se koristile relevantne baze podataka (elektronske) kojima Knjižnica ima pristup.

Prilikom izrade teorijskog dijela rada koristili su se metodološki postupci koji uključuju: *metodu kompilacije* (postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja); *deskripcije* (postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja); *komparacije* (postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava, procesa i odnosa, odnosno utvrđivanja njihove sličnosti u ponašanju i intenzitetu i razlika među njima); *klasifikacije* (postupak sistematske podjele općeg pojma na posebne koje taj pojam obuhvaća); *metodu analize* (postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove); *metodu sinteze* (postupak povezivanja jednostavnih tvrdnji u složenije i općenitije tvrdnje, zaključke i modele); *metodu generalizacije* (postupak uopćavanja pojmova u zaključke koji će biti primjenjivi na istraživanje koje je predmetom ove doktorske disertacije); *metodu indukcije i dedukcije* (postupci kojima će se donositi zaključci o predmetnim pojavama, bilo na način da se izvode od općeg prema pojedinačnom, u teorijskom dijelu, ili pak obrnutim slijedom u empirijskom dijelu rada); *metodu apstrakcije i konkretizacije* (postupci kojima će se odvojiti nebitni, a istaknuti bitni elementi predmeta istraživanja), a poslužiti će prikupljanju, sistematiziranju i analizi dosadašnjih spoznaja u području definirane problematike.

Za izradu empirijskog dijela rada koristila se anketna metoda prikupljanja podataka. Anketiranjem su obuhvaćeni svi zaposleni u poduzeću za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske. Prikupljeni podaci obradili su se korištenjem deskriptivne i

univarijatne statističke analize, a uz pomoć programskog paketa za obradu podataka SPSS. Obrađeni podaci su prezentirati grafički putem tablica i grafikona.

1.5. Struktura rada

Rad se sastoji od šest osnovnih dijelova.

U prvom dijelu, Uvodu, definiraju se problem i predmet istraživanja, istraživačke hipoteze te svrha i ciljevi istraživanja. Elaboriraju se istraživačke metode i opisuje struktura rada.

U drugomu dijelu, definiraju se teorijski okvir za razmatranje i analizu korporativnog poduzetništva. Navode se ključne dimenzije i definicije te se opisuje veza između korporativnog poduzetništva i strateškog menadžmenta.

U trećem dijelu daje se teorijski okvir za analizu konkurentske prednosti, ključne definicije, koncepti i mjerni instrumenti. Posebno se istražila i opisala veza između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti.

U četvrtom dijelu daje se prikaz djelatnosti za opskrbu električnom energijom u Republici Hrvatskoj. Prikazao se regulatorni okvir, postojeći opskrbljivači na tržištu, te dala sumarna analiza relevantnih tržišnih pokazatelja.

U petomu dijelu se empirijski istražila veza između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti. Opisala se metodologija i protokol istraživanja, dao opis istraživačkog uzorka te su prikazani rezultati deskriptivne statističke analize. Potom se prikazalo rezultate analize međuodnosa korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti i pristupilo se testiranju istraživačkih hipoteza.

U šestomu dijelu, Zaključku, sumiraju se rezultati provedenog istraživanja te daju ograničenja provedenog istraživanja i smjernice za buduća istraživanja u ovom, nedovoljno istraženom području.

2. KORPORATIVNO PODUZETNIŠTVO

2.1. Geneza korporativnog poduzetništva

Poduzetništvo, u novim poduzećima (eng. *start-up*) ili već postojećim poduzećima, uvijek znači iskorištavanje poslovnih mogućnosti koje za posljedicu ima ekspanziju poslovanja, tehnološki napredak i stvaranje vrijednosti. Još otkad su Peterson i Berger prvi put ukazali na problem poduzetništva u već postojećim poduzećima u prestižnom časopisu *Administrative Science Quarterly*, 1971. godine, interes za poduzetničkim aktivnostima poduzeća ne jenjava u akademskoj zajednici. Najvažniji akademski časopis iz discipline strateškog menadžmenta, *Strategic Management Journal*, objavio je 1990. godine posebno izdanje časopisa posvećeno korporativnom poduzetništvu i otad je, i službeno, korporativno poduzetništvo postalo važna „branša“ u području strateškog menadžmenta (Fang, 2013., str. 699.).

Pojmom korporativnog poduzetništva objašnjava se poduzetnička aktivnost unutar srednje velikih i velikih poduzeća te predstavlja širok pojam koji uključuje kreiranje, razvoj i implementaciju novih ideja, pri čemu inovacije mogu predstavljati nove proizvode i usluge, administrativne procedure, te proizvodne procese. Korporativno poduzetništvo predstavlja proces stvaranja novih poslovnih poduhvata unutar postojećih poduzeća kako bi se unaprijedili poslovni rezultati te ojačao konkurentski položaj (Morić Milovanović, 2009., str. 190.-191.).

Korporativno se poduzetništvo promatra kao glavni pokretač novih poslova u velikim tradicionalnim poduzećima. Kroz inovacije u proizvodima, uslugama, tehnologiji i procesima, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, kroz diverzifikaciju i "pomlađivanje" strategije korporativno poduzetništvo doprinosi vitalnosti i konkurentskim sposobnostima poduzeća (Lovrinčević, 2012., str. 83.-84.).

Kako bi se osigurala vitalnost poduzeća koja nastaje kao posljedica poduzetničkih aktivnosti, važno je razumijevanje organizacijskog konteksta u kojemu se ove aktivnosti dešavaju. U tom kontekstu djeluje čitav niz faktora koji stimuliraju poduzetničke aktivnosti, ali ih isto tako mogu i otežavati, pa čak i onemogućiti. Prikaz faktora utjecaja daje se slikom 1.

Slika 1. Okidači i inhibitori korporativnog poduzetništva na organizacijskoj razini

	Okidači	Inhibitori
Organizacijska kultura	➢ Kultura koja potiče inovacije i orijentirana je rezultatima (potiče preuzimanje odgovornosti) ➢ Tolerancija rizika i neuspjeha ➢ Sustav nagrađivanja koji prepoznaje inovaciju ➢ Otvorena komunikacija i podjela informacija i znanja	➢ Deklarativna orijentacija prema inovacijama, ali bez poticanja na preuzimanje odgovornosti za rezultate ➢ Strah od gubitka zaposlenja u slučaju neuspjeha ➢ Nedostatak svijesti o potrebi za inovacijama
Orijentacija poslovne jedinice	➢ Otvorena komunikacija među poslovnim jedinicama ➢ Inovacija zahtijeva uključivanje različitih poslovnih jedinica (posjeduju komplementarna znanja i sposobnosti)	➢ Poslovne jedinice inovaciju doživljavaju kao prijetnju ➢ Orijentacija na kratkoročne rezultate ➢ Zadovoljavajuća razina poslovnih performansi stvara privid da je inovacija suvišna i nepotrebna
Uključenost vrhovnog menadžmenta	➢ Visoka razina uključenosti vrhovnog menadžmenta i legitimiziranje napora uloženih u inoviranje ➢ Potreba da se eksperimentira i uči kroz inovaciju ➢ Jasno artikulirani ciljevi inovacije	➢ Promjena u sastavu vrhovnog menadžmenta može usporiti nove inicijative ➢ Nekonzistencija u odlučivanju i djelovanju

Izvor: Lovrinčević, M. (2012.): Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 86.

Kako organizacija stari, tako se ustaljeni obrasci ponašanja pretvaraju u norme i vrijednosti stvarajući zajednička očekivanja među članovima organizacije o "načinu na koji se stvari obavljaju", odnosno gradeći organizacijsku kulturu. Poduzetnička organizacijska kultura sastoji se od sustava vrijednosti koji inovaciju u svim segmentima poslovanja poduzeća potiče ne samo kao poželjnu i prikladnu organizacijsku aktivnost, već kao onu od koje dominantno ovisi konkurentska pozicija i uspješnost poduzeća. Ova kultura njeguje klimu koja podržava eksperimentiranje i otvorenost prema novim idejama. Organizacijska struktura i odnosi između poslovnih jedinica također mogu u velikoj mjeri utjecati na korporativnu poduzetničku aktivnost. Kada su rezultati poslovnih jedinica nezadovoljavajući, one pokazuju tendenciju da svoje ograničene resurse usmjeravaju u tekuće poslove i na taj način stimuliraju kratkoročne

financijske rezultate. Kada su poslovni rezultati zadovoljavajući, poslovne jedinice pokazuju tendenciju da inovaciju percipiraju kao suvišnu i nepotrebnu organizacijsku aktivnost (Lovrinčević, 2012., str. 86.-87.).

2.2. Ključne definicije i dimenzije korporativnog poduzetništva

Tablicom 1. na stranicama 16. i 17. prikazane su ključne dimenzije definicija korporativnog poduzetništva. Svaka od devet dimenzija označava manifestaciju poduzetničkog ponašanja već postojećih poduzeća. Inovacija, kao posljedica takvog ponašanja zajednička je svim dimenzijama - korporativno poduzetništvo promatra se kao faktor razlikovanja inovativnih od neinovativnih poduzeća. Iako se korporativno poduzetništvo istražuje preko 40 godina, ni danas ne postoji jedinstvena definicija (Lovrinčević, 2012.).

Najčešće se korporativno poduzetništvo u literaturi istražuje putem koncepta poduzetničke orijentacije – temelji se na operacionalizaciji dimenzija inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku (iz tablice je vidljivo da su ovo najčešće korištene dimenzije). Korporativno poduzetništvo, ovako promatrano, označava stratešku filozofiju ili poduzetnički stav u oblikovanju ciljeva i strategije poduzeća. U literaturi se kao istoznačnice pojma koriste još i "poduzetnički menadžment", "poduzetnička orijentacija" i "strateško poduzetništvo" (Lovrinčević, 2012., str. 89.).

Inovacija je u literaturi široko prepoznata kao koncept ključan za objašnjenje ekonomskog rasta, ali isto tako i kao koncept od krucijalne važnosti za rast, razvoj i opstanak poduzeća. Inovacijske se aktivnosti promatraju kao imperativ poslovanja suvremenog poduzeća i kao važan izvor konkurentske prednosti. Iz perspektive menadžera, temeljna se svrha inovacija ogleda u njihovom potencijalu da generiraju promjene koje su nužne za stvaranje novih poslovnih mogućnosti ili efikasnije korištenje postojećih. Poduzeća koja posluju u suvremenim uvjetima rastuće i globalne konkurencije, tehnoloških promjena i ograničenosti resursa, moraju inovirati kako bi rasla na profitabilan način, ili čak kako bi osigurala opstanak na konkurentskoj sceni (Damanpour i Wischnevsky, 2006.).

Inovacije se, prema Schumpeteru, povezuju s novim kombinacijama faktora proizvodnje koje uključuju: (1.) uvođenje novog, do tada potrošaču nepoznatog, proizvoda ili nove kvalitete, (2.)

uvođenje novog, do tada ne primijenjenog, načina proizvodnje (ili prodaje), (3.) otvaranje novih tržišta, (4.) osvajanje novih izvora sirovina (ili poluproizvoda) i (5.) uvođenje nove organizacije (ili razbijanje postojeće organizacije) (Buble i Kružić, 2006., str. 5.).

Inovacija se može definirati kao proces koji rezultira dodanom vrijednošću za poduzeće koje se angažira u aktivnostima inoviranja, za njegove dobavljače i kupce kroz razvoj novih procedura, novih poslovnih rješenja, novih proizvoda i usluga, kao i novih metoda njihove komercijalizacije (McFadzean, O' Loughlin i Shaw, 2005.). Šira definicija inovacije uključuje razvijanje ili usvajanje novih proizvoda, usluga, procesa, tehnologije, politika, strukture i administrativnih sustava (Damanpour i Schneider, 2006.).

Pod pojmom inovacije podrazumijevamo uspješnu implementaciju kreativnih ideja. Poduzeća se u ovim aktivnostima angažiraju kako bi se prilagodila promjenama u okruženju ili kako bi preduhitrila promjene u okruženju s ciljem da održe ili povećaju efikasnost i konkurentnost (Damanpour i Gopalakrishnan, 2001.). Koliku važnost poduzeće pridaje inovaciji često ovisi o poziciji poduzeća unutar industrije (tržišna pozicija - lider ili sljedbenik, umnogome oblikuje percepciju i stav menadžera o koristima inovacije u odnosu na mogućnost učenja od (na greškama) inovatora) (Scott i Bruce, 1994.).

Neke su inovacije tehničke naravi i odnose se na unaprjeđenja u proizvodima i procesima, dok su druge menadžerske u svojoj bîti i odnose se na široki spektar organizacijskih unaprjeđenja; inovativne misije i stilovi menadžmenta, inovativne strategije i organizacijske strukture i svaka druga promjena u rješavanju problema, donošenju odluka i implementaciji procedura koja ima potencijal povećati organizacijsku efikasnost i efektivnost (Khandwalla, 2006.).

Poduzeća koja ne ulažu u radikalne inovacije mogu postići određeni stupanj uspjeha na tržištu, ali ograničavaju svoj potencijal za rast i čine svoj dugoročni opstanak visoko rizičnim. Nasuprot tomu, poduzeća koja su pioniri u prepoznavanju i korištenju šansi za radikalne inovacije, u poziciji su kontrole tržišta i stjecanja konkurentske prednosti (nametanje značajnih konkurentskih pritisaka rivalima).

Inovacija proizvoda definira se kao novi proizvod ili usluga čije uvođenje zadovoljava potrebe eksternog korisnika ili tržišta, dok se inovacija procesa definira kroz nove elemente koji se

uvode u postupke proizvodnje ili isporuke proizvoda i usluga. (Damanpour i Gopalakrishnan, 2001.).

Tablica 1. Ključne dimenzije definicija korporativnog poduzetništva

Autor	Razvoj novih tržišta/ulazak na nova tržišta	Razvoj novih proizvoda/inovativnost	Proaktivnost	Poduzimanje rizika	Uočavanje i korištenje poslovnih šansi	Nove kombinacije resursa/kreativno organiziranje proizvodnih faktora	Korporativna poduzetnost/novo strateško usmjerenje	Transformacija ključnih ideja na kojima se temelji organizacija/alternacija u procesima, strukturi, sposobnostima poduzeća – strateška zanovljivost	Stvaranje vrijednosti
Badguerahanian, Abetti, 1995.							**X**		
Burgelman, 1983.	**X**	**X**							
Covin, Slevin, 1991.		**X**	**X**	**X**					
Davis, Morris, Allen, 1991.		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**			
Guth, Ginsberg, 1990.							**X**	**X**	
Hornsby et al., 1993.							**X**		
Jennings, Lumpkin, 1989.	**X**	**X**							
Jennings, Young, 1990.	**X**	**X**							
Jones, Butler, 1992.					**X**	**X**			**X**
Kanter, 1985.		**X**			**X**	**X**			
Lumpkin, Dess, 1996.	**X**								
Miller, 1983.		**X**	**X**	**X**					
Morris, Avila, Alen, 1993.		**X**	**X**	**X**	**X**	**X**			

Tablica 1. (nastavak): Ključne dimenzije definicija korporativnog poduzetništva

Autor	Razvoj novih tržišta/ulazak na nova tržišta	Razvoj novih proizvoda/inovativnost	Proaktivnost	Poduzimanje rizika	Uočavanje i korištenje poslovnih šansi	Nove kombinacije resursa/kreativno organiziranje proizvodnih faktora	Novi poslovi/novo strateško usmjerenje	Transformacija ključnih ideja na kojima se temelji organizacija/alternacija u procesima, strukturi, sposobnostima poduzeća	Stvaranje vrijednosti
Morris, Sexton, 1996.		**X**	**X**	**X**	**X**				**X**
Sathe, 1989.							**X**		
Sharma, Christman, 1999.		**X**					**X**	**X**	
Stevenson, Jarillo, 1990.					**X**				
Stopford, Baden-Fuller, 1994.			**X**						
Zahra, 1991.	**X**	**X**					**X**		
Zahra, 1993.		**X**					**X**	**X**	
Zahra, Covin, 1995.		**X**	**X**	**X**					

Izvor: Lovrinčević, M. (2012.): Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 91.-92.

Proaktivnost se definira kao traženje novih mogućnosti koje mogu, ali i ne moraju biti povezane s postojećim proizvodnim linijama, uvođenje novih proizvoda i marki proizvoda prije konkurenata, te strateško eliminiranje (likvidacija) proizvodnih linija koje su u fazi zrelosti ili opadanja. Proaktivnost je poduzetnički stav poduzeća koji nastaje kao reakcija i odgovor na prilike u okruženju, a kompetitivna agresivnost (agresivna konkurentska orijentacija) stav je koji se oblikuje kao reakcija na prijetnje iz okruženja (Lovrinčević, 2012., str. 93.).

Sklonost riziku opisuje se kao stupanj do kojega su menadžeri skloni donositi rizične odluke o vezivanju resursa poduzeća (Bruining i Wright, 2002., str. 145.).

Ukoliko se korporativno poduzetništvo ne promatra kroz prizmu poduzetničke orijentacije (složena mjera inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku) tada se korporativno poduzetništvo analizira kao proces, pa se sve one aktivnosti koje su svojstvene procesu označavaju kao dimenzije korporativnog poduzetništva. U tom su se smislu operacionalizirale dimenzije "ulazak na nova tržišta", "korporativna poduzetnost" (eng. *corporate venturing*) (mjeri se brojem novih autonomnih poslovnih jedinica ili novih poduzeća), "novo strateško usmjerenje" te "strateška zanovljivost" (eng. *strategic renewal*) kojom se označava "transformacija ključnih ideja na kojima se organizacija temelji", odnosno "alternacija u procesima, strukturi i sposobnostima poduzeća" putem inovacije (Lovrinčević, 2012., str. 90.).

Morić Milovanović (2009., 191.-192.) navodi sljedeće dimenzije:

1. Novi pothvati (eng. *new ventures*) – odnosi se na stvaranje novih poslovnih pothvata ; predstavlja stvaranje novih poslova unutar postojećeg poduzeća pri čemu novi poslovni pothvati mogu dovesti do formiranja autonomnih ili poluautonomnih odjela koji se mogu nalaziti unutar postojeće organizacije poduzeća ili izvan nje, u obliku novoosnovanog poduzeća (eng. *spin-out*).
2. Nova poslovanja (eng. *new businesses*) – odnosi se na ulazak u nove poslove koji predstavlja preoblikovanje već postojećih proizvoda ili usluga te razvijanje novih tržišta isključivo od već postojeće organizacijske strukture bez kreiranja novih organizacijskih entiteta.
3. Inovativnost proizvoda i usluga - aspekti vezani uz inovativnost proizvoda i usluga odnose se na razvoj novih i unaprjeđenje postojećih proizvoda i usluga.
4. Inovativnost procesa – odnosi se na razvoj novih proizvodnih metoda i procedura.

5. Samoobnova (eng. *self-renewal*) - predstavlja aspekt koji se odnosi na redefiniranje ključnih ideja, postulata na kojima je poduzeće osnovano što dovodi do strateških i organizacijskih promjene kroz preformuliranje strategije, reorganizaciju, te kroz sustavne promjene koje dovode do povećanja fleksibilnosti i adaptabilnosti poduzeća.
6. Sklonost riziku (eng. *risk-taking*) - predstavlja mogućnost neuspjeha i gubitka uloženih resursa vezanih uz brze i hrabre odluke ulaska u nove poslovne prilike.
7. Proaktivnost - aspekt proaktivnosti odnosi se na spremnost i orijentaciju strateške razine menadžmenta za poduzimanjem inicijativa kako bi poduzeće bilo tržišni predvodnik u ključnim područjima poslovanja kao što su predstavljanje novih proizvoda ili usluga te novih proizvodnih tehnologija i administrativnih tehnika. Drugačije rečeno, proaktivnost predstavlja odgovor na uočene poslovne prilike na tržištu.
8. Agresivnost naspram konkurenciji (eng. *competitive aggressiveness*) - agresivnost naspram konkurenciji odnosi se na sklonost poduzeća za natjecanjem, za nadmetanjem sa svojim konkurentima pri čemu menadžment nastoji zauzeti vodeću ulogu na tržištu i dominantan stav naspram konkurentima.

