POVEZANOST KONKURENTSKIH SILA I PERFORMANSI PODUZEĆA

Ribarović, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2019

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:124:276151

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

DIPLOMSKI RAD

POVEZANOST KONKURENTSKIH SILA I PERFORMANSI PODUZEĆA

Mentor: **Student:**

Izv.prof.dr.sc. Anita Talaja **Marko Ribarović**

Split, rujan, 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

1.1. Problem i predmet istraživanja 1

1.2. Ciljevi istraživanja 3

1.3. Metode istraživanja 4

1.4. Struktura rada 5

2. OKOLINA PODUZEĆA 7

2.1. Elementi okoline poduzeća 7

2.1.1. Svrha i zadatak analize okoline 8

2.1.2. Uloga analize okoline 9

2.1.3. Eksterna okolina 10

2.1.4. Interna okolina 11

2.1.5. Opća ili socijalna okolina 12

2.1.6. Poslovna okolina ili okolina zadatka 14

2.2. Metode analize okoline 15

2.2.1. Metode i tehnike analize opće okoline 15

2.2.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline 17

2.2.3. Metode i tehnike analize interne okoline 20

2.3. Porterov model 5 konkurentskih sila 21

2.3.1. Suparništvo između postojećih konkurenata 23

2.3.2. Pregovaračka moć dobavljača 24

2.3.3. Pregovaračka moć kupaca 25
2.3.4. Prijetnja od ulaska novih konkurenata 25
2.3.5. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda 26
2.4. Kritika Porterovog modela 27
3. KONCEPTUALNI MODEL 31
3.1. Istraživačke hipoteze.....31
3.2. Metodologija istraživanja.....34
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 36
4.1. Analiza podataka i rezultata 36
4.1.1. Deskriptivna statistika 36
4.1.2. Testiranje mjernih ljestvica 38
4.1.3. Testiranje korelacije 42
5. ZAKLJUČAK 49
6. LITERATURA..... 51
POPIS SLIKA..... 52
GRAFIČKI PRIKAZI 52
POPIS TABLICA 52
SAŽETAK 54
SUMMARY 55

1. UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Novi stilovi i načini života stvaraju potrebu razvoja novih proizvoda koji moraju biti u skladu s njima. U drugoj polovici 20. stoljeća, utjecaj vanjskog okruženja na proces donošenja dugoročnih odluka postaje sve veći i veći. Okruženje je dinamičnije, kompleksnije, heterogenije i veoma neizvjesno tako da njihov utjecaj za opstanak poduzeća ima krucijalno značenje. Jedna od najpriznatijih teorija za analizu industrije i makrookruženja poduzeća je teorija pet konkurentskih sila prema M. E. Porteru.[1]

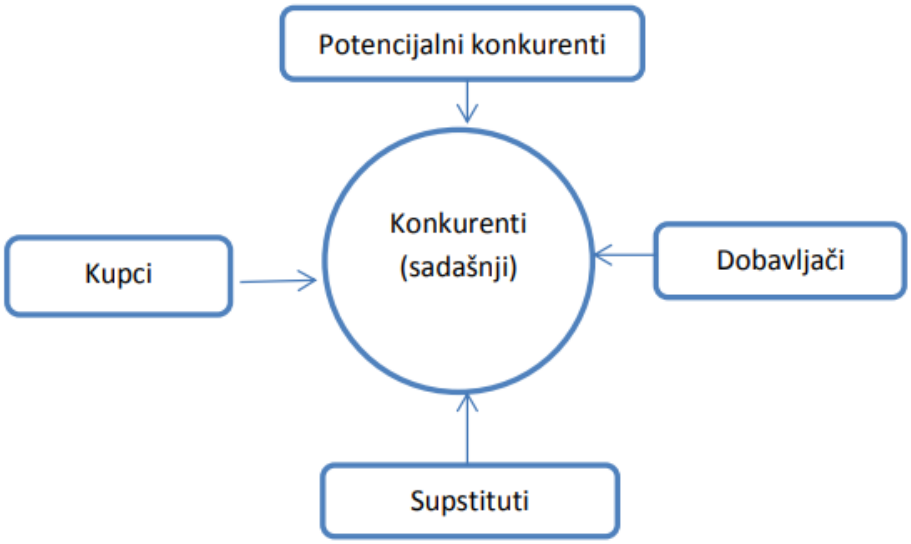
Današnja poduzeća susreću se s mnogo rizika, no najviše utjecaja na veličinu rizika s kojima se poduzeće susreće imaju kupci, dobavljači, mogućnost supstituta te postojeći i potencijalni konkurenti. Kao posljedica to se oslikava na performansama poduzeća. Upravo je ta povezanost konkurentnih sila i performansi poduzeća tema ovog rada.

Porterov model pet konkurentskih snaga je alat za stratešku analizu jedne djelatnosti (sektora, industrije). Razvoj i struktura djelatnosti direktno utječu na konkurenciju, a zatim i indirektno na strategiju koja jedno poduzeće može primijeniti. Pod industrijskom okolinom smatramo onaj segment eksterne okoline koji obuhvaća skupinu istorodnih poduzeća. Može se zaključiti, da se radi o nesporednim konkurentima pojedinačnih snaga koji će prema Porteru ovisiti o pet konkurentskih sila: Konkurencije unutar grupacije, konkurentske snage dobavljača, konkurentske snage kupaca, konkurentske snage supstituta te ulazak novih konkurenata.[2]

[1] Vrdoljak Raguž, I. & Tolušić, M. (2012), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, str. 2.

[2] Buble M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 21.

Slika 1: Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Izrada autora prema M. Porter (2008): On Competition, Boston; Harvard Business School Press, str. 4.

Naime, industrijsku strukturu i njezinu profitabilnost definira zajednička suradnja konkurentskih sila te njihovi međusobni odnosi. Poduzeća se trebaju prilagoditi na najbolji način. Trebaju pronaći poziciju unutar industrije koja će im moderirati prijetnje, odnosno omogućiti da se uspješno brane od njih ili čak da ih iskoriste u svoju korist. Zato je kvalitetna industrijska analiza i interna analiza poduzeća osnova za donošenje uspješne poslovne strategije koja će poduzeću osigurati iznadprosječnu profitabilnost u dugom roku.[3]

Analizirajući industrijsku okolinu, Porter nam govori kako svaka industrija ima određene karakteristike (ekonomske i tehničke) koje omogućavaju stvaranje konkurentske prednosti i nadmoći nad konkurencijom. Zato ako poduzeće želi implementirati dominantnu strategiju, veoma je važno analizirati i naučiti što čini okruženje poduzeća te se naučiti nositi s tim. Konkurencija u industriji ovisi o pet nabrojanih sila, čija zajednička snaga određuje potencijal za ostvarivanje profita u industriji.

[3] Vrdoljak Raguž, I., Jelenc L., Podrug N. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 3.

Definiranje tržišta odnosi se na skupinu potrošača koji imaju slične interese, te strateških skupina konkurenata koji se natječu kako bi zadovoljili te interese potrošača. Takve smjernice definiranja tržišta omogućavaju identifikaciju njegove strukture.[4]

Navedeni i opisani problem određuje predmet istraživanja. Teorijski će se definirati Porterovih pet konkurentskih snaga te istražiti utjecaj snaga na performanse poduzeća. Uvidjet će se u kojim situacijama Porterove sile imaju pozitivan, a u kojim situacijama negativan utjecaj na performanse poduzeća. Ako se dokaže da navedene sile imaju veliki utjecaj na poduzeće, analizira će se i nastojati doći do rješenja kako se prilagoditi tim konkurentskim snagama odnosno pokušati da te snage imaju što manji efekt na poslovne rezultate, nastojeći da se postigne što veća samostalnost.

1.2. Ciljevi istraživanja

Svako istraživanje ima svoje ciljeve koje treba postaviti na neku razinu i nastojati ih ostvariti na najbolji mogući način. Konačni rezultati planiranih aktivnosti nazivamo ciljevima. Gledajući poduzeća, ciljevi iskazuju što poduzeće planira ostvariti, kada i u kojem opsegu. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani, jer samo kvantificirani ciljevi se mogu realno izmjeriti i uspoređivati. Ostvarenjem ciljeva poduzeće ostvaruje svoju misiju.[5]

Cilj ovog istraživanja je provjera hipoteza. Hipoteza je znanstvena pretpostavka, postavljena za objašnjenje neke pojave, koju treba provjeriti i dokazati da bi postala vjerodostojna znanstvena teorija ili zakon.[6]

Svrha i ciljevi istraživanja proizlaze iz već određenog problema i predmeta istraživanja. Svrha i cilj ovog rada su teorijski i empirijski analizirati koje konkurentske snage prijete performansama poduzeća i ocijeniti koliki utjecaj oni imaju na same performanse poduzeća.