2.3. Korporativno poduzetništvo i strateški menadžment

Istraživači u području strateškog menadžmenta prvenstveno su zainteresirani za odluke koje je potrebno donijeti i akcije koje je potrebno poduzeti kako bi se postigla konkurentska prednost. S druge strane, istraživači u području poduzetništva zainteresirani su za razumijevanje korištenja šansi (eng. *opportunities*) – kako se one koriste da bi se stvorili novi proizvodi i usluge te nova poduzeća (Meyer, Neck i Meeks, 2002., str. 20.).

Nova ekonomija je poduzetnička ekonomija. Sva poduzeća, bez obzira na starost i veličinu moraju biti poduzetna kako bi se natjecala i opstala. Stoga se strategija promatra i kao poduzetnička djelatnost – usmjerena je istraživanju, pronalaženju, otkrivanju i iskorištavanju novih mogućnosti i izazova koji će omogućiti poduzeću ostvarivanje vrhunskih poslovnih rezultata. Poduzetničku djelatnost poduzeće pokreće kako bi pobjeglo od konkurentske status quo svakodnevice, a u nakani ostvarivanja poduzetničkih renti (Tipurić, 2014., str. 53.). Poduzetničke se rente najbolje mogu

objasniti kao naknada poduzetniku za trpljenje neizvjesnosti i snošenje rizika koje je neodvojivo povezano s poduzetničkom aktivnošću.

Kada se razgovara o temama poput inovativnosti, rasta, pokretanja novih poduhvata, poduzetničke strategije, ograničenosti resursa, opstanka i neuspjeha, organizacijske transformacije, pitaju se Meyer, Neck i Meeks (2002., str. 22.) pripadaju li one području strateškog menadžmenta ili korporativnog poduzetništva.

Poduzetničke akcije, one kojima se poduzeće pomiče na novca tržišta, kojima stvara ili otkriva nove kupce, uvodi nove resurse i/ili kombinira tržišta, kupce i resurse na inovativan način - čine ključni sadržaj strategije suvremenih poduzeća. Poduzetnički definirana strategija orijentirana je stvaranju vrijednosti, prepoznavanju i iskorištavanju mogućnosti ili današnjem otkrivanju sutrašnjih poslova. Uspješna strategija stoga mora manifestirati i poduzetnički sadržaj (Tipurić, 2014., str. 54.).

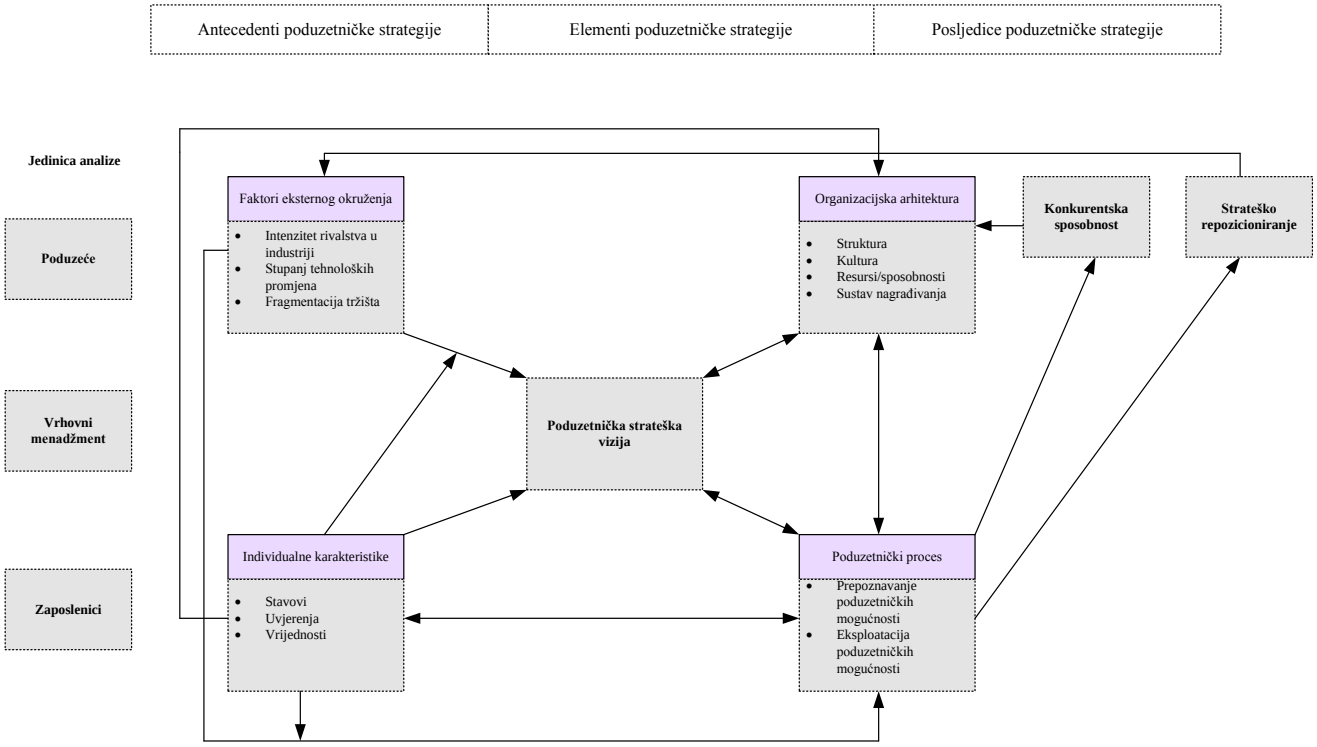
Neovisno o dilemi što je bilo prvo, poduzetništvo ili strategija, nemoguć je poreći da su ova dva područja međusobno isprepletena i evidentne točke kontakta postoje. Stoga se danas govori o strateškom poduzetništvu - predstavlja integraciju poduzetničke i strateške perspektive u formuliranju i implementaciji strategija koje će polučiti superiorne performanse (Hitt i sur., 2001., str. 4.).

Drugim riječima, strateško poduzetništvo označava poduzetničko djelovanje poduzeća kada je ono inicirano i dizajnirano na strateškoj razini upravljanja. Također, poduzetničko i strateško djelovanje poduzeća su komplementarni i ne mogu biti tretirani kao supstituti (Lovrinčević, 2012., str. 100.).

Poduzetničko djelovanje, pak, označava čitav spektar aktivnosti prepoznavanja i profitabilnog korištenja novih poslovnih mogućnosti. Te mogućnosti čine realizaciju novih proizvoda i usluga, novih tehnologija i procesa, novih tržišta i novih organizacija, mogućim. Stoga se korporativno poduzetništvo može razumjeti i kao strategija koja putem poduzetničkog djelovanja – otkrivanja i iskorištavanja novih mogućnosti stvara konkurentske prednosti.

Ireland, Covin i Kuratko konceptualiziraju korporativno poduzetništvo kao strategiju koja revitalizira poduzeća i čini ih inovativnijim i fleksibilnijim (Lovrinčević, 2012., str. 100.).

Slika 2. Integrativni model korporativnog poduzetništva kao strategije poduzeća



Izvor: Lovrinčević, M. (2012.): Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, str. 100.

Korporativno poduzetništvo zahtijeva mnogo više od odluke, akcije ili događaja. Ono zahtijeva kongruenciju poduzetničke strateške vizije i mnoštva internih i eksternih činitelja koji tvore kontekst za formuliranje strategije. Poduzetnička je strategija unikatan obrazac ponašanja poduzeća koji podrazumijeva postojanje poduzetničke vizije, organizacijske arhitekture i dizajna koji promovira poduzetničko ponašanje, te procese kroz koje se poduzetništvo manifestira (Lovrinčević, 2012., str. 100.).

3. KONKURENTSKA PREDNOST

3.1. Definicije konkurentske prednosti

Konkurentska prednost poduzeća predstavlja ključan preduvjet za opstanak i uspjeh poduzeća na tržištu. U doba globalizacije kada se brišu prepreke u međunarodnoj ekonomskoj razmjeni, a ekonomska povezanost među zemljama rapidno raste, konkurentska prednost čini razliku među uspješnim i neuspješnim poduzećima.

Upravo zbog krucijalne važnosti konkurentske prednosti, u literaturi nailazimo na čitav niz definicija kojima se pokušava objasniti taj ekonomski fenomen. Definicije se okvirno mogu podijeliti u dvije grupe: one koje konkurentsku prednost objašnjavaju kroz stvaranje vrijednosti (Porter, Barney, Peteraf i Barney, Helfat) te one koje je objašnjavaju kroz performanse poduzeća (Winter, Tipurić, Besanko, Grant) (Talaja, 2012., str. 14.). U nastavku će se, radi jednostavnosti, upotrebljavati izraz „proizvod“ umjesto „proizvoda i usluge“.

Među prvima, konkurentsku prednost, je pokušao definirati Michael Porter, objasnivši da konkurentsku prednost stvara sposobnost poduzeća da proizvede vrijednost za kupce koja će nadmašiti troškove svog stvaranja. Vrijednost predstavlja cijenu koju su kupci spremni platiti, a iznadprosječna vrijednost proizlazi iz ponude proizvoda koji su jednako kvalitetni kao konkurentski, ali se nude po nižoj cijeni, ili ponudi po cijeni jednakoj konkurentskoj, ali s višom kvalitetom proizvoda (Talaja, 2012., str. 10.).

Prema Barneyu, može se reći da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost onda kada provodi strategiju stvaranja vrijednosti drugačiju od strategije koju provode konkurenti te kada ti isti konkurenti nisu u mogućnosti duplicirati pozitivne efekte spomenute strategije (Talaja, 2012., str. 10.).

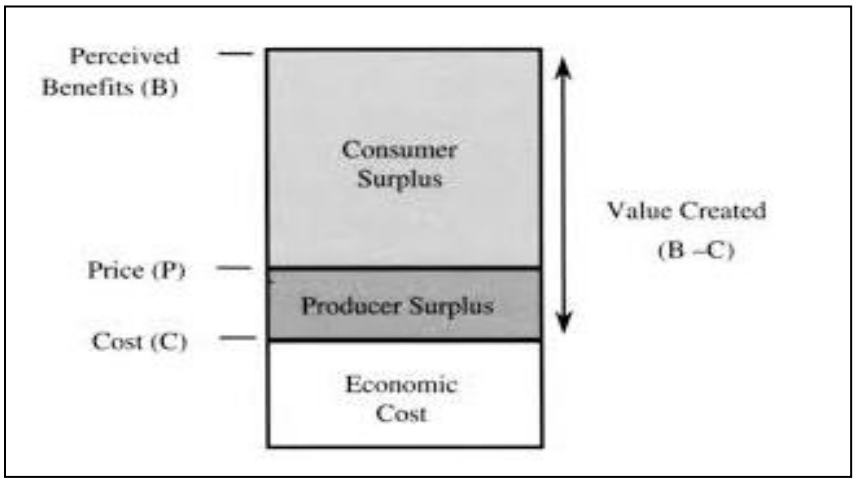
Peteraf daje definiciju konkurentske prednosti u vidu „održivog natprosječnog povrata“ kojeg poduzeće može ostvariti ukoliko ispuni četiri uvjeta: heterogenost resursa, *ex post* ograničenu konkurenciju, nesavršenost mobilnosti faktora i *ex ante* ograničenu konkurenciju (Talaja, 2012., str. 10.).

Barney i Peteraf, konkurentsku prednost ne smatraju posljedicom, već početnim položajem tržišnih sudionika. Ne definiraju je isključivo kroz veću profitabilnost u usporedbi s industrijskim prosjekom. Oni drže da je konkurentska prednost pokazatelj mogućnosti poduzeća da nadvlada svoje konkurente mjereno rentom, profitabilnošću, tržišnim udjelom i drugim pokazateljima. Barney i Peteraf zajedno donose zaključak da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost onda kada je u stanju proizvesti veću ekonomsku vrijednost od vrijednosti koju može proizvesti njegov najveći konkurent na tržištu (Talaja, 2012., str. 13.).

Ekonomska vrijednost koju poduzeće stvara u procesu isporuke proizvoda ili usluga, zapravo predstavlja razliku između percipiranih koristi kupaca proizvoda i ekonomskog troška poduzeća (Talaja, 2012., str. 13.), što je vidljivo iz Slike 3.

Konkurentsku prednost ne mora imati samo jedno poduzeće unutar industrije, već je može posjedovati više njih, što pokazuje da se navedena prednost može postići na više načina. Odnosno, poduzeće koje želi zadobiti konkurentsku prednost, ne mora nužno biti najbolje na svim razinama, već treba biti nadmoćno u stvaranju vrijednosti (Talaja, 2012., str. 13.).

Slika 3. Ekonomska vrijednost



Izvor: Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003.): Unraveling The Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, str. 314.

Prema Helfatu, konkurentska prednost će biti postignuta onog trenutka kada „resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata“ (Talaja, 2012., str. 12.).

Među autorima koji konkurentsku prednost objašnjavaju kroz performanse poduzeća, prvi će biti spomenut Winter. Winter primjećuje da se konkurentska prednost najčešće povezuje s postizanjem superiornih financijskih performansi (Talaja, 2012., str. 11.).

Tipurić smatra da poduzeće, kroz posjedovanje konkurentske prednosti, ostvaruje natprosječne poslovne rezultate i u mogućnosti je uspješno nadzirati svoju sudbinu. Konkurentsku prednost moguće je ostvariti *„posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, i pomoću koje se poduzeće razlikuje od svojih konkurenata“* (Talaja, 2012., str. 11.).

Tipurić smatra da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost:

1) Ako kupci primjećuju postojanu razliku između proizvoda poduzeća i konkurenta
2) Ako je navedena razlika posljedica razlike u sposobnostima poduzeća i konkurenta
3) Kada se razlika između proizvoda i sposobnosti poduzeća i konkurenta, mogu očekivati i u buduće (Talaja, 2012., str. 11.).

Tipurić konkurentsku sposobnost poduzeća objašnjava kroz njegovu sposobnost odgovaranja na izazove budućih djelatnosti na nekim budućim tržištima, gradeći svoje kompetencije danas (Talaja, 2012., str. 17.). Dakle, konkurentska sposobnost se ne može promatrati samo u sadašnjem trenutku, postojećim djelatnostima i tržištima, već i kroz sposobnost poduzeća da reagira u budućnosti.

Konkurentsku prednost moguće je podijeliti na privremenu i održivu konkurentsku prednost. Privremena podrazumijeva situaciju u kojoj poduzeće konkurentsku prednost ima u kraćem razdoblju, a održiva posjedovanje konkurentske prednosti u dužem razdoblju. Konkurentski paritet predstavlja situaciju u kojoj poduzeće stvara istu ekonomsku vrijednost kao i suparnici, dok konkurentski zaostatak znači da poduzeće stvara manje ekonomske vrijednosti od svojih suparnika. Ekonomski zaostatak dijeli se na privremeni i održivi zaostatak (Tipurić, 1999., str. 4.).

Dierickx i Cool smatraju da konkurentska pozicija poduzeća, kao i njegova eventualna profitabilnost ovise o razini strateške imovine poduzeća (Talaja, 2012., str. 10.).

Besanko, Dranove i Shanley, promatraju konkurentsku prednost poduzeća kroz ostvarivanje višeg ekonomskog profita od konkurenata koji djeluju u istoj industriji. Prema njima ekonomski profit predstavlja razliku između profita koje je poduzeće ostvarilo ulaganjem resursa u određenu aktivnost i profita koje bi poduzeće moglo ostvariti da je resurse uložilo u najisplativiju alternativnu aktivnost (Talaja, 2012., str. 12.).

Prema Grantu, može se reći da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost, kada ostvaruje (ili posjeduje potencijal za ostvarivanje) viši profit nego njegovi konkurenti. Konkurentsku prednost definira kao sposobnost poduzeća da bude profitabilnije od svojih rivala. Grant smatra da sposobnost poduzeća proizlazi iz resursa, a istovremeno konkurentske prednosti poduzeća proizlaze iz navedenih sposobnosti (Talaja, 2012., str. 12.).

Navedene i prethodno opisane definicije konkurentske prednosti, sumirane su u Tablici 2.

Tablica 2. Definicije konkurentske prednosti

Porter (1985)	Konkurentska prednost proizlazi iz sposobnosti poduzeća da stvori vrijednost za kupca koja će premašiti troškove svog stvaranja.
Dierickx i Cool (1989)	Konkurentska prednost poduzeća, a time i potencijalna profitabilnost, ovise o razini strateške imovine poduzeća.
Barney (1991)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada implementira strategiju stvaranja vrijednosti različitu od strategije konkurenata te kada nitko od konkurenata ne može duplicirati pozitivne efekte navedene strategije.
Peteraf (1993)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje održive natprosječne povrate.
Winter (1995)	Konkurentska prednost se najčešće definira kao postizanje superiornih financijskih performansi.
Tipurić (1999)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate i kada je sposobno nadzirati svoju sudbinu.
Besanko *et al.* (2000)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu ekonomskog profita nego njegovi konkurenti.
Grant (2002)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada ostvaruje veću razinu profita nego njegovi konkurenti. Konkurentska prednost je sposobnost poduzeća da nadmaši svoje rivale u glavnoj mjeri performansi – profitabilnosti.

Peteraf i Barney (2003)	Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kada je sposobno proizvesti veću ekonomsku vrijednost nego njegov najveći konkurent na tržištu proizvoda.
Helfat et al. (2007)	Konkurentska prednost postignuta je kada resursi ili sposobnosti poduzeća kreiraju veću vrijednost nego resursi i sposobnosti njegovih konkurenata.

Izvor: Talaja, A. (2012.): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Split, str. 15.

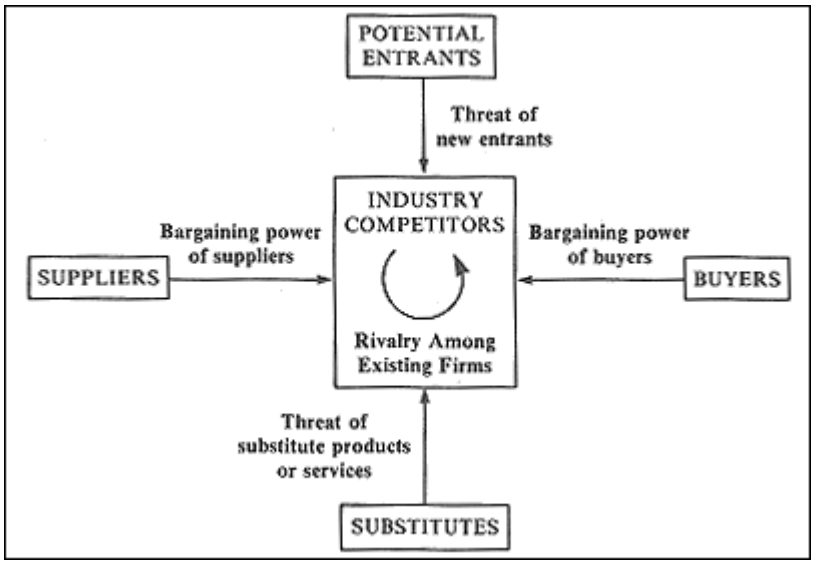
3.2. Konkurentske strategije

Važnost formuliranja konkurentske strategije ključna je za povezivanje poduzeća s njegovom okolinom. Iako je relevantna okolina vrlo širok pojam koji uključuje socijalne i ekonomske sile, ključan aspekt okoline poduzeća čini industrija ili industrije u kojima se navedeno poduzeće natječe, odnosno u kojem djeluje. Industrijska struktura ima snažan utjecaj na određivanje konkurentskih pravila igre kao i na strategije koje su potencijalno dostupne pojedinom poduzeću. Sile izvan industrije su značajne primarno u relativnom smislu; izvanjske snage utječu na sve tvrtke u industriji, a ključ se nalazi u različitoj sposobnosti poduzeća da se nose s tim istim silama (Porter, 1980., str. 3.).