Dakle, cilj ovog rada je prikaz dosadašnje teorije o spomenutoj problematici i prikaz implikacija za praksu. Ovaj rad će pokazati kako se teoretski dio poklapa sa empirijskim

---

[4] http://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/

[5] Buble M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb. str. 10.

[6] Klaić B.(1988): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH Zagreb, str. 547.

istraživanjima i dati neke konkretne zaključke. Da bi se došlo do određenih zaključaka, pomoći će nam glavna te pomoćne hipoteze.

1.3. Metode istraživanja

U svrhu pronalaženja odgovora na problem istraživanja, odnosno potvrđivanja ili opovrgavanja postavljenih hipoteza, koristit će se različite metode istraživanja. Potrebno je koristiti različite metode istraživanja kako bi se došlo do što kvalitetnijih i značajnijih zaključaka i rezultata.

U teorijskom dijelu diplomskog rada koristit će se sljedeće metode: induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda klasifikacije, metoda deskripcije te komparativna metoda.

Induktivna metoda je logička metoda koja polazi od pojedinačnog ka općem odnosno omogućuje primjenu zaključaka da će pojedinačne pojave i druge njima slične pojave biti jednake.

Deduktivna metoda polazi od općeg pojma ka pojedinačnom u smislu cijelog gospodarstva prema pojedinom sektoru i tržištu. To je logička metoda zaključivanja koja vrijedi samo kada je utemeljena na znanstvenim činjenicama. Glavni cilj metode je otkriti i dokazati istinu.

Metoda analize predstavlja raščlanjivanje, odnosno postupak putem kojeg se neka cjelina rastavlja na sastavne dijelove. Postoje dvije vrste analize, a to su deskriptivna (opisivanje elemenata neke cjeline) i eksplikativna (objašnjavanje određene cjeline prema njezinim dijelovima). Analiza se najčešće koristi u fazi proučavanja nekog problema.

Metoda sinteze se odnosi na spajanje, odnosno sastavljanje jednostavnijih misli u složenu cjelinu. Kao i kod metode analize i metoda sinteze može biti deskriptivna i eksplikativna. Sinteza se najčešće koristi u fazi sumiranja rezultata.

Pomoću metode klasifikacije ćemo ostvariti razvrstavanje pojmova i predmeta radi njihove preglednosti, kod objašnjavanja postulata na kojima pojedine metode i analize.

Metoda deskripcije predstavlja postupak jednostavnog opisivanja procesa u društvu, te

njihovih empirijskih potvrđivanja. Takva metoda primjenjuje se samo u početnoj fazi znanstvenog istraživanja.
Komparativna metoda će usporediti podatke koje pribavimo iz određenih poduzeća ili sektora.

Podaci za teorijski dio diplomskog rada bit će prikupljeni iz knjiga te ostale znanstvene i stručne literature.

U empirijskom dijelu rada koristit će se statističke metode za obradu prikupljenih podataka. Podaci će biti primarni, odnosno iz provedene ankete u svrhu istraživanja za ovaj diplomski rad. Anketa će obuhvatiti velika poduzeća koja posluju u Republici Hrvatskoj, te će podaci biti statistički obrađeni u svrhu dobivanja što boljeg zaključka na temelju dobivenih podataka.

U svrhu preglednosti i lakšeg čitanja podataka isti će biti predstavljeni tablicama i grafikonima uz detaljna objašnjenja pojedinih elemenata u teorijskom dijelu i vrijednostima koje isto pokazuju u praktičnom dijelu.

1.4. Struktura rada

Rad je koncipiran na način da s uvodom i zaključkom sadrži pet poglavlja koja su u nastavku opisana, te u kojima se analiziraju teorijski aspekti te dokazuju postavljene hipoteze.

U uvodnom poglavlju definirati će se problem i predmet istraživanja, precizirati će se svrha i cilj istraživanja, postaviti istraživačke hipoteze koje će biti korištene u radu, navesti metode istraživanja te na samom kraju ispisati struktura rada.

Drugo poglavlje rada će se bazirati na teoretskoj analizi Porterovih konkurentskih sila. Cilj je definirati koje su to konkurentske sile, koliko ih ima, te kako i u kojoj mjeri utječu na performanse određenih poduzeća. Teoretski će se obraditi elementi okoline poduzeća, metode analize okoline te kritike Porterovog modela.

Treće poglavlje će definirati temeljnu hipotezu ovoga rada te pet pomoćnih hipoteza. Napravit će se analiza te vidjeti hoćemo li prihvatili ili opovrgnuti postavljene hipoteze.

Nakon toga, u četvrtom poglavlju rada provest će se istraživanje odnosno empirijski dio rada. Uvidjet će se imaju li konkurentske sile pozitivan utjecaj na performanse poduzeća. Analizirat će se primarni podaci prikupljeni putem provedene ankete i sekundarni podaci prikupljeni putem istraživanja te će se testirati postavljene hipoteze. Nakon toga će se interpretirati dobiveni rezultati i donijet će se odluka da li se prihvaćaju hipoteze ili ne, odnosno da li konkurentska sila utječe na performanse poduzeća.

Na samom kraju nalazit će se zaključak. Zaključak će biti peti dio diplomskog rada u kojem će se sintetizirati i sustavno izložiti činjenice i spoznaje dobivene ovim istraživanjem i raznim metodama koje su protekle iz teoretskog i empirijskog istraživanja, te ćemo dati osvrt na rad i dobivene rezultate. Nakon toga, navesti će se korištena literaturu, popis tablica i popis grafikona.

2. OKOLINA PODUZEĆA

2.1. Elementi okoline poduzeća

Porter nam govori kako konkurentska prednost ne izlazi samo iz poduzeća, već dolazi iz okoline koja ima popriličan značaj u procesu donošenja strategije i odluka poduzeća. Poduzeća moraju svoje aktivnosti fokusirati i na utjecaje vanjskog okruženja (općeg i poslovnog) putem što bolje anticipacije, nadzora, ocijenivanja i uključivanja u proces strategijskog odlučivanja.[7]

Terminom okolina naglašava se kompleksnost, dinamičnost i međuodnosi utjecaja raznih faktora, pojava, veličina koji su u prošlosti, sadašnjosti ili će u budućnosti imati utjecaja na poslovne, razvojne i strateške odluke.[8]

Prvenstveno je potrebno uočiti okolinu jer je ona konceptualan pojam koji nije jednak za svaku organizaciju, te je zato upravljanje okolinom veoma složen postupak. U kratkom roku odnos s okolinom je manje više predvidiv, dok je dugoročni odnos nadasve važniji. Okolina može biti interna i eksterna. Eksterna okolina je ona na koju poduzeće ne može potpuno utjecati, a na internu okolinu može jer se varijable nalaze unutar organizacije.[9]

Istraživanje okoline omogućava uočavanje i upoznavanje određenih faktora koji znatno utječu na poslovanje i razvoj poduzeća. Važnost istraživanja i poznavanja okoline koja nas okružuje je od velikog značaja zbog toga što neki faktori djeluju direktno a neki indirektno. Nekada se nadopunjuju, a nekada djeluju u suprotnim smjerovima. Zato je u procesu istraživanja okoline potrebno identificirati što veći broj faktora i što točnije ocijeniti njihov utjeca na razvoj poduzeća. [10]

S obzirom da današnje poduzeće ima karakteristike otvorenog dinamičnog sustava podložno je utjecajima iz okoline s kojom je neprestano u interakciji, odnosno s jedne strane poduzeće utječe na okolinu, dok s druge strane okolina utječe na poduzeće.

[7] Porter, M.E. (1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, str. 110.

[8] Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 133.

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

[10] Bahtijarević-Šiber, F.(1999):Strateški menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb, str. 133.