3.2.1. Porterov model pet konkurentskih sila

Prema Porteru, konkurentska strategija koju će izabrati poduzeće, ovisi o atraktivnosti industrije i relativnoj konkurentskoj poziciji poduzeća unutar navedene industrije. Upravo pet konkurentskih sila određuje atraktivnost industrije (Talaja, 2012., str. 22.), a prikazane su na Slici 4.

Slika 4. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Porter, M. E. (1980.): Competitive strategy, The Free Press, New York, str. 4.

Pet konkurentskih sila – prijetnja ulaska novih poduzeća, prijetnja supstituta, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i intenzitet rivalstva među postojećim konkurentima – odražavaju činjenicu da je konkurencija u industriji daleko izvan etabliranih igrača. Kupci, dobavljači, supstituti i potencijalni sudionici predstavljaju konkurente koji se natječu s poduzećem unutar industrije, pa se konkurencija u tom širem smislu može nazvati proširenim suparništvom (Porter, 1980., str. 6.).

U nastavku će biti pojašnjena svaka od pet konkurentskih sila.

Nova poduzeća u industriji donose nove kapacitete, želju za zadobivanjem novog udjela na tržištu, a često i značajna sredstva. U takvoj situaciji, moguće je da će se cijene snižavati, a troškovi rasti, što će rezultirati padom profitabilnosti. Koliko je prijetnja ulaska novih poduzeća u industriju ozbiljna, ovisi o postojećim preprekama i reakcijama postojećih konkurenata koje potencijalni sudionik od njih može očekivati. Ako su prepreke visoke i/ili ako potencijalni sudionik može očekivati oštru reakciju, na postojećem tržištu dobro utvrđenih konkurenata, prijetnja ulaska je niska. Sedam glavnih izvora ulaznih prijetnji su:

1) Ekonomija obujma - odvraća poduzeća od ulaska na tržište tako što ih prisiljava na ulazak s velikim obujmom i rizik oštre reakcije postojećih poduzeća ili ih prisiljava na ulazak s malim obujmom, ali uz visoke troškovne zaostatke,
2) Diferencijacija proizvoda - etablirana poduzeća posjeduju izgrađen brand i lojalnost potrošača, dok potencijalni sudionik treba uložiti znatna sredstva kako bi ušao u svijest potrošača i pridobio iste,
3) Kapitalni zahtjevi - za ulazak u industriju potencijalnom sudioniku potrebna su znatna financijska sredstva čime se stvara ulazna barijera, koja je utoliko viša ako se ulaganje odnosi na istraživanje i razvoj te oglašavanje,
4) Troškovi prebacivanja - jednokratni troškovi s kojima se suočava kupac kada se odluči kupovati određeni proizvod od novog dobavljača. U tom slučaju, novi dobavljač, tj. novi sudionik na tržištu, treba ponuditi znatno bolje performanse svog proizvoda ili usluge kako bi pridobio povjerenje kupaca, a što od njega zahtjeva dodatne troškove,
5) Pristup kanalima distribucije - novi sudionici na tržištu trebaju se izboriti za svoje mjesto unutar kanala prodaje. S obzirom da su postojeća poduzeća na tržištu već zauzela svoja mjesta unutar spomenutih kanala, novo poduzeće bit će prisiljeno uložiti dodatna sredstva kako bi osiguralo prodaju za svoj proizvod. Ponekad je ova ulazna barijera tako visoka da nova poduzeća trebaju za sebe stvoriti potpuno novi distribucijski kanal,
6) Troškovni zaostaci neovisni o veličini poduzeća – postojeća poduzeća na tržištu imaju prednosti koje novi sudionici ne mogu replicirati bez obzira na svoju veličinu i postignutu ekonomiju obujma. Najkritičnije prednosti su sljedeće: postojeća proizvodna tehnologija, povoljan pristup sirovinama, povoljna lokacija, državne subvencije,
7) Vladina politika – vlada raznim mjerama može ograničiti ili zabraniti ulazak u pojedine industrije (Porter, 1980., str. 7. – 13.)

Pri ulasku u industriju, nova poduzeća uzet će u obzir i moguću reakciju postojećih poduzeća na tržištu. Ukoliko procijene da bi postojeća poduzeća mogla reagirati vrlo oštro, manja je mogućnost njihovog ulaska.

Suparništvo među postojećim konkurentima dovodi do borbe za poziciju kroz korištenje raznih taktika kao što su: cjenovni ratovi, marketinški ratovi, uvođenje novih proizvoda, poboljšanje službe za korisnike ili produljenje jamstva. Rivalstvo se pojavljuje jer jedan od konkurenata osjeća

pritisak ili vidi priliku za poboljšanje svoje pozicije. U većini industrija svaki potez jednog poduzeća s ciljem povećanja svoje konkurentnosti, utječe i na druga poduzeća u toj industriji, čime ona postaju međusobno ovisna. Ako potezi i protupotezi eskaliraju, sva poduzeća unutar industrije osjećat će loše posljedice navedene situacije (Porter, 1980., str. 17.).

Suparništvo među postojećim konkurentima bit će utoliko intenzivnije: ako unutar jedne industrije postoji veći broj poduzeća slične veličine i moći, ako industriju obilježava spor rast, ako poduzeća imaju visoke fiksne troškove i troškove skladištenja, ako proizvodi nisu diferencirani, ako su troškovi prelaska na drugi proizvod niski, ako postoji trend povećanja volumena u velikim količinama, ako se konkurenti razlikuju po strategijama, podrijetlu, osobnostima i odnosu prema svojim matičnom poduzeću, ako postoje visoki strateški udjeli te ako unutar industrije postoje visoke izlazne barijere (Porter, 1980., str. 18. – 20.).

Suparništvo unutar nekih industrija opisuje se kao „ratoborno“, „žestoko“ ili pak „koljačko“, dok se u drugim industrijama opisuje kao „pristojno“ ili „kavalirsko“ (Porter, 1980., str. 18.). Upravo intenzitet suparništva među postojećim konkurentima, utjecat će na odluku potencijalnog sudionika o ulasku u željenu industriju.

Sva poduzeća unutar industrije natječu se, u širem smislu, s industrijama koje proizvode supstitute. Ukoliko proizvodi unutar industrije nisu dovoljno diferencirani, supstituti mogu utjecati na pad prihoda i sporiji rast industrije, odnosno mogu ograničiti potencijal industrije preko utjecaja na maksimalnu cijenu proizvoda (Talaja, 2012., str. 27.).

Supstituti koji zaslužuju najviše pozornosti su oni koji su poboljšali svoj odnos cijene i performansi u odnosu na druge proizvode unutar industrije, ili oni koji su proizvedeni od strane visokoprofitne industrije (Porter, 1980., str. 24.).

Kupci se natječu s industrijom prisiljavajući je na snižavanje cijena, pregovaraju pokušavajući ishoditi veću kvalitetu proizvoda ili više dodatnih usluga, te pokušavaju zavaditi konkurente. Navedeni potezi rezultiraju štetom na račun profitabilnosti industrije. Snaga svake važne grupe kupaca unutar jedne industrije, ovisi o nizu karakteristika trenutne situacije na tržištu i relativne važnosti udjela njihove kupovine u sveukupnom poslovanju industrije unutar koje su kupovinu

obavili (Porter, 1980., str. 24.). Prema Porteru, grupa kupaca smatrat će se snažnom ako je obilježavaju sljedeće karakteristike:

1) Jako je koncentrirana i kupuje u velikim količinama
2) Proizvodi koje kupuje od industrije čine značajan dio troškova proizvodnje
3) Proizvodi koje kupuje su standardizirani i nediferencirani
4) Ima niske troškove prebacivanja
5) Zarađuje niske profite
6) Posjeduje realne šanse integrirati se unatrag i proizvoditi proizvod koji trenutno kupuje od industrije
7) Proizvod koji kupuje od industrije nije važan za kvalitetu njenog proizvoda
8) Posjeduje sve potrebne informacije vezane uz potražnju, tržišne cijene, dobavljačeve troškove

Ukoliko kupci posjeduju veliku pregovaračku moć, odnosno može ih se okarakterizirati kao snažne, industrija će se naći pod većim pritiskom, a sukladno tome potencijalnim sudionicima će biti manje privlačna.

Dobavljači mogu upotrijebiti svoju pregovaračku moć nad sudionicima unutar industrije, kroz prijetnju podizanja cijena ili smanjivanja kvalitete kupljenih proizvoda. Moćni dobavljači mogu uništiti profitabilnost industrije koja se nije u mogućnosti oporaviti od povećanja troškova uzrokovanih rastom cijena (Porter, 1980., str. 27.). Prema Porteru, grupa dobavljača je snažna ako se na nju može primijeniti sljedeće:

1) Grupa dobavljača koncentriranija je nego industrija kojoj prodaju svoje proizvode
2) Nisu se dužni natjecati s drugim proizvodima (supstitutima)
3) Određena industrija ne predstavlja važnog kupca navedene grupe dobavljača
4) Proizvod navedene grupe dobavljača predstavlja važan input za kupčev proizvod
5) Proizvod grupe dobavljača je diferenciran, a troškovi prebacivanja su visoki
6) Grupa dobavljača ima mogućnost integrirati se put naprijed

Jednom kada su konkurentske sile i njihovi uzroci dijagnosticirani, poduzeće je u mogućnosti identificirati svoje snage i slabosti te potom odabrati konkurentsku strategiju kojom će se boriti za

svoje mjesto unutar industrije. Efektivna konkurentska strategija poduzima ofenzivne ili defenzivne akcije s ciljem kreiranja pozicije koju će biti u mogućnosti obraniti u borbi protiv pet konkurentskih sila (Porter, 1980., str. 29.). Za ostvarivanje navedenog cilja moguće je izabrati više pristupa:

1) Pozicioniranje poduzeća na način da njegove sposobnosti omoguće najbolju obranu protiv postojećih konkurentskih sila
2) Poboljšavanje relativne pozicije poduzeća, kroz utjecanje na ravnotežu konkurentskih sila pomoću raznih strateških poteza
3) Predviđanje promjena u industriji, odgovaranje na iste prije nego to učini konkurencija te iskorištavanje navedenih promjena (Porter, 1980., str. 29.)

Prikazani okvir za analizu industrije može se upotrijebiti za predviđanje potencijalne profitabilnosti industrije. Kod dugoročnog planiranja, zadatak poduzeća je analiza svake konkurentske sile, predviđanje njihove jačine utjecaja te izrada složene slike mogućeg profitnog potencijala industrije. Ishod takvog pristupa može poduzeću pomoći u uočavanju industrije s perspektivnom budućnosti prije nego je uoče potencijalni konkurenti (Porter, 1980., str. 32.).

3.2.2. Generičke strategije

Ranije je objašnjeno da se pod konkurentskim strategijama podrazumijeva poduzimanje ofenzivnih ili defenzivnih poteza, s ciljem stvaranja položaja unutar industrije, kojeg će poduzeće biti u mogućnosti obraniti od pet konkurentskih sila i pritom ostvariti superioran povrat na ulaganje. Poduzeća navedeno mogu ostvariti kroz razne pristupe, ali najšire gledano, moguće je definirati tri generičke strategije (koje se mogu primijeniti odvojeno ili u kombinaciji) za kreiranje takve pozicije i nadigravanje konkurenata u industriji (Porter, 1980., str. 34.). Navedene strategije su:

1) Strategija troškovnog vodstva

   Strategija troškovnog vodstva, kroz niz funkcionalnih politika, pokušava ostvariti sveukupno troškovno vodstvo unutar industrije. Poduzeće pokušava sniziti troškove oslanjajući se na krivulju iskustva, efikasno korištenje resursa, ekonomiju obujma, povoljan pristup ulaznim resursima, čvrstu kontrolu troškova, minimalizaciju ulaganja u istraživanje

i razvoj, unaprjeđenje usluge, marketing i slično (Porter, 1980., str. 36.). Prema Porteru, prednosti koje se ostvaruju ovom strategijom su sljedeće:

a) Poduzeće ostvaruje iznadprosječne povrate unutar industrije
b) Low-cost pozicija brani poduzeće od moćnih kupaca koji pokušavaju sniziti cijene
c) Low-cost pozicija brani poduzeće od moćnih dobavljača, tako što ono postaje fleksibilnije na moguća dobavljačeva povišenja cijena
d) Faktori koji dovode do low-cost pozicije, obično donose i značajne ulazne barijere u vidu ekonomije obujma i troškovnih prednosti
e) Low-cost pozicija omogućuje poduzeću mnogo povoljniji položaj u odnosu prema supstitutima, nego što ga imaju njegovi konkurenti

Iz navedenog se može zaključiti da poduzeće s najnižim troškovima u industriji, postavljajući niže cijene od konkurenata, postiže veći tržišni udio ili ostvaruje veće profite pri prodaji po prosječnoj industrijskoj cijeni. Proizvodi poduzeća koji primjenjuju strategiju troškovnog vodstva najčešće su standardizirani.

2) Strategija diferencijacije

Strategija diferencijacije je generička strategija koja diferencira proizvod poduzeća, kreirajući nešto što se unutar čitave industrije percipira kao jedinstveno i originalno. Pristup diferencijaciji može se ogledati kroz dizajn ili brand image, tehnologiju, značajke, službu za korisnike, trgovačku mrežu i slično. Važno je istaknuti da diferencijacija ne dozvoljava poduzeću ignoriranje troškova, već traži da im se pristupi kao primarnoj strateškoj meti. Ukoliko se diferencijacija postigne, ona postaje strategija koja donosi iznadprosječne povrate unutar industrije, upravo zato jer stvara poziciju pogodnu za borbu sa svih pet konkurentskih sila, no na potpuno drugačiji način nego što to postiže strategija troškovnog vodstva (Porter, 1980., str. 38.).

Diferencijacija rezultira lojalnošću kupaca i njihovoj manjoj osjetljivošću na cjenovne promjene, što nadalje omogućuje poduzeću da se izolira od svojih konkurenata. Lojalnost

kupaca i potreba konkurenata da postignu jedinstvenost i originalnost koje poduzeće s strategijom diferencijacije već posjeduje, stvara ulaznu barijeru za potencijalne nove sudionike. Poduzeće s diferenciranim proizvodima i lojalnim kupcima, trebalo bi, u odnosu na supstitute, biti bolje pozicionirano od svojih konkurenata (Porter, 1980., str. 39.).

S druge strane, diferencijacija ponekad sprječava zadobivanje većeg tržišnog udjela. Razlog tome je činjenica da se diferenciran proizvod često povezuje s ekskluzivnim proizvodima. Također, diferencijacija najčešće isključuje mogućnost poslovanja s niskim troškovima. Da bi proizvod bio jedinstven, potrebno je ulagati u dodatna istraživanja, dizajn, kvalitetne materijale, ili intenzivnu korisničku podršku. Sve navedeno čini proizvod superiornim, no postavlja se pitanje hoće li kupci biti u mogućnosti platiti višu cijenu za takav proizvod (Porter, 1980., str. 38.).

3) Strategija fokusiranja

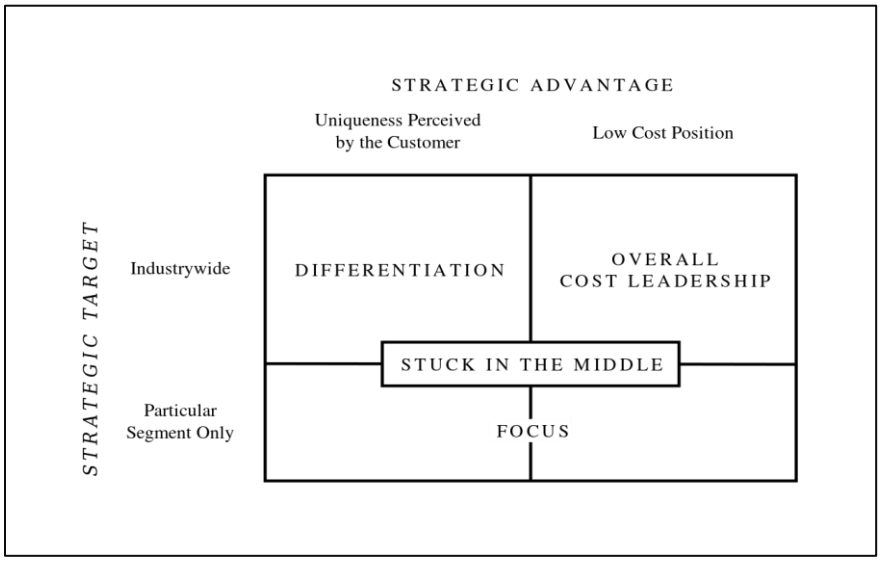
Treća strategija temelji se na fokusiranju na određenu grupu kupaca, određenu liniju proizvoda, ili geografsko područje; jednako kao i strategija diferenciranja, može se javiti u više formi. Čitava strategija fokusiranja izgrađena je na težnji opskrbljivanja samo jedne određene skupine kupaca, i svaka funkcionalna politika poduzeća, koje se oslanja na ovu strategiju, temelji se upravo na tome. Strategija fokusiranja u svojoj osnovi sadrži pretpostavku da poduzeće koje se koncentrira na određenu ciljnu skupinu, istoj služi mnogo efikasnije i efektivnije, nego njegovi konkurenti koji djeluju unutar šireg područja. Kao rezultat, poduzeće postiže: 1) ili diferencijaciju jer kvalitetnije izlazi u susret potrebama ciljne skupine, 2) ili niže troškove jer opskrbljuje samo određenu skupinu, 3) ili i jedno i drugo (Porter, 1980., str. 38.).

Poduzeće koje ima fokus potencijalno može zaraditi iznadprosječan povrat unutar industrije, te mu taj isti fokus može omogućiti odabir ciljnih skupina koje imaju najmanju tendenciju kupovanja supstituta, ili odabir one industrije u kojoj su konkurenti najslabiji (Porter, 1980., str. 39.).

S druge strane, strategija fokusiranja, uvijek podrazumijeva određena ograničenja u ostvarivanju velikog tržišnog udjela, kao i kompromis, odnosno „trade-off“ između profitabilnosti i volumena prodaje (Porter, 1980., str. 40).

Sve tri generičke strategije prikazane su na Slici 5.

Slika 5. Generičke strategije



Izvor: Izvor: Porter, M.E.: Competitive strategy, The Free Press, New York, 1980., str. 39.