Menadžment poduzeća mora neprekidno nadzirati okolinu, odnosno njezine prijetnje i prilike iz eksterne te snage i slabosti iz interne okoline, kako bi spriječilo da utjecaj okoline postane dominantan u odnosu na utjecaj poduzeća na okolinu što bi dovelo do krize. Dakle, spoznaja okoline od strane menadžmenta te spremnost na konstantne promjene u njoj ključna je za uspjeh poduzeća. Također važno je naglasiti da se u budućnosti očekuju još veće promjene u svim aspektima okoline. Neizvjesnost će rasti. Zato će poduzeća sutrašnjice biti kompleksnija i ovisnija o okolini pa će analiza okoline dobiti na još većem značaju za menadžere budućnosti.[11]

Svaku industrija ima svoju temeljnu strukturu ili skup temeljnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje daju na značaju konkurentskim silama.
Swot analiza nam identificira sadašnje i buduće prilike i prijetnje, te snage i slabosti poduzeća u njegovoj tržišnoj utakmici. Ipak, razdvajamo internu od eksterne okoline.
S aspekta eksterne analize razmatramo prilike i prijetnje, a s aspekta interne okoline razmatramo snage i slabosti. [12]

Eksternu okolinu čine varijable koje su izvan poduzeća i nisu pod utjecajem vrhovnog menadžmenta. Mogu biti opće snage i trendovi u cjelokupnoj socijalnoj okolini ili specifični faktori koji operiraju u okolini zadatka organizacije koju nazivamo njegovom industrijom.

Za razliku od eksterne, na internu okolinu menadžment može djelovati jer se sastoji od varijabli koje su unutar njega. Uključuju organizacijsku strukturu, kulturu i resurse koje poduzeće koristi da ostvari konkurentsku prednost.[13]

2.1.1. Svrha i zadatak analize okoline

Kako bi analiza okoline što uspješnije identificirala prilike i prijetnje u eksternoj te snage i slabosti u internoj okolini, potrebno je:

---

[11] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 15.

[12] Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str. 3.

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

- Saznati koji su to strateški faktori koji će pomoći poduzeću u ostvarivanju ciljeva (prilike), odnosno saznati koji su to pritisci iz okoline koji mogu spriječiti ostvarivanje ciljeva i dovesti u pitanju razvoj ili čak opstanak poduzeća (prijetnje)
- Identificirati pozitivne unutarnje faktore u poduzeću (snage), kao i unutarnje probleme koji sputavaju razvoj firme i ostvarivanje ciljeva poduzeća (slabosti)
- Povezati snage i slabosti sa prilikama i prijetnjama pomoću SWOT analize
- Potrebno je stvoriti podlogu za stvaranje i implementaciju najbolje strategije za poduzeće. Poduzeće treba iskoristiti prilike, izbjeći prijetnje te koristiti snage a potiskivati slabosti.[14]

2.1.2. Uloga analize okoline

Analiza okoline može imati važnu ulogu u poslovnom uspjehu poduzeća u određenoj industriji. Ipak, to ne vrijedi za svako poduzeće jednako jer ono varira od poduzeća do poduzeća. Obično se diferenciraju tri uloge analize okoline: -uloga orijentirana politici
-uloga integrirajućega strat.plana
-uloga orijentirana funkcijski

Glavna svrha analiza okoline orijentirane politici je unaprijeđenje organizacijskih performansi na način da vrhovni menadžment stalno bude informiran o trendovima u okolini. Oni koji izvode ovu vrstu analize orijentirani su poduzeću kao cjelini pa su stoga i njihove ocjene okoline namijenjene vrhovnom menadžmentu. Ova uloga ističe ranu detekciju i dovodi do primjerene reakcije vrhovnog menadžmenta na stavove, norme i zakone koji utječu na poduzeće. Ovu vrstu analize karakterizira nestrukturiranost, indirektnost i neformalnost.[15]

Uloga integrirajućega strateškog planiranja se bavi unaprijeđenjem organizacijskih performansi, ali zajedničkim djelovanjem vrhovnog menadžera i divizijskih menadžera. Svjesni pitanja koji potječu iz okoline poduzeća , oni direktno utječu na planiranje te samim tim povezuju korporacijsko i divizijsko planiranje. Ova uloga uključuje predviđanje okoline

[14] Ibidem, str. 15.