Iz Slike 5. moguće je primijetiti da se poduzeće može opredijeliti za jednu ili više generičkih strategija, ali može se naći i u poziciji koja se naziva „stuck in the middle“, odnosno „zaglavljeno u sredini“. U navedenoj poziciji, poduzeće se nađe onda kada ne uspijeva razviti niti jednu od tri generičke strategije, što predstavlja strateški jako lošu situaciju. Poduzeće koje je „zaglavljeno u sredini“, oskudijeva u tržišnom udjelu, kapitalnim ulaganjima i gotovo redovito ga obilježava niska profitabilnost, nejasna organizacijska kultura i motivacijski sustav. Poduzeće „zaglavljeno u sredini“ mora donijeti fundamentalnu stratešku odluku i opredijeliti se za barem jednu generičku strategiju (Porter, 1980., str. 42.).

3.2.3. Principi postizanja konkurentske prednosti

Ranije je pojašnjeno da je za uspjeh poduzeća na tržištu, ključno postizanje konkurentske prednosti. Poduzeće kao cjelina složen je sustav i nije moguće uočiti izvore konkurentske prednosti sagledavajući poduzeće u cjelini, već je potrebno proučiti sve aktivnosti jednog poduzeća.

Lanac vrijednosti je sredstvo pomoću kojeg je moguće na sustavan način analizirati sve aktivnosti koje poduzeće provodi, kao i njihov međusoban odnos. Pomoću lanca vrijednosti izdvajaju se strateški najvažnije aktivnosti, kako bi se uočilo kretanje troškova i eventualni izvori diferencijacije. Ukoliko poduzeće izvede navedene aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenta, ostvarit će konkurentsku prednost. Lanac vrijednosti dio je sustava vrijednosti, kojeg čini veći skup aktivnosti. I dobavljači, i posrednici, i kupci, imaju svoje lance vrijednosti, a svi zajedno međusobno su povezani i moraju se uklapati u cjelokupni sustav vrijednosti (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012., str. 387.).

Tehnološka promjena uzrokuje strukturne promjene u industriji i stvaranje novih industrija. Smatra se jednim od glavnih pokretača konkurentnosti. Izjednačavajući konkurentske pozicije pruža svim sudionicima na tržištu mogućnost da postanu lideri. Ukoliko poduzeća na pravilan način pristupe tehnološkim promjenama, u konačnici bi mogla ostvariti veliku korist. Tehnološka promjena, najčešće se, sama po sebi smatra pozitivnom. Tehnologija će utjecati na konkurentsku prednost u slučaju kada ima poprilično važnu ulogu u određivanju relativne troškovne pozicije ili prilikom diferencijacije. Kada se uzme u obzir činjenica da je tehnologija sadržana u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća i da sudjeluje u povezivanju aktivnosti, jasno je da može imati jak utjecaj na troškove i diferencijaciju (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012., str. 388.).

Segmentacija industrije pomaže poduzeću pri donošenju odluke o segmentima na koje se treba usmjeriti i načinima na koje odabrane segmente treba usluživati. Poduzećima koja su se opredijelila za strategiju fokusiranja, omogućuje uvid u segmente koje njihovi konkurenti, usmjereni na široke ciljne skupine, ne uslužuju dovoljno kvalitetno, dok poduzećima sa širokim ciljnim segmentom daje uvid u, za njih, ranjiva područja. Segmentaciju industrije iznimno je važno redovito pratiti jer tehnološke promjene uzrokuju i promjene starih pravila segmentacije koje se jednako odnose i na fokusirana, i na široko usmjerena poduzeća (Vrdoljak Raguž, Tolušić, 2012., str. 388.).

4. OSNOVNI PODACI O TRŽIŠTU OPSKRBE ELEKTRIČNOM ENERGIJOM U REPUBLICI HRVATSKOJ

4.1. Model tržišta u Republici Hrvatskoj

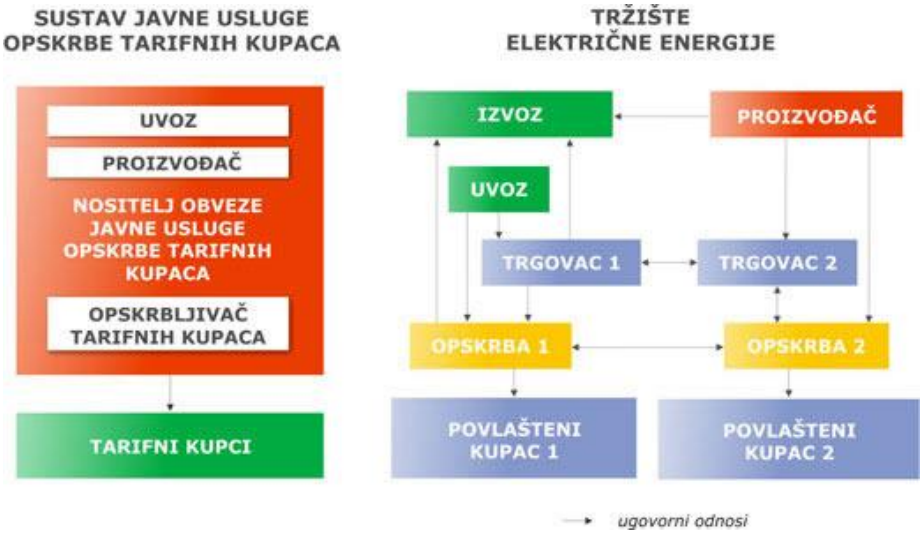
Zakonima su uspostavljeni okviri za obavljanje energetskih djelatnosti u tržišnim uvjetima, a podzakonskim aktima su detaljnije razrađene zakonske postavke.

U Hrvatskoj se razlikuju:[4]

- javna usluga opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom,
- tržište električne energije.

Prema Zakonu o tržištu električne energije opskrba tarifnih kupaca zajednička je i cjelovita zadaća nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom. Tu zadaću u Hrvatskoj obavlja HEP grupa. Tarifni kupci električnu energiju plaćaju po cijenama reguliranim Zakonom o energiji i Tarifnim sustavom za usluge elektroenergetskih djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge. Otvaranjem tržišta smanjivat će se broj tarifnih kupaca.

Slika 6. Model tržišta opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj



Izvor: http://www.hrote.hr/default.aspx?id=20

[4] Tekst za oblikovanje poglavlja preuzet je s web stranica poduzeća Hrvatski operator tržišta energije d.o.o. - http://www.hrote.hr/

U Hrvatskoj je odabran model bilateralnog tržišta koji se temelji na trgovanju električnom energijom bilateralnim ugovorima. Ugovorne strane u bilateralnom ugovoru za opskrbu električnom energijom su povlašteni kupac i opskrbljivač. Bilateralni ugovori o kupoprodaji električne energije sklapaju se između opskrbljivača, trgovca ili proizvođača. Osim ugovora o opskrbi odnosno ugovora o kupoprodaji električne energije, povlašteni kupac i proizvođač moraju sklopiti i ugovor o korištenju mreže s Hrvatskim operatorom prijenosnog sustava (HOPS) ili HEP-Operatorom distribucijskog sustava (HEP-ODS), ovisno o tomu na koju su naponsku razinu priključeni.

Za nabavu električne energije potrebne za uravnoteženje sustava zadužen je HOPS. Svaki proizvođač, opskrbljivač i trgovac je odgovoran prema HOPS-u za odstupanja od svog ugovornog rasporeda.

4.2. Tržišni sudionici

Sudionici na tržištu električne energije u Hrvatskoj (tržišni sudionici) su proizvođači, opskrbljivači, trgovci i povlašteni kupci.

Proizvođač, opskrbljivač i trgovac moraju imati dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti. Dozvole za obavljanje energetskih djelatnosti u Republici Hrvatskoj izdaje Hrvatska energetska regulatorna agencija.

Organiziranje tržišta električne energije, te prijenos i distribucija električne energije su regulirane djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge:

- za organiziranje tržišta električne energije zadužen je Hrvatski operator tržišta energije (HROTE),
- za prijenos električne energije, održavanje, razvoj i izgradnju prijenosnog sustava te vođenje elektroenergetskog sustava zadužen je Hrvatski operator prijenosnog sustava (HOPS),
- za distribuciju električne energije, održavanje, razvoj i izgradnju distribucijskog sustava zadužen je HEP-Operator distribucijskog sustava.

Regulirane energetske djelatnosti koje se obavljaju kao javne usluge su i proizvodnja električne energije za tarifne kupce te opskrba električnom energijom tarifnih kupaca. Obje ove djelatnosti obavlja HEP grupa u okviru zajedničke i cjelovite zadaće nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom.

Proizvođač električne energije je energetski subjekt koji obavlja djelatnost proizvodnje električne energije i za to posjeduje dozvolu, zatim energetski subjekt koji proizvodi električnu energiju isključivo za vlastite potrebe te energetski subjekt koji električnu energiju proizvodi u proizvodnim objektima snage do 1 MW.

Proizvođač može prodati električnu energiju proizvedenu u vlastitim proizvodnim objektima:

- trgovcu,
- opskrbljivaču,
- Hrvatskom operatoru prijenosnog sustava za usluge sustava, za pokriće gubitaka u prijenosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

U Hrvatskoj se razlikuju tri kategorije proizvođača:

- proizvođač u sustavu javne usluge kao jedan od nositelja obveze javne usluge opskrbe tarifnih kupaca električnom energijom,
- povlašteni proizvođač,
- nezavisni proizvođač.

Status povlaštenog proizvođača mogu steći proizvođači koji električnu energiju proizvode iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije. Poticanje takve proizvodnje te otkup i prodaja tako proizvedene električne energije regulirani su Zakonom o energiji, Zakonom o tržištu električne energije i posebnim podzakonskim aktima.

Za sudjelovanje na tržištu električne energije potencijalni proizvođač treba poduzeti sljedeće:

- upis pravne/fizičke osobe u sudski/obrtni registar,
- ishođenje dozvole za obavljanje energetske djelatnosti proizvodnje električne energije koju izdaje HERA (za proizvodne objekte snage >= 1 MW),
- sklapanje ugovora o korištenju mreže s HOPS-om i/ili HEP-ODS-om,
- ishođenje EIC oznake u uredu za izdavanje EIC oznaka ovlaštenom od ENTSO-E,
- sklapanje ugovora o energiji uravnoteženja s HOPS-om,
- sklapanje sporazuma s HROTE-om o reguliranju međusobnih odnosa na tržištu električne energije,
- u slučaju izvoza: podnošenje zahtjeva za sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta HOPS-u,
- sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta (dodjelu organizira i provodi HOPS).

Trgovac je energetski subjekt koji kupuje i prodaje energiju, za što mora posjedovati odgovarajuću dozvolu za obavljanje energetske djelatnosti. Trgovac može kupiti električnu energiju od proizvođača, opskrbljivača ili drugog trgovca.

Kupljenu električnu energiju trgovac može prodati:

- opskrbljivaču,
- drugom trgovcu,
- Hrvatskom operatoru prijenosnog sustava za usluge sustava, za pokriće gubitaka u prijenosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

Za sudjelovanje na tržištu električne energije potencijalni trgovac treba poduzeti sljedeće:

- ishođenje odgovarajuće dozvole za obavljanje energetske djelatnosti koju izdaje Hrvatska energetska regulatorna agencije - HERA,
- ishođenje EIC oznake u uredu za izdavanje EIC oznaka ovlaštenom od ENTSO-E,
- sklapanje ugovora o energiji uravnoteženja s HOPS-om,

- sklapanje sporazuma s HROTE-om o reguliranju međusobnih odnosa na tržištu električne energije,
- u slučaju uvoza ili izvoza:
    - podnošenje zahtjeva za sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta HOPS-u,
    - sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta (dodjelu organizira i provodi HOPS).

Opskrbljivač je energetski subjekt s dozvolom za obavljanje djelatnosti opskrbe električnom energijom. Opskrbljivač može kupiti električnu energiju od proizvođača, trgovca ili drugog opskrbljivača.

Kupljenu električnu energiju opskrbljivač može prodati:

- povlaštenom kupcu sukladno ugovoru o opskrbi (opskrbljivač povlaštenih kupaca),
- tarifnom kupcu prema reguliranim odnosima (opskrbljivač tarifnih kupaca),
- drugom opskrbljivaču,
- Hrvatskom operatoru prijenosnog sustava za pokriće gubitaka u prijenosnoj mreži i za uravnoteženje sustava,
- HEP-Operatoru distribucijskog sustava za usluge u distribucijskoj mreži i za pokriće gubitaka u distribucijskoj mreži.

Svaki opskrbljivač obvezan je preuzeti minimalni udjel električne energije od proizvođača koji se nalazi u sustavu poticanja proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije. Obvezatni minimalni udjel uredbom propisuje Vlada Republike Hrvatske.

Za sudjelovanje na tržištu električne energije potencijalni opskrbljivač treba poduzeti sljedeće:

- upis pravne/fizičke osobe u sudski/obrtni registar,
- ishođenje dozvole za obavljanje energetske djelatnosti opskrbe električnom energijom koju izdaje HERA,
- ishođenje EIC oznake u uredu za izdavanje EIC oznaka ovlaštenom od ENTSO-E,
- sklapanje ugovora o opskrbi s povlaštenim kupcem,

- u slučaju kada kupac mijenja opskrbljivača: pokretanje postupka promjene opskrbljivača (propisano Općim uvjetima za opskrbu električnom energijom, NN 14/06),
- sklapanje ugovora o energiji uravnoteženja s HOPS-om,
- sklapanje sporazuma s HROTE-om o reguliranju međusobnih odnosa na tržištu električne energije,
- sklapanje ugovora s HROTE-om radi reguliranja međusobnih obveza u sustavu poticanja proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije,
- u slučaju uvoza ili izvoza:
    - podnošenje zahtjeva za sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta HOPS-u,
    - sudjelovanje u dodjeli prekograničnih prijenosnih kapaciteta (dodjelu organizira i provodi HOPS).

Broj tvrtki koje nude električnu energiju od otvaranja tržišta do danas kontinuirano raste i trenutno u Hrvatskoj djeluju dvadeset dva opskrbljivača.

1. HEP - Opskrba d.o.o.,
2. KORLEA d.o.o.,
3. HEP-Operator distribucijskog sustava d.o.o.
4. HEP-Toplinarstvo d.o.o.
5. GEN-I Zagreb d.o.o.
6. CRODUX PLIN d.o.o
7. RWE ENERGIJA d.o.o.
8. NOX GRUPA d.o.o.
9. EL-EN SOLUTIONS d.o.o.
10. PETROL d.o.o.
11. Proenergy d.o.o.
12. Axpo Trgovina d.o.o.
13. PRVO PLINARSKO DRUŠTVO - TRGOVINA ENERGIJOM d.o.o.
14. Hrvatski Telekom d.d.
15. ISKON INTERNET d.d.
16. Danske Commodities d.o.o.

17. ENERGY DELIVERY SOLUTION d.o.o.
18. 220V d.o.o.
19. LUKA PLOČE ENERGIJA d.o.o.
20. TRGOVINA I OPSKRBA ENERGENTIMA d.o.o.
21. MET Croatia Energy Trade d.o.o.
22. EFT HRVATSKA d.o.o.

Pojam kupac odnosi se na krajnjeg kupca električne energije. U Hrvatskoj postoje dvije kategorije kupaca: povlašteni i tarifni kupci. Kupac se opskrbljuje električnom energijom isključivo preko svog opskrbljivača.

Temeljem Zakona o tržištu električne energije svi kupci električne energije u Hrvatskoj stekli su status povlaštenog kupca od 1. srpnja 2008. godine. Status povlaštenog kupca daje pravo kupcu da odabere svog opskrbljivača i s njim ugovara cijenu električne energije. Ukupnu cijenu električne energije za povlaštene kupce čine sljedeće sastavnice:

- cijena električne energije ugovorena s opskrbljivačem,
- naknada za korištenje prijenosne mreže i/ili naknada za korištenje distribucijske mreže,
- naknada za poticanje proizvodnje električne energije iz obnovljivih izvora energije i kogeneracije,
- ostale naknade definirane Zakonom o energiji ili posebnim zakonom (npr. naknada za naslijeđene troškove ako su ti troškovi odobreni).

Kupac iz kategorije kućanstvo koji ne želi koristiti pravo povlaštenog kupca ili ne uspije pronaći opskrbljivača, ima pravo na opskrbu električnom energijom od opskrbljivača tarifnih kupaca.

4.3. Hrvatska burza električne energije

Početkom veljače 2016. krenula je s radom Hrvatska burza električne energije (CROPEX). Početak rada burze posljednji je korak liberalizacije tržišta električne energije u Hrvatskoj.
CROPEX je potpuno novo veleprodajno tržište u Hrvatskoj koje je organizirano kao središnje mjesto trgovanja električnom energijom na veleprodajnom tržištu. CROPEX će svojim članovima omogućiti kupovinu odnosno prodaju električne energije na razvidan, anoniman i maksimalno

siguran način obzirom da će CROPEX preuzeti rizike trgovanja kao središnja ugovorna strana između prodavatelja i kupaca električne energije, pri čemu CROPEX nastupa kao kupac električne energije prema prodavateljima odnosno prodavatelj električne energije prema kupcima. Uz takvu anonimnost i preuzimanje rizika trgovanja odnosno naplate CROPEX će svojim radom po prvi puta u Hrvatskoj omogućiti postojanje tržišne cijene električne energije na veleprodajnom tržištu, što je prije bio jedan od bitnih nedostataka razvoja tržišta električne energije.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE MEĐUODNOSA KORPORATIVNOG PODUZETNIŠTVA I KONKURENTSKE PREDNOSTI U PODUZEĆU ZA OPSKRBU ELEKTRIČNOM ENERGIJOM NA TRŽIŠTU REPUBLIKE HRVATSKE

5.1. Metodologija istraživanja

Nakon provedenog "istraživanja za stolom" (pregled dosadašnjih relevantnih teorijskih i empirijskih spoznaja u području korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća, kao i stanja na tržištu opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj), u svrhu provođenja terenskog istraživanja, definirao se osnovni istraživački skup kao i istraživački instrument.

Empirijsko je istraživanje provedeno od mjeseca prosinca 2015. do kraja veljače 2016. godine na osnovnome skupu od 71 zaposlenika poduzeća za opskrbu električnom energijom, jednog od najvećih igrača u industriji, čija je anonimnost za potrebe provođenja istraživanja morala biti jamčena. Anketni je upitnik postavljen na elektronsku platformu za provođenje istraživanja, *Monkey Survey*, te je bio dostupan svim zaposlenicima. Ukupno je, u razdoblju provođenja istraživanja, 30 zaposlenika pristupilo ispunjavanju anketnog upitnika (42,3% od ukupnog broja zaposlenih).

Glavni instrument za prikupljanje podataka je bio anketni upitnik s pitanjima zatvorenog tipa. Za utvrđivanje stavova ispitanika korištena je Likertova skala sudova s pet stupnjeva intenziteta.

Anketni se upitnik sastoji od 27 pitanja, podijeljenih u tri tematske cjeline (anketni upitnik daje se u Prilogu). Prvi dio anketnog upitnika (5 pitanja) odnosi se na demografske karakteristike ispitanika. Drugi dio upitnika (20 pitanja) odnosi se na korporativno poduzetništvo. Odgovori na ova pitanja omogućili su oblikovanje varijabli *poduzetničke orijentacije* (inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku) i *poduzetničkoga djelovanja* (korporativna poduzetnost i strateška zanovljivost) koje opisuju poduzetničko ponašanje poduzeća. Treći dio anketnog upitnika (2 pitanja) tretira konkurentsku prednost u odnosu na ključne elemente, kao i konkurentsku poziciju, odnosno poslovnu uspješnost u odnosu na najznačajnije konkurente.

Budući su varijable korištene u ovome istraživanju produkt većeg broja tvrdnji, pouzdanost mjernih ljestvica analizirana je Chronbach alpha koeficijentom koji reflektira stupanj interne konzistentnosti i validnosti kompozitnih varijabli od interesa.

Prikupljeni podaci obrađeni su na osobnom računalu pomoću programskog paketa za tablične proračune *Microsoft Excel*, te pomoću softverskog programskog paketa za statističku obradu podataka *SPSS for Windows 22.0.*

Statistička se obrada podataka temeljila na deskriptivnoj i univarijatnoj analizi. Od univarijatnih metoda analize korišteni su neparametrijski Mann-Whitney test, te neparametrijska korelacija.

5.2. Opće karakteristike uzorka

Prije analize varijabli od interesa, korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti, potrebno je dati uvid u opće karakteristike istraživačkog uzorka. Od ukupnog broja zaposlenika koji su pristupili popunjavanju anketnog upitnika, 50% je bilo muškog spola, dok je 50% bilo ženskog spola, kako se vidi u tablici 3.

Tablica 3: Spol ispitanika

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	muško	15	50,0	50,0	50,0
	žensko	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

U odnosu na poziciju u poduzeću, najveći broj ispitanika zaposlen je na poziciji bez menadžerskih ovlasti, čak 70%. Pet je ispitanika zaposleno na poziciji linijskog menadžera (najniži stupanj menadžerskih ovlasti), dok je 4 ispitanika zaposleno na poziciji srednje razine menadžmenta. Nitko od članova uprave poduzeća (vrhovni menadžment) nije odgovorio na anketu u razdoblju u kojemu je ona bila aktivna (dostupna).

Tablica 4: Pozicija u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	srednja razina menadžmenta	4	13,3	13,3	13,3
	linijski menadžment	5	16,7	16,7	30,0
	zaposlenik bez menadžerskih ovlasti	21	70,0	70,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Funkcijska pripadnost u poduzeću definirana je s obzirom na važeću organizacijsku shemu i glavne organizacijske jedinice. Tako je preko polovine ispitanih (56,7%) zaposleno u sektoru prodaje, a petina ispitanika zaposlena je na operativnim poslovima. 4 ispitanika (13,3%) iz istraživačkog uzorka zaposlena su na razvoju poslovnih rješenja, dok je 10% ispitanika zaposleno u sektoru operativnog marketinga.

Tablica 5: Funkcijska pripadnost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	razvoj poslovnih rješenja	4	13,3	13,3	13,3
	operativni marketing	3	10,0	10,0	23,3
	prodaja	17	56,7	56,7	80,0
	operativni poslovi	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Nadalje, analizirali smo godine radnog staža ispitanika. Najveći broj ispitanika zaposlen je u poduzeću od 1 do 5 godina (43,3%). Druga po zastupljenosti (30%) je skupina ispitanika koji su u poduzeću zaposleni 5 do 10 godina. Kako se vidi u tablici 6., jednako su u istraživačkom uzorku zastupljene skupine zaposlenika koji u poduzeću rade 10 do 15 godina (10%), odnosno 15 do 20 godina (10%). Najmanji je udio zaposlenika koji u poduzeću rade 20 i više godina (6,7%).

Tablica 6: Godine radnog staža u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	13	43,3	43,3	43,3
	5-10	9	30,0	30,0	73,3
	10-15	3	10,0	10,0	83,3
	15-20	3	10,0	10,0	93,3
	više od 20	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Osim ukupnog radnog staža u poduzeću, zbog problematike koja je obuhvaćena ovim istraživanjem, važno je bilo utvrditi koliki je radni staž zaposlenika na radnom mjestu, odnosno

poziciji. Najveći broj ispitanika proveo je od 1 do 5 godina na radnom mjestu (63,3%), dok je sljedeća po zastupljenosti skupina ispitanika koji su na radnom mjestu proveli 5 do 10 godina (30%). Jednak je udio ispitanika u istraživačkom uzorku koji su na radnom mjestu proveli 10 do 15 godina (3,3%), odnosno 15 do 20 godina (3,3%).

Tablica 7: Godine radnog staža na poziciji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	19	63,3	63,3	63,3
	5-10	9	30,0	30,0	93,3
	10-15	1	3,3	3,3	96,7
	15-20	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Budući su u poduzeću gotovo svi zaposleni visokoobrazovani (90%), a preostalih 10% posjeduje srednju stručnu spremu, nije ispitivana stručna sprema zaposlenika jer su u odnosu prema ovoj demografskoj karakteristici prilično homogen skup, pa niti kasnija analiza ispitivanih varijabli u odnosu na ovu karakteristiku ne bi dala nikakve značajne rezultate.

5.3. Analiza korporativnog poduzetništva u poduzeću za opskrbu električnom energijom

Kako bi se analiziralo korporativno poduzetništvo u poduzeću primijenjeno je niz različitih mjera. Mjera poduzetničke orijentacije (kompozitna mjera inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku) preuzeta je iz sličnih istraživanja (Lovrinčević, 2012., Aktan i Bulut, 2008., Bruining i Wright, 2002., Knight, 1997.) a temelji se na instrumentu Entrescale kojega je još 1977. razvio Khandwalla kako bi opisao poduzetnički stav ili poduzetnički sklop donositelja strateških odluka u poduzeću. Ova mjera pokazuje koliko je menadžment poduzeća poduzetnički orijentiran prilikom donošenja odluka i formuliranja strategija poduzeća. S druge strane korištene su i mjere koje opisuju stvarni stupanj poduzetničkog djelovanja, odnosno pokazuju u kojoj je mjeri realiziran poduzetnički stav menadžmenta. To su korporativna poduzetnost (eng. *corporate venturing*) i strateška zanovljivost (eng. *strategic rejuventaion*) koje jasno ukazuju na broj novih poslova koje je poduzeće pokrenulo, broj novih tržišnih segmenata koje poduzeće opslužuje i sl., ali pokazuju i koliko dobro menadžment poduzeća reagira na promjene i djeluje obnavljajući strategije i organizaciju na svim razinama. Ove su mjere korištene u sličnim istraživanjima (Lovrinčević, 2012., Zahra, 1995., Zahra, 1996., Zahra, Neubaum i Huse, 2000.). Konačno, korištene su i mjere koje OECD koristi

kako bi se utvrdio stupanj inovativnosti poduzeća (Oslo Manual) budući je inovativnost sržni proces korporativnog poduzetništva. U nastavku se daje deskriptivna analiza varijabli korporativnog poduzetništva.

Kako se vidi u tablici 8., gotovo trećina ispitanika koji su odgovorili na pitanje (30%), smatra kako je orijentacija poduzeća na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije snažna. Polovina ispitanika smatra kako je ta orijentacija osrednja, dok 15% ispitanika smatra kako je naglasak na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije mali. Samo jedan ispitanik smatra kako je nedovoljan i zanemariv naglasak na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije, a nitko od ispitanika nije odgovorio kako je taj naglasak izrazito snažan i presudan.

Tablica 8: Orijentacija na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nedovoljan, zanemariv naglasak	1	3,3	5,0	5,0
	mali naglasak	3	10,0	15,0	20,0
	osrednji naglasak	10	33,3	50,0	70,0
	snažan naglasak	6	20,0	30,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Ispitanici su zamoljeni da ocijene broj novih proizvoda/usluga koje je poduzeće lansiralo na tržište u posljednje tri godine, u odnosu na najznačajnije konkurente (tablica 9.). Od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, 47,6% smatra kako je poduzeće lansiralo otprilike isti broj novih proizvoda/usluga, dok isti broj ispitanika smatra (47,6%) kako je taj broj veći u odnosu na najznačajnije konkurente. Samo jedan ispitanik smatra kako je poduzeće lansiralo manje novih proizvoda/usluga u posljednje 3 godine u odnosu na najznačajnije konkurente.

Tablica 9: Broj novih proizvoda/usluga u posljednje 3 godine

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manje novih proizvoda/usluga u odnosu na najznačajnije konkurente	1	3,3	4,8	4,8
	otprilike isto kao i najvažniji konkurenti	10	33,3	47,6	52,4
	više novih proizvoda/usluga u odnosu na najvažnije konkurente	10	33,3	47,6	100,0
	Total	21	70,0	100,0	
Missing	System	9	30,0		
Total		30	100,0		

Nadalje, ispitana su obilježja novih proizvoda/usluga koje je poduzeće lansiralo na tržište u posljednje 3 godina (tablica 10.), odnosno ispitan je stupanj inovativnosti koji se kreće na skali od neznatnih promjena u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge (inkrementalna inovacija) do dramatičnih promjena (radikalna inovacija). Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, najveći broj ispitanika (47,6%) smatra kako novi proizvodi/usluge u određenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće (umjeren stupanj inovativnosti). Trećina ispitanika (33,3%) smatra kako novi proizvodi/usluge u velikoj mjeri predstavljaju promjene, dok 4,8% ispitanika smatra da novi proizvodi/usluge su dramatične promjene (radikalna inovacija; potpuno novi proizvodi/usluge koji nemaju sličnosti s postojećima). Jedan ispitanik smatra kako novi proizvodi/usluge predstavljaju tek neznatne promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge.

Tablica 10: Obilježja novih proizvoda/usluga lansiranih na tržište u posljednje 3 godine

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	neznatne promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge	1	3,3	4,8	4,8
	u vrlo ograničenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge	2	6,7	9,5	14,3
	u određenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge	10	33,3	47,6	61,9
	u velikoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge	7	23,3	33,3	95,2
	dramatične promjene (potpuno novi proizvodi/usluge koji nemaju sličnosti s postojećima)	1	3,3	4,8	100,0
	Total	21	70,0	100,0	
Missing	System	9	30,0		
Total		30	100,0		

Dodatno je ispitan stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga. Rezultati su prikazani tablicom 11.

Tablica 11: Ocjena stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga-novost je za poduzeće	5	16,7	45,5	45,5
	inovacija je novost za našu industriju	6	20,0	54,5	100,0
	Total	11	36,7	100,0	
Missing	System	19	63,3		
Total		30	100,0		

Vidljivo je kako, od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, nešto preko polovine (54,5%) smatra kako je inovacija (unaprjeđenja u proizvodima/uslugama) novost za industriju, odnosno nešto manje od polovine (45,5%) smatra kako je inovacija novost za poduzeće. Nitko od ispitanika ne smatra kako je inovacija novost na svjetskoj razini.

Tablica 12: Poduzeće je u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno poboljšani operacijski proces (proizvodnje ili usluga), način distribucije ili popratnu aktivnost vezanu uz proizvode ili usluge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	17	56,7	85,0	85,0
	ne	3	10,0	15,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Analiziran je stupanj u kojemu je poduzeće provelo procesnu inovaciju, odnosno ispitano je da li je poduzeće u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno poboljšani operacijski proces (proizvodnje ili usluga), način distribucije ili popratnu aktivnost vezanu uz proizvode ili usluge. Od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, 85% smatra da je poduzeće provelo procesnu inovaciju, odnosno 15% smatra da nije.

Tablica 13: Ocjena stupnja inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode ili usluge

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga-novost je za poduzeće	9	30,0	52,9	52,9
	inovacija je novost za našu industriju	8	26,7	47,1	100,0
	Total	17	56,7	100,0	
Missing	System	13	43,3		
Total		30	100,0		

Također, analiziran je i stupanj inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode/usluge. Kako se vidi iz tablice 13., od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, 52,9% smatra kako je unaprjeđenje procesa inovacija na razini poduzeća, dok 47,1% smatra kako je inovacija procesa novost za industriju. Nitko od ispitanika ne smatra kako je procesna inovacija novost na svjetskoj razini.

Osim inovacije proizvoda/usluga te inovacije procesa, analizirana je organizacijska inovacija, odnosno ispitani zaposlenici su zamoljeni da ocijene je li poduzeće u posljednje 3 godine uvelo značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju (rezultati prikazani tablicom 14.). Tako od ispitanika

koji su odgovorili na ovo pitanje, 65% smatra kako je poduzeće provelo organizacijsku inovaciju, odnosno 35% smatra da poduzeće nije provelo organizacijsku inovaciju.

Tablica 14: Poduzeće je u posljednje 3 godine uvelo značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	da	13	43,3	65,0	65,0
	ne	7	23,3	35,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Dalje, analiziran je stupanj proaktivnosti poduzeća - stupanj do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo. Rezultati se daju u tablici 15.

Tablica 15: Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	3	10,0	15,0	15,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	9	30,0	45,0	60,0
	slažem se	7	23,3	35,0	95,0
	izrazito se slažem	1	3,3	5,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, čak 40% se slaže ili izrazito slaže s tvrdnjom da je poduzeće proaktivno u traženju šansi za poduzetničko djelovanje te da ih zaista i eksploatira. Čak 45% ispitanika je neopredijeljeno po ovom pitanju, a 15% ispitanika smatra kako poduzeće nije proaktivno.

Dodatno, proativnost je analizirana putem ocjene stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na izravne konkurente, prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata. Od ispitanika koji su odgovorili na

pitanje, 40% smatra kako je poduzeće proaktivno, dok se 20% ne slaže s ovom ocjenom. Veliki udio ispitanih, čak 40% neopredijeljeno je po ovom pitanju.

Tablica 16: Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	4	13,3	20,0	20,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	8	26,7	40,0	60,0
	slažem se	8	26,7	40,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Ispitana je i tendencija poduzeća da bude lider u uvođenju inovacija u industriji. Od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, čak 65% se slaže ili izrazito slaže s ovom tvrdnjom. Ovo se može smatrati izrazito pozitivnim budući tendencija poduzeća da prednjači u uvođenju inovacija dovodi poduzeće u poziciju da iskoristi prednost lidera u inovacijama, tzv. „*first mover advantage*“. Poduzeće ove prednosti može koristiti samo dok konkurenti ne kopiraju inovaciju, a tada mora razvijati i uvoditi druge inovacije, ukoliko želi na ovoj osnovi graditi konkurentsku poziciju.

Tablica 17: Poduzeće pokazuje snažnu tendenciju da bude lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja u djelatnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	2	6,7	10,0	10,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,7	25,0	35,0
	slažem se	10	33,3	50,0	85,0
	izrazito se slažem	3	10,0	15,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Iz perspektive korporativnog poduzetništva, sklonost riziku je izrazito važno pitanje. Naime, bez rizika nema niti poduzetništva, pa je potrebno utvrditi mjeru do koje su donositelji odluka u poduzeću skloni preuzeti rizik koji je neodvojiv od inovacije. U odnosu na odgovore ispitanika, prezentirane u tablici 18., može se zaključiti kako donositelji ključnih odluka u analiziranom

poduzeću nisu skloni riziku. Naime, samo 20% ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje slaže se ili izrazito slaže s tvrdnjom da menadžment poduzeća pokazuje snažnu sklonosti visokorizičnim projektima i projektima koji mogu polučiti velike zarade. Čak je 25% ispitanika neopredijeljeno po ovom pitanju, a preko polovine (55%) smatra kako menadžment nije sklon riziku.

Tablica 18: Menadžment poduzeća pokazuje snažnu sklonost visokorizičnim projektima koji mogu polučiti visoke zarade

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	2	6,7	10,0	10,0
	ne slažem se	9	30,0	45,0	55,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,7	25,0	80,0
	slažem se	3	10,0	15,0	95,0
	izrazito se slažem	1	3,3	5,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Analiziran je stav ispitanika naspram radikalnih odluka. Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, polovina se slaže ili izrazito slaže s tvrdnjom da su radikalne odluke nužne za ostvarenje ciljeva poduzeća s obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, ali se 40% ispitanih ne slažu ili izrazito ne slažu s ovom tvrdnjom.

Tablica 19: S obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, radikalne odluke su nužne za ostvarenje ciljeva poduzeća

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	1	3,3	5,0	5,0
	ne slažem se	7	23,3	35,0	40,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	2	6,7	10,0	50,0
	slažem se	9	30,0	45,0	95,0
	izrazito se slažem	1	3,3	5,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Nadalje, analizirano je stvarno poduzetničko ponašanje poduzeća putem seta pitanja. Tako se, od ispitanika koji su odgovorili na pitanje (tablica 20.), čak 60% slaže s tvrdnjom da je poduzeće u posljednje 3 godine opsluživalo jako mnogo novih tržišnih segmenata. Osvajanje novih tržišta, također je važan aspekt inovativnosti poduzeća.

Tablica 20: Poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo jako mnogo novih tržišnih segmenata

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	3	10,0	15,0	15,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,7	25,0	40,0
	slažem se	12	40,0	60,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Dodatno, istraženo je u kojoj mjeri je poduzeće u posljednje 3 godine proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti. Izrazito povoljan udio ispitanika, čak 75% od onih koji su odgovorili na ovo pitanje, smatraju kako je poduzeće u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.

Tablica 21: Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	1	3,3	5,0	5,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	4	13,3	20,0	25,0
	slažem se	14	46,7	70,0	95,0
	izrazito se slažem	1	3,3	5,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Povezano sa širenjem poslovanja u temeljnoj djelatnosti, ispitana je mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija. Kako se vidi u tablici 21., od ispitanika koji su odgovorili na pitanje, samo 30% smatra da je poduzeće realiziralo znatan broj novih investicija u posljednje 3 godine. Jednak je udio ispitanika koji se ne slaže s ovom tvrdnjom, a čak je 40% onih koji su po ovom pitanju neopredijeljeni.

Tablica 22: Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	6	20,0	30,0	30,0
	niti se slažem, niti se ne slažem	8	26,7	40,0	70,0
	slažem se	6	20,0	30,0	100,0
	Total	20	66,7	100,0	
Missing	System	10	33,3		
Total		30	100,0		

Kako bi se moglo adekvatno ocijeniti koliko je poduzeće zaista poduzetno u svojemu djelovanju i predano u razvijanju novih poslova, potrebno je utvrditi i koliko je ono fokusirano na unaprjeđenje svojih postojećih biznisa. Naime, poduzeća koja su snažno orijentirana na poboljšanje postojećeg stanja, manje vjerojatno će biti poduzetna. Od ispitanika koji su odgovorili na pitanje o fokusu na unaprjeđenje postojećeg stanja, čak 63,2% se slaže s tvrdnjom da se poduzeće u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi postojećih biznisa, a tek 10,5% se s ovom tvrdnjom ne slaže.

Tablica 23: Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	2	6,7	10,5	10,5
	niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,7	26,3	36,8
	slažem se	12	40,0	63,2	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	System	11	36,7		
Total		30	100,0		

Posebno se istražilo koliko je poduzeće aktivno u prilagodbi i obnovi strategija te izmjeni tržišnog nastupa. Kako se vidi u tablici 24., od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, čak 78,9% se slaže s tvrdnjom da je poduzeće izmijenilo strategiju i tržišni nastup. Ovaj se odgovor može smatrati iznimno zadovoljavajućim i u skladu s aktualnim trendovima u industriji opskrbe električnom energijom. Naime, veliki broj pridošlica i promjena strukture industrije, sasvim sigurno traži nove strateške odgovore u potrazi za konkurentskom prednošću.

Tablica 24: U posljednje 3 godine, poduzeće je izmijenilo strategiju i tržišni nastup

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	izrazito se ne slažem	1	3,3	5,3	5,3
	ne slažem se	2	6,7	10,5	15,8
	niti se slažem, niti se ne slažem	1	3,3	5,3	21,1
	slažem se	15	50,0	78,9	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	System	11	36,7		
Total		30	100,0		

Ispitanici su zamoljeni da ocijene stupanj u kojemu je poduzeće u posljednje 3 godine iniciralo programe za unaprjeđenje produktivnosti. Kako se vidi u tablici 25., od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje, čak 77,8% se slaže s tvrdnjom da je poduzeće u posljednje 3 godine iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti.

Tablica 25: Poduzeće se u posljednje 3 godine iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	3	10,0	16,7	16,7
	niti se slažem, niti se ne slažem	1	3,3	5,6	22,2
	slažem se	14	46,7	77,8	100,0
	Total	18	60,0	100,0	
Missing	System	12	40,0		
Total		30	100,0		

Također, ispitali smo mjeru u kojoj je poduzeće u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica. Naime, za uspješnu realizaciju poduzetničkih inicijativa u poduzeću potrebno je osigurati neometani protok i pravovremenu podjelu informacija između poslovnih jedinca, a njihov rad mora biti optimalno koordiniran. Od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje (tablica 26.), gotovo polovina (47,3%) se slaže ili iznimno slaže s tvrdnjom da je poduzeće u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica.

Tablica 26: Poduzeće se u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	5	16,7	26,3	26,3
	niti se slažem, niti se ne slažem	5	16,7	26,3	52,6
	slažem se	7	23,3	36,8	89,5
	izrazito se slažem	2	6,7	10,5	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	System	11	36,7		
Total		30	100,0		

Konačno, analizirana je „spretnost“ menadžmenta poduzeća u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama. Rezultati su prikazani tablicom 27.

Tablica 27: Menadžment poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ne slažem se	2	6,7	10,5	10,5
	niti se slažem, niti se ne slažem	9	30,0	47,4	57,9
	slažem se	7	23,3	36,8	94,7
	izrazito se slažem	1	3,3	5,3	100,0
	Total	19	63,3	100,0	
Missing	System	11	36,7		
Total		30	100,0		

Evidentno je kako 42,1% od ispitanika koji su odgovorili na ovo pitanje se slaže ili izrazito slaže s tvrdnjom da menadžment poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama. Također, zabrinjavajuće je veliki udio ispitanika (47,4%) koji su neopredijeljeni po ovom pitanju, ali se to može dijelom objasniti strukturom zahvaćenog uzorka ispitanika (70% ispitanika su izvršitelji bez menadžerskih ovlasti).

5.4. Analiza konkurentske prednosti u poduzeću za opskrbu električnom energijom

Kako bi se ocijenila konkurentska pozicija poduzeća u odnosu na izravne tržišne konkurente korištene su mjere koje su ranije korištene u sličnim istraživanjima (Talaja, 2012., Talaja, 2013.). Naime, konkurentska prednost može se mjeriti jedino u odnosu na suparnike, pa su ispitanici zamoljeni da ocjenama od „1“ – značajno lošiji u odnosu na najvažnije konkurente do „5“-značajno bolji u odnosu na najvažnije konkurente ocijene elemente konkurentske prednosti. Kako se vidi u tablici 28., prosječne su ocjene po svim promatranim elementima prilično visoke. Najvišu procjenu ocjenu (4,21) dobio je element kvalitete i percipiranog imidža u javnosti, dok je najniže ocijenjen (3,0) element cijene. Dakle ispitanici smatraju da je poduzeće cjenovno u nepovoljnijem odnosu prema glavnim konkurentima, ali da je kvaliteta proizvoda kao i imidž poduzeća u javnosti mnogo bolji u odnosu na glavne konkurente. Općenito gledajući, ispitanici bi konkurentsku poziciju poduzeća ocijenili visokom prosječnom ocjenom 4,0. Zadovoljstvo kupca, kao iznimno važan element konkurentske prednosti ocijenjeno je također visokom prosječnom ocjenom (3,95) kao i održivost stečene prednosti (3,58). Nižom je prosječnom ocjenom ocijenjen trošak isporuke usluge (3,17).

Tablica 28: Ocjena elemenata konkurentske prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	19	2	5	4,00	,882
Održivost stečene prednost	19	2	5	3,58	,961
Kvaliteta i imidž usluge	19	3	5	4,21	,713
Cijena usluge	19	2	4	3,00	,667
Trošak isporuke usluge	18	1	4	3,17	,786
Zadovoljstvo kupaca	19	3	5	3,95	,621
Valid N (listwise)	18				

Dalje, ispitanici su ocijenili elemente poslovne uspješnosti – rast prodaje, profitabilnost i porast tržišnog udjela u odnosu na najvažnije konkurente. Ispitanici su prilično visokim ocjenama ocijenili poziciju poduzeća u odnosu na glavne konkurente, a najviša je prosječna ocjena dodijeljena

profitabilnosti (3,94). Rast prodaje ocijenjen je nešto nižom ocjenom (3,78), dok je porast tržišnog udjela ocijenjen najnižom prosječnom ocjenom, premda relativno visokom (3,37).

Tablica 29: Ocjena elemenata poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Rast prodaje	18	1	5	3,78	,878
Profitabilnost	18	2	5	3,94	,725
Porast tržišnog udjela	19	1	5	3,37	,895
Valid N (listwise)	18				

Zbog djelovanja ekonomije obujma i efekta krivulje učenja, moguće je očekivati da pozicija analiziranog poduzeća neće biti ozbiljnije ugrožena u skoroj budućnosti, premda je evidentno da se stupanj konkurencije u industriji zaoštrava (stoga je element porasta tržišnog udjela najlošije ocijenjen element poslovne uspješnosti).

5.5. Analiza međuodnosa korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom

Korporativno poduzetništvo, za potrebe istraživanja, promatrali smo kao *(1.)* poduzetničku orijentaciju i *(2.)* korporativnu poduzetnost za što su se koristila dva posebna i odvojena seta pokazatelja.

Poduzetničku orijentaciju poduzeća operacionalizirali smo kroz mjere proaktivnosti, inovativnosti i sklonosti riziku, a korporativnu poduzetnost putem mjera korporativna poduzetnost (eng. *corporate venturing*) i strateška zanovljivost (eng. *strategic renewal*).

U tablici 30. se daje opis varijabli korporativnog poduzetništva koje su ovom istraživanju korištene. Kako se radi o kompozitnim pokazateljima, za svaki je izračunat i Chronbach's alpha pokazatelj. Vrijednosti koeficijenata Alpha prikazane u tablici kazuju kako nisu sve kompozitne varijable prikladne za korištenje. Naime, u društvenim se znanostima kao donja granica prihvatljivosti koeficijenta Alpha spominje vrijednost od 0,6 (Gliem i Gliem, 2003.), pa je iz tog razloga neadekvatno koristiti kompozitni pokazatelj inovativnosti te pokazatelj korporativne poduzetnosti. Ipak, kada se tvrdnje koje su sastavni dio složenog pokazatelja inovativnosti koriste u oblikovanju

složenog pokazatelja poduzetničke orijentacije dobije se vrijednost Chronbach's alpha pokazatelja od 0,539, što jeste granična vrijednost ali se može koristiti u daljnjem istraživanju.

Tablica 30: Pregled ključnih varijabli korporativnog poduzetništva

Varijable	Opis varijabli	Cronbach's alpha
Inovativnost	Konstrukciju čine tvrdnje: -stupanj do kojega poduzeće daje naglasak na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije -mjera u kojoj je poduzeće u posljednje 3 godine lansiralo novih proizvoda na tržište (u odnosu na najvažnije konkurente) -stupanj do kojega je poduzeće u posljednje 3 godine opsluživalo novih tržišnih segmenata	0,026
Proaktivnost	Konstrukciju čine tvrdnje: -mjera do koje poduzeće brže prepoznaje izazove i šanse u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo (u odnosu na konkurente) -mjera do koje poduzeće prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih tehnologija, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata -mjera do koje poduzeće pokazuje tendenciju da bude lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja u svojoj djelatnosti	0,661
Sklonost riziku	Konstrukciju čine tvrdnje: -mjera do koje vrhovni menadžment poduzeća pokazuje snažnu sklonost visoko rizičnim projektima -mjera do koje su radikalne odluke nužne za ostvarenje ciljeva poduzeća	0,729
Poduzetnička orijentacija	Inovativnost+proaktivnost+sklonost riziku	0,539
Korporativna poduzetnost	Konstrukciju čine tvrdnje: -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: proširilo poslovanje u temeljnoj djelatnosti -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: realiziralo znatan broj novih investicija -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: fokusiralo se na unapređenje performansi postojećih biznisa (u oblikovanju varijable ova je tvrdnja inverzno korištena)	0,221
Strateška zanovljivost	Konstrukciju čine tvrdnje: -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: izmijenilo strategiju i tržišni nastup -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: iniciralo više programa za unapređenje produktivnosti poslovnih jedinica -mjera do koje je poduzeće u posljednje 3 godine: reorganiziralo poslovanje kako bi se poboljšala koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica -mjera do koje vrhovni menadžment poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama	0,797

Osim navedenih mjera korporativnog poduzetništva korišteni su i složeni pokazatelji za varijable konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti, a vrijednosti Alpha koeficijenta za varijablu konkurentska prednost od 0,797 (N=6) te poslovna uspješnost od 0,865 (N=3) pokazuju da se odabrane tvrdnje veoma dobro slažu i da pokazatelji imaju visok interni stupanj konzistentnosti.

Osim toga, važno je istaknuti kako u podacima koji su obrađeni za potrebe ovog istraživanja ima jako mnogo nedostajućih vrijednosti (ispitanici nisu odgovorili na svako postavljeno pitanje). U takvim se slučajevima istraživač može odlučiti da potpuno izbaci iz daljnje analize neispunjene/nedovršene anketne upitnike, ali zbog relativno malog uzorka ispitanika, to u ovom slučaju nije bilo opravdano. Dalje, moguće je koristiti protokol umetanja nedostajućih vrijednosti

(eng. *missing data imputation*), ali ono se najčešće provodi tako da se za svaki nedostajući podatak umetne srednja vrijednost izračunata od odgovora koji su korektno ispunjeni. Na ovako malom uzorku ispitanika (N=30) to bi potpuno uništilo varijabilitet podataka i ne bi bilo moguće donijeti adekvatan sud o postavljenim istraživačkim hipotezama. Stoga su varijable oblikovane na temelju odgovora koji stvarno i jesu odgovoreni. Premda je velik broj nedostajućih podataka objektivno ograničenje istraživanja koje je provedeno, korektnom primjenom metoda statističke analize ipak je moguće donijeti zaključke o hipotezama.

U nastavku se daje prikaz najvažnijih rezultata statističke analize.

Tablica 31: Veza između varijabli poduzetničke orijentacije i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti

Correlations

			Sklonost riziku	Proaktivnost	Poduzetnička orijentacija	Poslovna uspješnost	Konkurentska prednost
Spearman's rho	Sklonost riziku	Correlation Coefficient	1,000	,267	,569*	-,097	,062
		Sig. (2-tailed)	.	,254	,011	,701	,806
		N	20	20	19	18	18
	Proaktivnost	Correlation Coefficient	,267	1,000	,642**	-,084	,285
		Sig. (2-tailed)	,254	.	,003	,742	,251
		N	20	20	19	18	18
	Poduzetnička orijentacija	Correlation Coefficient	,569*	,642**	1,000	-,216	,231
		Sig. (2-tailed)	,011	,003	.	,406	,372
		N	19	19	19	17	17
	Poslovna uspješnost	Correlation Coefficient	-,097	-,084	-,216	1,000	,359
		Sig. (2-tailed)	,701	,742	,406	.	,157
		N	18	18	17	18	17
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,062	,285	,231	,359	1,000
		Sig. (2-tailed)	,806	,251	,372	,157	.
		N	18	18	17	17	18

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kako se vidi u tablici, niti jedan od pokazatelja poduzetničke orijentacije nije statistički značajno povezan sa složenim pokazateljima konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Budući se inovativnost zbog vrijednosti Alpha pokazatelja nije mogla koristiti kao složeni pokazatelj, u nastavku će se dati pregled veze između stupnja inovativnosti i pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti.

Tablica 32: Veza između stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti

Correlations

			Poslovna uspješnost	Konkurentska prednost	Najvažniji novi proizvodi ili usluge koje smo uveli u posljednje 3 godine na tržište, imali su jedno od sljedeći obilježja:
Spearman's rho	Poslovna uspješnost	Correlation Coefficient	1,000	,359	-,143
		Sig. (2-tailed)	.	,157	,570
		N	18	17	18
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,359	1,000	,363
		Sig. (2-tailed)	,157	.	,138
		N	17	18	18
	Najvažniji novi proizvodi ili usluge koje smo uveli u posljednje 3 godine na tržište, imali su jedno od sljedeći obilježja:	Correlation Coefficient	-,143	,363	1,000
		Sig. (2-tailed)	,570	,138	.
		N	18	18	21

Rezultati statističke analize pokazuju kako nema statistički značajne veze između stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga i pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Premda korelacije bez statističke značajnosti nije potrebno komentirati, ovdje se čini značajnim ukazati na negativnu vezu između stupnja inovativnosti i poslovne uspješnosti, čime veći stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga je praćen nižim stupnjem poslovne uspješnosti. Ovaj je rezultat u skladu s teorijskim pretpostavkama – inovacije, a naročito one radikalne iziskuju znatna ulaganja u razvoj i istraživanje pa je ponekad potrebno žrtvovati dio profitabilnosti kako bi se inovacija lansirala na tržište.

Tablica 33: Veza između strateške zanovljivosti i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti

Correlations

			Poslovna uspješnost	Konkurentska prednost	Strateška zanovljivost
Spearman's rho	Poslovna uspješnost	Correlation Coefficient	1,000	,359	-,183
		Sig. (2-tailed)	.	,157	,483
		N	18	17	17
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,359	1,000	,220
		Sig. (2-tailed)	,157	.	,396
		N	17	18	17
	Strateška zanovljivost	Correlation Coefficient	-,183	,220	1,000
		Sig. (2-tailed)	,483	,396	.
		N	17	17	18

Rezultati analize pokazuju kako nema statistički značajne veze između složenog pokazatelja strateške zanovljivosti i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Budući se korporativna poduzetnosti nije mogla koristiti kao složeni pokazatelj, u nastavku se daje prikaz veza između tvrdnji koje opisuju varijablu korporativne poduzetnosti i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti.

Tablica 34: Veza između korporativne poduzetnosti i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti

Correlations

			Poslovna uspješnost	Konkurentska prednost	Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.	Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.	Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.
Spearman's rho	Poslovna uspješnost	Correlation Coefficient	1,000	,359	,229	-,135	,331
		Sig. (2-tailed)	.	,157	,360	,592	,180
		N	18	17	18	18	18
	Konkurentska prednost	Correlation Coefficient	,359	1,000	,231	,184	,553*
		Sig. (2-tailed)	,157	.	,356	,465	,017
		N	17	18	18	18	18
	Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.	Correlation Coefficient	,229	,231	1,000	,069	,210
		Sig. (2-tailed)	,360	,356	.	,771	,389
		N	18	18	20	20	19
	Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.	Correlation Coefficient	-,135	,184	,069	1,000	,185
		Sig. (2-tailed)	,592	,465	,771	.	,449
		N	18	18	20	20	19
	Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.	Correlation Coefficient	,331	,553*	,210	,185	1,000
		Sig. (2-tailed)	,180	,017	,389	,449	.
		N	18	18	19	19	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kako se vidi iz rezultata analize, samo fokus na unaprjeđenje performansi postojećih biznisa je statistički značajno povezan s pokazateljem konkurentske prednosti, premda je navedena veza umjerenog intenziteta. Dakle, s porastom orijentacije na postojeće poslovanje povećava se stupanj konkurentske prednosti, a naravno vrijedi i obratno. Ovaj je rezultat potpuno u neskladu s teorijskim pretpostavkama jer se navedena tvrdnja o fokusu na unaprjeđenje postojećeg stanja koristi kao kontrolna tvrdnja u oblikovanju varijable korporativne poduzetnosti – da bi poduzeće znatno proširilo svoje poslovanje i realiziralo znatan broj novih investicija moralo bi biti manje fokusirano na performanse postojećih biznisa.

Kako dosadašnji prezentirani rezultati nisu dali očekivane odgovore o povezanosti varijabli korporativnog poduzetništva i varijabli konkurentske prednosti, proveli smo dubinsku analizu odnosa varijabli koje opisuju korporativno poduzetništvo i elemenata konkurentske prednosti.

Tablica 35: Veza između varijabli poduzetničke orijentacije i elemenata konkurentske prednosti

Correlations

			Općenita prednost pred najznačajniji m konkurentima - Ocjena	Održivost stečene prednosti - Ocjena	Kvaliteta i imidž usluge - Ocjena	Cijena usluge - Ocjena	Trošak isporuke usluge - Ocjena	Zadovoljstvo kupaca - Ocjena	Poduzetnička orijentacija	Proaktivnost	Sklonost riziku
Spearman's rho	Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima - Ocjena	Correlation Coefficient	1,000	,616**	,593**	,228	,200	,482*	,251	,502*	,088
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,007	,348	,426	,036	,316	,028	,720
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19
	Održivost stečene prednosti - Ocjena	Correlation Coefficient	,616**	1,000	,274	,429	,145	,243	,345	,444	,274
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,257	,067	,567	,317	,161	,057	,257
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19
	Kvaliteta i imidž usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,593**	,274	1,000	,290	-,004	,621**	,180	,063	,235
		Sig. (2-tailed)	,007	,257	.	,228	,988	,005	,476	,798	,333
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19
	Cijena usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,228	,429	,290	1,000	,316	,414	,024	-,061	-,053
		Sig. (2-tailed)	,348	,067	,228	.	,202	,078	,924	,805	,831
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19
	Trošak isporuke usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,200	,145	-,004	,316	1,000	,316	,197	-,072	,088
		Sig. (2-tailed)	,426	,567	,988	,202	.	,202	,449	,777	,729
		N	18	18	18	18	18	18	17	18	18
	Zadovoljstvo kupaca - Ocjena	Correlation Coefficient	,482*	,243	,621**	,414	,316	1,000	,251	-,009	-,158
		Sig. (2-tailed)	,036	,317	,005	,078	,202	.	,316	,971	,519
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19
	Poduzetnička orijentacija	Correlation Coefficient	,251	,345	,180	,024	,197	,251	1,000	,642**	,569*
		Sig. (2-tailed)	,316	,161	,476	,924	,449	,316	.	,003	,011
		N	18	18	18	18	17	18	19	19	19
	Proaktivnost	Correlation Coefficient	,502*	,444	,063	-,061	-,072	-,009	,642**	1,000	,267
		Sig. (2-tailed)	,028	,057	,798	,805	,777	,971	,003	.	,254
		N	19	19	19	19	18	19	19	20	20
	Sklonost riziku	Correlation Coefficient	,088	,274	,235	-,053	,088	-,158	,569*	,267	1,000
		Sig. (2-tailed)	,720	,257	,333	,831	,729	,519	,011	,254	.
		N	19	19	19	19	18	19	19	20	20

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kako se vidi u tablici, postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i općenite konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta. Dakle, s porastom proaktivnosti poduzeća raste i općenita prednost poduzeća pred glavnim konkurentima. Dalje, rezultati pokazuju kako postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta. Dakle, s porastom proaktivnosti poduzeća raste i vjerojatnost da će poduzeće sačuvati stečenu konkurentsku prednost.

Tablica 36: Veza između varijabli korporativne poduzetnosti i strateške zanovljivosti i elemenata konkurentske prednosti

Correlations

			Općenita prednost pred najznačajniji m konkurentima - Ocjena	Održivost stečene prednosti - Ocjena	Kvaliteta i imidž usluge - Ocjena	Cijena usluge - Ocjena	Trošak isporuke usluge - Ocjena	Zadovoljstvo kupaca - Ocjena	Strateška zanovljivost	Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.	Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.	Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.
Spearman's rho	Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima - Ocjena	Correlation Coefficient	1,000	,616**	,593**	,228	,200	,482*	,115	,048	,450	,368
		Sig. (2-tailed)	.	,005	,007	,348	,426	,036	,651	,844	,053	,121
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19
	Održivost stečene prednosti - Ocjena	Correlation Coefficient	,616**	1,000	,274	,429	,145	,243	,495*	,217	,186	,363
		Sig. (2-tailed)	,005	.	,257	,067	,567	,317	,037	,371	,446	,127
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19
	Kvaliteta i imidž usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,593**	,274	1,000	,290	-,004	,621**	,206	,110	,298	,320
		Sig. (2-tailed)	,007	,257	.	,228	,988	,005	,412	,655	,215	,182
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19
	Cijena usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,228	,429	,290	1,000	,316	,414	,130	,154	-,205	,355
		Sig. (2-tailed)	,348	,067	,228	.	,202	,078	,607	,530	,399	,136
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19
	Trošak isporuke usluge - Ocjena	Correlation Coefficient	,200	,145	-,004	,316	1,000	,316	-,392	,311	,187	,435
		Sig. (2-tailed)	,426	,567	,988	,202	.	,202	,120	,208	,458	,071
		N	18	18	18	18	18	18	17	18	18	18
	Zadovoljstvo kupaca - Ocjena	Correlation Coefficient	,482*	,243	,621**	,414	,316	1,000	,090	,094	-,006	,475*
		Sig. (2-tailed)	,036	,317	,005	,078	,202	.	,722	,702	,981	,040
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19
	Strateška zanovljivost	Correlation Coefficient	,115	,495*	,206	,130	-,392	,090	1,000	-,030	,018	-,169
		Sig. (2-tailed)	,651	,037	,412	,607	,120	,722	.	,905	,943	,503
		N	18	18	18	18	17	18	18	18	18	18
	Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti.	Correlation Coefficient	,048	,217	,110	,154	,311	,094	-,030	1,000	,069	,210
		Sig. (2-tailed)	,844	,371	,655	,530	,208	,702	,905	.	,771	,389
		N	19	19	19	19	18	19	18	20	20	19
	Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.	Correlation Coefficient	,450	,186	,298	-,205	,187	-,006	,018	,069	1,000	,185
		Sig. (2-tailed)	,053	,446	,215	,399	,458	,981	,943	,771	.	,449
		N	19	19	19	19	18	19	18	20	20	19
	Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.	Correlation Coefficient	,368	,363	,320	,355	,435	,475*	-,169	,210	,185	1,000
		Sig. (2-tailed)	,121	,127	,182	,136	,071	,040	,503	,389	,449	.
		N	19	19	19	19	18	19	18	19	19	19

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Kako se vidi iz prezentiranih rezultata postoji statistički značajna veza između pokazatelja strateške zanovljivosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta. Dakle, s porastom strateške zanovljivosti koja opisuje sposobnost menadžmenta poduzeća da „pomlađuje“ strategije i tržišni nastup, raste i vjerojatnost da će poduzeće sačuvati stečenu konkurentsku prednost. Od varijabli koje opisuju korporativnu poduzetnost, pokazalo se da je realizacija znatnog broja investicija statistički značajno povezana s općenitom konkurentskom prednošću. Ova se veza pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta. Također, pokazuje se da fokus na unaprjeđenje postojećih biznisa je statistički značajno povezan sa zadovoljstvom kupaca, kao važnim elementom konkurentske prednosti. Ova je veza umjerenog intenziteta i statistički značajna na nivou 5%. Dakle, s porastom fokusa na unaprjeđenje performansi postojećih biznisa raste i zadovoljstvo kupaca.

5.6. Rasprava istraživačkih hipoteza

Kako bi se postigli ciljevi istraživanja, odnosno utvrdila veza između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti u poduzeću za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske postavljena je glavna hipoteza kao i dvije pomoćne.

H1. Postoji međuovisnost između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

H1.1. Postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja poduzetničke orijentacije i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

H1.2. Postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja korporativne poduzetnosti i strateške zanovljivosti i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske

Navedena raščlamba hipoteza u skladu je s dosadašnjim teorijskim i empirijskim spoznajama o korporativnom poduzetništvu – konceptu putem kojeg se opisuje poduzetničko ponašanje poduzeća.

Naime, da bi poduzeća opstala i rasla u suvremenim uvjetima poslovanja, odnosno ostvarila značajne prednosti pred konkurentima, ona su nužno upućena na traganje za novim poslovnim mogućnostima te na njihovo efektivno i efikasno korištenje kroz inovativnu kombinaciju resursa i implementaciju poduzetničkih strategija. Korporativno se poduzetništvo može opisati kao *stav ključnih donositelja odluka prilikom kreiranja strategija poduzeća*, pa u tom slučaju govorimo o poduzetničkoj orijentaciji poduzeća (pomoćna hipoteza H1.1.).

U drugom slučaju, o korporativnom se poduzetništvu govori kao o *ponašanju i djelovanju poduzeća* koje je na pojavnoj razini vidljivo i mjerljivo kroz pokretanje novih poslova i novih poduzeća (spin-off-*ova*), opsluživanje novih tržišnih segmenata, obnavljanje strategije i strateškog

nastupa i sl. Korporativno poduzetništvo kao djelovanje poduzeća opisano je putem dvije relevantne varijable – korporativna poduzetnost i strateška zanovljivost (pomoćna hipoteza H1.2.).

Rezultati provedene statističke analize (neparametrijska korelacija; Spearman rho koeficijent) pokazali su kako niti jedan od pokazatelja poduzetničke orijentacije nije statistički značajno povezan sa složenim pokazateljima konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Budući se inovativnost zbog vrijednosti Alpha koeficijenta nije mogla koristiti kao složeni pokazatelj, dodatno se istražila veza između mjerila inovativnosti (stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga) i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti, no značajne veze nisu utvrđene. Kada smo dekomponirali pokazatelj konkurentske prednosti pokazalo se kako elementi poduzetničke orijentacije ipak određuju konkurentsku prednost i to:

1. općenitu prednost pred konkurentima (postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i općenite konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta);
2. održivost stečene prednosti (postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta).

Ovdje treba ukazati na činjenicu da poduzetnička orijentacija opisuje poduzetnički stav ključnih donositelja odluka (menadžera) prilikom oblikovanja i implementacije strategija poduzeća, a konačni uzorak zaposlenika na kojemu je provedeno istraživanje čine zaposlenici bez menadžerskih ovlasti u najvećem dijelu (70%). Zbog dinamike kojom se istraživanje provodilo i vremenske ograničenosti, nažalost nije u istraživanje uključeno više menadžera. Također, kako se pokazalo, veliki broj nedostajućih podataka također je bio problem kod oblikovanja nekih varijabli, pa inovativnost, kao element poduzetničke orijentacije, nije mogla biti u istraživanju niti korištena.

Uzevši u obzir sve navedene okolnosti, te rezultate koji potvrđuju povezanost proaktivnosti i elemenata konkurentske prednosti – općenite prednosti te njene održivosti – **moguće je djelomično prihvatiti prvu pomoćnu hipotezu H1.1.**

S druge strane, rezultati istraživanja pokazali su da između pokazatelja strateške zanovljivosti i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti nema statistički značajnih veza,

kao niti između tvrdnji koje sačinjavaju varijablu korporativne poduzetnosti (korporativna se poduzetnost nije mogla koristiti kao složeni pokazatelj zbog vrijednosti Alpha koeficijenta) i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Iznimku čini pozitivna veza između fokusa na unaprjeđenje postojećih biznisa i konkurentske prednosti (rezultati su ukazali na postojanje statistički značajne veze umjerenog intenziteta), ali u kontekstu korporativnog poduzetništva, ova je veza upravo suprotna od očekivane. Naime, čim je više poduzeće orijentirano rastu kroz poduzetništvo i nove poslovne mogućnosti, tim je manje ono fokusirano na unaprjeđenje postojećeg stanja. Međutim, kada smo dekomponirali složeni pokazatelj konkurentske prednosti, pokazalo se da strateška zanovljivost kao i elementi korporativne poduzetnosti određuju konkurentsku prednost i to:

1. općenitu prednost pred konkurentima (pokazalo se da je realizacija znatnog broja investicija, kao važan gradbeni element korporativne poduzetnosti, statistički značajno povezana s općenitom konkurentskom prednošću; veza se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta);
2. održivost stečene prednosti (postoji statistički značajna veza između pokazatelja strateške zanovljivosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta);

Također, pokazalo se kako je element konkurentske prednosti - zadovoljstvo kupaca, statistički značajno povezan s fokusom na unaprjeđenje performansi postojećih usluga. Ova je umjerenog intenziteta i statistički značajna na nivou 5%. Premda s aspekta korporativnog poduzetništva, fokus na unaprjeđenje postojećih biznisa odvlači pozornost s poduzetničkih šansi i djelovanja, percepcija je ispitanika da upravo unaprjeđenje performansi postojećih biznisa – postojećeg stanja, je relevantno u ocjeni zadovoljstva kupaca. S obzirom na djelatnost kojom se poduzeće bavi – isporuka električnom energijom, to se ovakav rezultat može smatrati logičnim. Obzirom na prezentirane rezultate – **moguće je djelomično prihvatiti drugu pomoćnu hipotezu H1.2.**

Budući su se hipoteze oblikovale po sistemu izvedenih hipoteza, to se istinitost glavne hipoteze utvrđuje putem istinitosti pomoćnih hipoteza. Naime, korporativno je poduzetništvo širok pojam i opsuje se putem mnoštva različitih dimenzija, a u istraživanje, koje se provelo za potrebe rada, uključene su one najvažnije: inovativnost, proaktivnost i sklonost riziku – varijable poduzetničke

orijentacije opisane prvom pomoćnom hipotezom, te korporativna poduzetnost i strateška zanovljivost – varijable poduzetničkog ponašanja i djelovanja poduzeća opisane drugom pomoćnom hipotezom.

Budući su rezultati istraživanja dali samo djelomičnu potkrjepu pomoćnim hipotezama H1.1. i H1.2., to se i **glavna hipoteza H1 koja je pretpostavila da postoji međuovisnost između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske može samo djelomično prihvatiti.**

6. ZAKLJUČAK

Korporativno poduzetništvo opisuje način na koji se tradicionalna poduzeća specijaliziraju u fokusu na razvoj i rast putem uočavanja i korištenja poduzetničkih mogućnosti. Kako bi opstala i rasla u suvremenim uvjetima poslovanja, velika su poduzeća prisiljena ponašati se poduzetnički – kroz inovacije u proizvodima, uslugama, tehnologijama i procesima, kroz zajednička ulaganja i akvizicije, kroz diverzifikaciju i „pomlađivanje“ strategije, velika se poduzeća ponašaju poduzetnički i ostvaruju izravne prednosti u odnosu na izravne konkurente.

Premda nužno, poduzetničko ponašanje može biti otežano u tradicionalnim poduzećima: poduzetnička inicijativa i pokretanje novih poslova u tradicionalnim velikim poduzećima mogu biti inhibirani tromošću hijerarhije i rezistencijom u odnosu prema promjenama.

Korporativno je poduzetništvo u literaturi prepoznato kao izvor konkurentske prednosti – dostupna empirijska istraživanja nude čitav niz argumenata potkrijepe ovoj tezi. Međutim, u Republici Hrvatskoj radi se o nedovoljno istraženom području, iako je problematika i u svjetskim okvirima aktualna.

Najčešće se korporativno poduzetništvo u literaturi istražuje putem koncepta poduzetničke orijentacije – temelji se na operacionalizaciji dimenzija inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku. Korporativno poduzetništvo, ovako promatrano, označava stratešku filozofiju ili poduzetnički stav u oblikovanju ciljeva i strategije poduzeća. U literaturi se kao istoznačnice pojma koriste još i "poduzetnički menadžment", "poduzetnička orijentacija" i "strateško poduzetništvo".

Ukoliko se korporativno poduzetništvo ne promatra kroz prizmu poduzetničke orijentacije (složena mjera inovativnosti, proaktivnosti i sklonosti riziku) tada se korporativno poduzetništvo analizira kao proces, pa se sve one aktivnosti koje su svojstvene procesu označavaju kao dimenzije korporativnog poduzetništva. U tom su se smislu operacionalizirale dimenzije "ulazak na nova tržišta", "korporativna poduzetnost" (eng. *corporate venturing*) (mjeri se brojem novih autonomnih poslovnih jedinica ili novih poduzeća), "novo strateško usmjerenje" te "strateška zanovljivost" (eng. *strategic renewal*) kojom se označava "transformacija ključnih ideja na kojima se

organizacija temelji", odnosno "alternacija u procesima, strukturi i sposobnostima poduzeća" putem inovacije.
Kako bi se istražila i analizirala veza između ključnih dimenzija korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti odabrano je poduzeće iz djelatnosti opskrbe električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske.

Tržište električne energije u Hrvatskoj otvoreno je od 1. srpnja 2008. godine, što znači da su kupci ostvarili zakonsko pravo da odaberu opskrbljivača električnom energijom, a HEP Opskrba d.o.o. kao dio HEP grupe izgubio je monopol na tržištu opskrbe električnom energijom. Premda recentni podaci pokazuju kako su pridošlice u industriju zahvatili relativno mali udio tržišnog kolača (podaci iz 2014. godine pokazuju da su najveće pridošlice, njemački RWE i slovenski GEN-I preoteli HEP-u samo 4,75% kupaca) jasno je da se tržište dinamizira i da će opskrbljivači u konkurentskoj borbi posezati za nekom poduzetničkih strategija.

Poduzeće u kojemu se istražila veza između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti jedno je od najvećih na tržištu (u odnosu na tržišni udio), ali je bilo potrebno jamčiti očuvanje anonimnosti poduzeća.

Empirijsko je istraživanje provedeno od mjeseca prosinca 2015. do kraja veljače 2016. godine na osnovnome skupu od 71 zaposlenika poduzeća za opskrbu električnom energijom. Anketni je upitnik, sastavljen od 27 pitanja zatvorenog tipa, postavljen na elektronsku platformu za provođenje istraživanja, *Monkey Survey*, te je bio dostupan svim zaposlenicima. Ukupno je, u razdoblju provođenja istraživanja, 30 zaposlenika pristupilo ispunjavanju anketnog upitnika (42,3% od ukupnog broja zaposlenih).

Od ukupnog broja zaposlenika koji su pristupili popunjavanju anketnog upitnika, 50% je bilo muškog spola, dok je 50% bilo ženskog spola. U odnosu na poziciju u poduzeću, najveći broj ispitanika zaposlen je na poziciji bez menadžerskih ovlasti, cak 70%. Ova se karakteristika kasnije pokazala kao važno ograničenje istraživanja, budući poduzetnička orijentacija opisuje poduzetnički stav menadžera prilikom oblikovanja i implementacije strategija.

Najveći je broj zaposlenih direktno vezan uz prodaju (preko polovine), a u poduzeću i na poziciji su zaposleni u od 1 do 5 godina u najvećem broju slučajeva. I ova je karakteristika zaposlenih također ograničavajuća, budući se s duljim radnim stažem, boljim poznavanjem poduzeća i industrije u kojoj poduzeće djeluje i poduzetničke šanse brže uočavaju i efikasnije iskorištavaju.

Dalje, provedena je analiza pokazala kako je poduzeće osrednje inovativno, a u istoj je, osrednjoj mjeri i proaktivno. Sklonost riziku se, pak, pokazala izrazito niskom. Ovaj je nalaz u skladu s rezultatima istraživanja Kolakovića, Siseka i Morić Milovanovića (2008.) koji su pokazali kako je averzija naspram riziku u velikoj mjeri prisutna u velikim hrvatskim poduzećima. Međutim, ovaj je rezultat, o niskom stupnju sklonosti riziku, u kontradikciji s nalazom po kojemu se 50% ispitanih slaže ili izrazito slaže s tvrdnjom da su radikalne odluke nužne za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Naime, radikalne odluke nije moguće donijeti bez prihvaćanja rizika i neizvjesnosti koja je s time povezana.

Također, analiza ostalih varijabli, osim varijabli poduzetničke orijentacije, pokazala je da poduzeće se ponaša i djeluje poduzetno do osrednje mjere, ali je zato snažno fokusirano na unaprjeđenje performansi postojećih biznisa/poslova . U takvoj situaciji, nije moguće predano tražiti šanse za poduzetničko djelovanje, niti ih je moguće na efikasan i efektivan način iskorištavati. Nadalje, pokazalo se kako menadžment dobro reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama.

Analiza konkurentske prednosti pokazala je kako su prosječne ocjene po svim promatranim elementima: općenita prednost pred konkurentima, održivost stečene prednosti, kvaliteta i imidž usluge, cijena usluge, trošak isporuke usluge i zadovoljstvo kupaca, prilično visoke, a ispitanici su prilično visokim ocjenama ocijenili i poslovnu uspješnost poduzeća u odnosu na glavne konkurente (najviša je prosječna ocjena dodijeljena profitabilnosti).

Rezultati provedene statističke analize (neparametrijska korelacija; Spearman rho koeficijent) pokazali su kako niti jedan od pokazatelja poduzetničke orijentacije nije statistički značajno povezan sa složenim pokazateljima konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Kada se

dekomponirao pokazatelj konkurentske prednosti pokazalo se kako elementi poduzetničke orijentacije ipak određuju konkurentsku prednost i to:

1. općenitu prednost pred konkurentima (postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i općenite konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta);
2. održivost stečene prednosti (postoji statistički značajna veza između pokazatelja proaktivnosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta).

S druge strane, rezultati istraživanja pokazali su kako između pokazatelja strateške zanovljivosti i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti nema statistički značajnih veza, kao niti između tvrdnji koje sačinjavaju varijablu korporativne poduzetnosti (korporativna se poduzetnost nije mogla koristiti kao složeni pokazatelj zbog vrijednosti Alpha koeficijenta) i složenih pokazatelja konkurentske prednosti i poslovne uspješnosti. Međutim, kada se dekomponirao složeni pokazatelj konkurentske prednosti, pokazalo se da strateška zanovljivost kao i elementi korporativne poduzetnosti određuju konkurentsku prednost i to:

1. općenitu prednost pred konkurentima (pokazalo se da je realizacija znatnog broja investicija, kao važan gradbeni element korporativne poduzetnosti, statistički značajno povezana s općenitom konkurentskom prednošću; veza se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 10% i umjerenog je intenziteta);
2. održivost stečene prednosti (postoji statistički značajna veza između pokazatelja strateške zanovljivosti i održivosti stečene konkurentske prednosti koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5% i umjerenog je intenziteta).

Kako su navedeni rezultati povezani s pomoćnim hipotezama od kojih prva pretpostavlja da postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja poduzetničke orijentacije i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske, a druga da postoji pozitivna statistički značajna veza između stupnja korporativne poduzetnosti i strateške zanovljivosti i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske, time je moguće konstatirati da su pomoćne hipoteze H 1.1. i H1.2. prihvaćene djelomično.

Budući su rezultati istraživanja dali samo djelomičnu potkrjepu pomoćnim hipotezama H1. 1. i H1.2., to se i glavna hipoteza H1. koja je pretpostavila da postoji međuovisnost između korporativnog poduzetništva i konkurentske prednosti poduzeća za opskrbu električnom energijom na tržištu Republike Hrvatske može samo djelomično prihvatiti.

POPIS SLIKA:

Slika 1. Okidači i inhibitori korporativnog poduzetništva na organizacijskoj razini.....12
Slika 2. Integrativni model korporativnog poduzetništva kao strategije poduzeća.....21
Slika 3. Ekonomska vrijednost.....23
Slika 4. Porterov model pet konkurentskih sila 26
Slika 5. Generičke strategije.....33
Slika 6. Model tržišta opskrbe električnom energijom u Republici Hrvatskoj.....36

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Ključne dimenzije definicija korporativnog poduzetništva 16-17
Tablica 2. Definicije konkurentske prednosti.....25
Tablica 3.Spol ispitanika 45
Tablica 4. Pozicija u poduzeću.....46
Tablica 5. Funkcijska pripadnost.....46
Tablica 6. Godine radnog staža u poduzeću.....46
Tablica 7. Godine radnog staža na poziciji 47
Tablica 8. Orijentacija na istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije 48
Tablica 9. Broj novih proizvoda/usluga u posljednje 3 godine.....49
Tablica 10. Obilježja novih proizvoda/usluga lansiranih na tržište u posljednje 3 godine.....50
Tablica 11. Ocjena stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga.....50
Tablica 12. Poduzeće je u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno poboljšani operacijski proces (proizvodnje ili usluga), način distribucije ili popratnu aktivnost vezanu uz proizvode/usluge 51
Tablica 13. Ocjena stupnja inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti vezane uz proizvode ili usluge 51
Tablica 14. Poduzeće je u posljednje 3 godine uvelo značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju...52
Tablica 15. Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije kako bi ih iskoristilo 52
Tablica 16. Ocjena stupnja do kojega poduzeće, u odnosu na konkurente, prednjači u uvođenju novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata 53
Tablica 17. Poduzeće pokazuje snažnu tendenciju da bude lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja u djelatnosti 53
Tablica 18. Menadžment poduzeća pokazuje snažnu sklonost visokorizičnim projektima koji mogu polučiti visoke zarade.....54
Tablica 19. S obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, radikalne odluke su nužne za ostvarenje ciljeva poduzeća 54
Tablica 20. Poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo jako mnogo novih tržišnih segmenata 55
Tablica 21. Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti 55
Tablica 22. Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo znatan broj novih investicija u svojem poslovanju.....56
Tablica 23. Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.....56

Tablica 24. U posljednje 3 godine, poduzeće je izmijenilo strategiju i tržišni nastup 57
Tablica 25. Poduzeće se u posljednje 3 godine iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti.....57
Tablica 26. Poduzeće se u posljednje 3 godine reorganiziralo poslovanje kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica 58
Tablica 27. Menadžment poduzeća odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija na svim organizacijskim razinama 58
Tablica 28. Ocjena elemenata konkurentske prednosti u odnosu na najznačajnije konkurente .59
Tablica 29. Ocjena elemenata poslovne uspješnosti u odnosu na najznačajnije konkurente 60
Tablica 30. Pregled ključnih varijabli korporativnog poduzetništva.....61
Tablica 31. Veza između varijabli poduzetničke orijentacije i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti.....62
Tablica 32.Veza između stupnja inovativnosti novih proizvoda/usluga i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti 63
Tablica 33.Veza između strateške zanovljivosti i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti 63
Tablica 34.Veza između korporativne poduzetnosti i pokazatelja konkurentske prednosti te poslovne uspješnosti 64
Tablica 35.Veza između varijabli poduzetničke orijentacije i elemenata konkurentske prednosti 65
Tablica 36.Veza između varijabli korporativne poduzetnosti i strateške zanovljivosti i elemenata konkurentske prednosti.....66

LITERATURA:

1. Ahuja, G., Lampert, C. M. (2001.): *Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established companies create breakthrough inventions*, Strategic Management Journal, 22, str. 521.-543.

2. Aktan, B., Bulut, C. (2008.): *Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Science, 12, str. 69.-79.

3. Antoncic, B., Hisrich, R. D. (2003.): *Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation, Journal of Management Development*, 23 (6), str. 518.-550.

4. Barringer, B. R., Bluedorn, A. C. (1999.): *The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management*, Strategic Management Journal, 20, str. 421.-444.

5. Bruining, H., Wright, M. (2002.): *Entrepreneurial orientation in management buy-outs and the contribution of venture capital*, Venture Capital, 4(2), str. 147.-168.

6. Buble, M., Kružić, D. (2006.): Poduzetništvo: Realnost sadašnjosti i izazov budućnosti, RRiF, Zagreb

7. Burgelman, R. A. (1983.): *Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study*, Management Science, 29(12), str. 1349.-1364.

8. Covin, J. G. (1991.): *Entrepreneurial versus conservative firms: a comparison of strategies and performance*, Journal of Management, 28(5), str. 439.-462.

9. Covin, J. G., Miles, M. P. (1999.): *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*, Entrepreneurship: Theory and Practice, 23(3), str. 47.-63.

10. Covin, J. G., Slevin, D. G. (1991.): *A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior*, Entrepreneurship Theory and Practice, 16(1), str. 7.-25.
11. Coyne, K. P. (1986.): Sustainable competitive advantage – What is it, what it isn't, Business Horizons, 29, str. 54.-61.

12. Damanpour, F., Gopalakrishnan, S. (2001): *The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations*, Journal of Management Studies, 38(1), str. 45.-65.

13. Damanpour, F., Schneider, M. (2006.): *Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers*, British Journal of Management, 17(3), str. 215.-236.

14. Damanpour, F., Wischnevsky, D. J. (2006): *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*, Journal of Engineering and Technology Management, 23(4), str.269.-291.

15. Dess, G. D., Lumpkin, G. T., Covin, J. G. (1997.): *Entrepreneurial strategy making and firm performance: Test of contingeny and configurational models*, Strategic Management Journal, 18(9), str. 677.-695.

16. Dess, G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., Lane, P. J. (2003.): *Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship*, Journal of Management, 29(3), str. 351.-378.

17. Fang, Q. (2013.): Corporate entrepreneurship: Constructs and Research Focuses, str. 699.-706. u Qi, F., Shen, J. i Dou, R. (ur.): The 19th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg

18. Gliem, J. A., Gliem, R. R. (2003.): Calculating, Interpreting, and Reporting Chronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales, Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing and Community Education, dostupno na http://www.ssnpstudents.com/wp/wp-content/uploads/2015/02/Gliem-Gliem.pdf

19. Guth, W. D., Ginsberg, A. (1990.): Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship, Strategic Management Journal, 11, str. 5.–15.

20. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001.): *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation*, Strategic Management Journal, 22 (special issue), str. 479.-491.

21. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2002.): *Strategic Entrepreneurship: Integrating Entrepreneurial and Strategic Management Perspectives*, str. 3.-13. u Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, M. S., Sexton, D. L. (ur.) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Strategic Management Society, Blackwell Publishing

22. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Camp, S. M., Sexton, D. L. (2001.): *Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth*, Academy of Management Executive, 13(1), str. 49.-63.

23. Ireland, R. D., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. (2003.): *A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions*, Journal of Management, 29(6), 963.-989.

24. Ireland, D. R., Covin, J. G., Kuratko, D. F. (2009.): *Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy*, Entrepreneurship Theory & Practice, 33, str. 19.-46.

25. Kelley, D., Neck, H. M., Colarelli O'Conner, G., Paulson, A. (2005.): *Corporate entrepreneurship through radical innovation: Key organization and initiative level mechanisms*, str. 23.-49. u Elfring, T. (ur.) *Corporate Entrepreneurship and Venturing*, Springer Science+Business Media, Inc.

26. Khandwalla, P. N. (2006): *Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises*, Vikalpa, The Jounal for Decison Makers, 31(1), str. 1.-16.

27. Klein, P. G. (2008.): *Opportunity discovery, entrepreneurial action, and economic organization*, Strategic Entrepreneurship Journal, 2(3), str. 175.-188.

28. Knight, G. A. (1997.): *Cross-cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation*, Journal of Business Venturing, 12(3), str. 213.-225.

29. Kolaković, M., Sisek, B., Morić Milovanović B. (2008.): Influence of corporate entrepreneurship on performance of Croatian large companies, Global Business & Economics Anthology, str. 312.-317.

30. Krackhardt, D. (1995.): *Entrepreneurial Opportunities in an Entrepreneurial Firm: A Structural Approach*, Entrepreneurship Theory&Practice, 19(3), str. 53.-69.

31. Lovrinčević, M. (2012.): Međuovisnost korporativnog poduzetništva i stakeholderske orijentacije velikih hrvatskih poduzeća, Doktorska disertacija, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet

32. Morić Milovanović, B. (2009.): Sustav poticanja kao factor razvoja korporativnog poduzetništva, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), str. 189.-202.

33. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996.): *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*, Academy of Management Review, 21(1), str. 135.-172.

34. Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (2001.): *Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle*, Journal of Business Venturing, 16(5), str. 429.-451.

35. McFadzean, E., O' Loughlin, A., Shaw, E. (2005): *Corporate entrepreneurship and innovation part I: The missing link*, European Journal of Innovation Management, 8(3), str. 350.-372.

36. McGrath, R. G., MacMillan, I. (2000.): *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA

37. Meyer, D. G., Neck, H. M, Meeks, M. D. (2002.): *The Entrepreneurship-Strategic Management Interface*, str. 20.-38. u Hitt, M. A., Ireland, D. R., Camp, M. S., Sexton, D. L. (ur.) *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, Strategic Management Society, Blackwell Publishing

38. Miller, D. (1983.): *The correlates of entrepreneurship in three types of firms*, Management Science, 29(7), str. 770.- 791.

39. Morić Milovanović, B. (2013.): *Korporativno poduzetništvo kao čimbenik povećanja uspješnosti velikih hrvatskih poduzeća*, International Journal of Management Cases, 15(1), str. 50.-60.

40. Peteraf, M. A., Barney, J. B. (2003.): Unraveling The Resource-Based Tangle, Managerial and Decision Economics, 24, str. 309.-323.

41. Porter, M. E. (1980.): Competitive strategy, The Free Press, New York

42. Ronen, J. (ur.) (1983.): *Entrepreneurship,* Price Institute for Entrepreneurial Studies, Lexington Books, D. C. Heath and Company Lexington, Massachusetts, Toronto

43. Rubini, L., Desmet, K., Piguillem, F, Crespo, A. (2012.): Breaking down the barriers to firm growth in Europe, The fourth EFIGE policy report, Bruegel Blueprint series, Vol. 18, Brussels, Belgium

44. Saly, A. W. (2001.): *Corporate Entrepreneurship: Antecedents and consequences of entrepreneurship in large established firms*, Tinbergen Institute Research Series, Erasmus Universiteit Rotterdam

45. Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994): *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 37(3), str. 580.-607.

46. Sexton, D. L., Smilor, R. W. (ur.) (1997.): *Entrepreneurship 2000*, Upstart Publishing, Chicago

47. Shane, S., Venkataraman, S. (2000.): *The promise of entrepreneurship as a field of research*, Academy of Management Review, 25(1), str. 217.-236.

48. Stevenson, H. H., Jarillo, J. C. (1990.): *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, Strategic Management Journal, 11(4), str. 17.-27.

49. Talaja, A. (2013.): Adaptivna sposobnost, konkurentska prednost i performanse poduzeća, Ekonomski pregled, 64(1), str. 49.-63.

50. Talaja, A. (2012.): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split

51. Tipurić, D., Dabić, M. (ur.) (2013.): Management, Governance and Entrepreneurship: New Perspectives and Challenges, Darwin Press, UK

52. Tipurić, D. (1999.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb

53. Tipurić, D. (2014.): Iluzija strategije, Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća, Sinergija, Zagreb

54. Venkataraman, S. (1989.): *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, Management Science, 35(8), str. 942.-962.

55. Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012.): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa, 21(1), str. 381.-398.

56. Zahra, S. A. (1995.): *Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts*, Journal of Business Venturing, 10(3), str. str. 225.-247.

57. Zahra, S. A. (1996.): *Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The moderating Impact of Industry Technological Opportunities*, The Academy of Management Journal, 39(6), str. 1713.-1735.

58. Zahra, S. A., Covin, J. G. (1995.): *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship: A longitudinal analysis*, Journal of Business Venturing, 10(1), str. 43.-58.

59. Zahra, S. A., Neubaum, D. O., Huse, M. (2000.): *Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems*, Journal of Management, 26(5), str. 947.-976.

60. Zelenika, R. (2000.): *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*, četvrto izdanje, Ekonomski fakultet u Rijeci

PRILOG - ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

U svrhu izrade magistarskog rada provodi se istraživanje na temu ***"Korporativno poduzetništvo i konkurentska prednost na primjeru poduzeća HEP Opskrba d.o.o."***. Vaše sudjelovanje u anketi je iznimno važno kako bi se dobile potpune informacije vezane za navedenu temu. Stoga Vas molim da odvojite 10 minuta i uključite se u ovo istraživanje popunjavanjem upitnika koji je pred Vama.

Upitnik je podijeljen na tri dijela: prvi, u kojem su opći podaci o ispitaniku, drugi u kojem se ispituju Vaši stavovi vezani za elemente korporativnog poduzetništva i treći u kojem se ispituju Vaši stavovi vezani uz konkurentsku poziciju poduzeća.

Vaši odgovori koristit će se isključivo za potrebe pisanja magistarskog rada. Anketa je anonimna.

S poštovanjem,

Mišo Šanić, dipl. ing
Rukovoditelj odjela 5
Hrvatski operator prijenosnog sustava d.o.o.

1. Vaš spol je:
a) muško
b) žensko

2. Vaša pozicija u poduzeću je:
a) vrhovni menadžment
b) srednja razina menadžmenta
c) linijski menadžment (najniža razina menadžmenta)
d) zaposlenik bez menadžerskih ovlasti

3. Vaša funkcijska pripadnost vezuje se uz:
a) razvoj poslovnih rješenja
b) operativni marketing
c) prodaju
d) operativne poslove

4. Godine radnog staža u poduzeću:
a) 1-5 godina
b) 5-10 godina
c)10-15 godina
d) 15-20 godina
e) više od 20 godina

5. Godine radnog staža na poziciji:
a) 1-5 godina
b) 5-10 godina
c)10-15 godina
d) 15-20 godina
e) više od 20 godina

6. Naše poduzeće na **istraživanje i razvoj, tehnološko vodstvo i inovacije** daje:
a) nedovoljan, zanemariv naglasak
b) mali naglasak
c) osrednji naglasak
d) snažan naglasak
e) izrazito snažan i presudan naglasak

7. U **posljednje 3 godine**, naše poduzeće **lansiralo je na tržište**:
a) vrlo malo, skoro neznatno novih proizvoda/usluga
b) manje novih proizvoda/usluga u odnosu na najvažnije konkurente
c) otprilike isto kao i najvažniji konkurenti
d) više novih proizvoda/usluga u odnosu na najvažnije konkurente
e) izuzetno mnogo novih proizvoda/usluga

8. **Najvažniji novi proizvodi ili usluge** koje smo uveli **u posljednje 3 godine** na tržište, imali su jedno od sljedeći obilježja:
a) neznatne promjene u uporabnim svojstvima u odnosu na postojeće proizvode/usluge
b) u vrlo ograničenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
c) u određenoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
d) u velikoj mjeri predstavljaju promjene u odnosu na postojeće proizvode/usluge
e) dramatične promjene (potpuno novi proizvodi/usluge koji nemaju sličnosti s postojećim proizvodima/uslugama)

9. Ukoliko ste na prethodno pitanje odgovorili s (d) ili (e), pokušajte ocijeniti **stupanj inovativnosti novih proizvoda/usluga**:
a) inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga – novost je za poduzeće
b) inovacija je novost za našu industriju
c) inovacija je novost na svjetskoj razini

10. Poduzeće je u posljednje 3 godine razvilo novi ili znatno **poboljšani operacijski proces** (proizvodnje ili usluga), **način distribucije ili popratnu aktivnost** vezanu uz proizvode ili usluge.
a) da
b) ne

11. Ukoliko ste na prethodno pitanje potvrdno odgovorili, pokušajte ocijeniti **stupanj inovativnosti novog operacijskog procesa, načina distribucije ili popratne aktivnosti** vezane uz proizvode ili usluge:
a) inovacija je modifikacija postojećih proizvoda/usluga – novost je za poduzeće
b) inovacija je novost za našu industriju
c) inovacija je novost na svjetskoj razini

12. Poduzeće je u posljednje 3 godine uvelo **značajno drukčiju organizacijsku strukturu, implementiralo napredne menadžerske tehnike i alate, ili značajno izmijenilo stratešku orijentaciju**.
a) da
b) ne

13. U odnosu na konkurente, naše poduzeće **brže prepoznaje šanse i izazove u okruženju i poduzima odgovarajuće akcije** kako bi ih iskoristilo.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

14. U odnosu na konkurente, naše poduzeće **prednjači u uvođenju** novih proizvoda/usluga, novih proizvodnih procesa, novih organizacijskih rješenja, novih menadžerskih tehnika i alata.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

15. Naše poduzeće pokazuje snažnu tendenciju da bude **lider u uvođenju i implementaciji inovativnih ideja** u našoj djelatnosti.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

16. Vrhovni menadžment (Uprava) pokazuje snažnu **sklonost visokorizičnim projektima** koji mogu polučiti visoke zarade.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

17. S obzirom na okruženje u kojemu poduzeće posluje, **radikalne odluke** su nužne za ostvarenje ciljeva našeg poduzeća.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

18. Poduzeće je u posljednje 3 godine opsluživalo **jako mnogo novih tržišnih segmenata**.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

19. Poduzeće je u posljednje 3 godine znatno **proširilo poslovanje u svojoj temeljnoj djelatnosti**.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

20. Poduzeće je u posljednje 3 godine realiziralo **znatan broj novih investicija** u svojem poslovanju.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

21. Poduzeće se u posljednje 3 godine fokusiralo **na unaprjeđenje performansi svojih postojećih biznisa.**
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

22. U posljednje 3 godine, poduzeće je **izmijenilo strategiju i tržišni nastup**.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

23. Poduzeće se u posljednje 3 godine **iniciralo više programa za unaprjeđenje produktivnosti**.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

24. Poduzeće se u posljednje 3 godine **reorganiziralo poslovanje** kako bi se unaprijedila koordinacija i komunikacija između poslovnih jedinica.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

25. Menadžment našeg poduzeća **odlično reagira u prilagodbi i obnovi strategija** na svim organizacijskim razinama.
a) izrazito se ne slažem
b) ne slažem se
c) niti se slažem, niti se ne slažem
d) slažem se
e) izrazito se slažem

26. Evaluirajte **uspjeh našeg poduzeća u odnosu na najznačajnije konkurente** (RWE, GEN-I) s obzirom na sljedeće elemente:
(1-znatno lošiji, 2-lošiji, 3-otprilike isti kao i najznačajniji konkurenti, 4-bolji, 5-znatno bolji)

Općenita prednost pred najznačajnijim konkurentima	1	2	3	4	5
Održivost stečene prednosti	1	2	3	4	5
Kvaliteta i imidž usluge	1	2	3	4	5
Cijena usluge	1	2	3	4	5
Trošak isporuke usluge	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo kupaca	1	2	3	4	5

27. Ocijenite **elemente poslovnih rezultata** u Vašem poduzeću u odnosu na najznačajnije konkurente (RWE, GEN-I) ocjenom od 1 do 5:
(1-znatno lošiji, 2-lošiji, 3-otprilike isti kao i najznačajniji konkurenti, 4-bolji, 5-znatno bolji)

Rast prodaje	1	2	3	4	5
Profitabilnost	1	2	3	4	5
Porast tržišnog udjela	1	2	3	4	5