[15] Ibidem, str. 16.

kako bi se generirale osnovne pretpostavke o relevantnim dijelovima okoline kao specifičnim planovima poduzeća koji se počinju materijalizirati.[16]

Glavna vodilja analize koja je orijentirana funkcijski je unapređenje organizacijskih performansi pomoću osiguranja informacija iz okoline koja se baziraju na efektivne-performanse specifičnih organizacijskih funkcija. Ova analiza se koristi kada se želi povećati performanse određenih funkcija bilo na razini poduzeća ili na divizijskoj razini. Ova uloga se bazira na vrlo uski segment specifične okoline koji se odnosi na dotičnu organizacijsku funkciju.[17]

2.1.3. Eksterna okolina

Okolinu možemo definirati kao sveukupnost činitelja koji utječu na performanse, razvitak i opstanak poduzeća, a koje menadžment mora uvažiti prilikom donošenja odluka. Cjelokupna okolina se može podijeliti na eksternu (vanjsku) i internu (unutarnju) okolinu. Eksternu okolinu karakteriziraju čimbenici koji se nalaze izvan poduzeća ali indirektno utječu na rad poduzeća.[18]
Eksternu okolinu Wheelen I Hunger[19] dijele na dva ključna dijela:

- Opću (socijalnu okolinu)
- Poslovnu (okolinu zadatka)

Eksternu okolinu karakteriziraju brze i neočekivane promjene koje uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost presudno utječu na pojavu „organizacijskog darvinizma“ (po kojemu se opstanak poduzeća ovisi o sposobnosti neprekidnog praćenja i adekvatnog odgovora na potencijalne probleme iz okoline) te razvitak poduzeća (koji ovisi o sposobnosti adaptacije poduzeća okolini).

Kompleksnost se odnosi na broj čimbenika i aktera u okolini te njihovu povezanost. Pod pojmom dinamičnosti se misli na broj i vrstu promjena te karakter i predvidljivost istih. Ona

[16] Ibidem, str.16

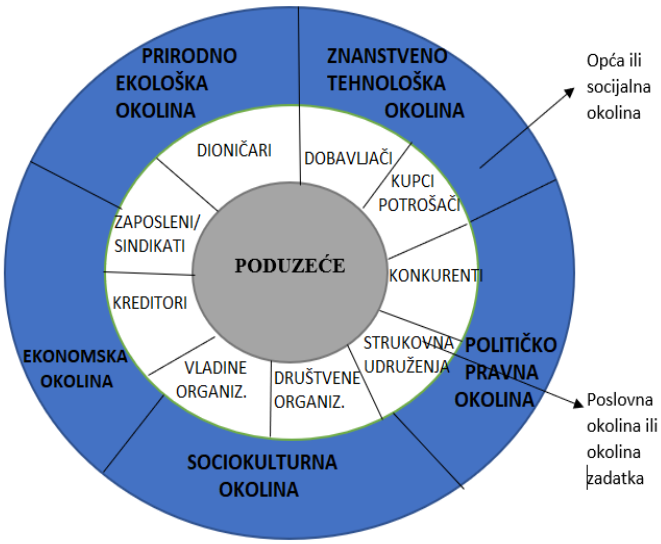
[17] Ibidem, str.17

[18] Buble, M.(2006):Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 29.

[19] Wheelen, L.T., Hunger J.D., op.cit.

se prvenstveno odražava na brzinu, stupanj i kvalitetu promjena okoline. Heterogenost se odnosi na stupanj raznovrsnosti relevantnih čimbenika okoline te zahtjeva stalno praćenje i analizu okoline, dok neizvjesnost ovisi o raspoloživosti i kvalitetom informacija o potencijalnim promjenama koje će se tek dogoditi. [20]

Slika 2: Dijelovi(dimenzije) eksterne okoline poduzeća



Izvor: Sistematizacija autora prema Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 18.

2.1.4. Interna okolina

Kao što smo već rekli, interna okolina je ona okolina na koju poduzeće može utjecati. Samim tim je i dobila naziv „okolina poduzeća“ jer poduzeće na nju može u potpunosti djelovati. U prošlosti se puno više pridavalo pažnji internoj nego eksternoj okolini. U današnje vrijeme teško je usporediti koja je okolina važnija. I interna okolina i eksterna okolina su podjednako važne te ih treba stalno pratiti, analizirati i proučavati jer kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjenost okoline je u stalnom porastu.[21]

Glavna orijentacija je na identifikaciju i evaluaciju ograničenog broja snaga i slabosti koje se nalaze u poduzeću te imaju ključnu ulogu u poslovanju poduzeća. Snagu definiramo kao nešto

[20] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 17.

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

što poduzeće čini ili može činiti bolje nego konkurencija. Slabost razmatramo kao nešto što ometa da poduzeće ostvari svoje ciljeve ili nedostatak sposobnosti da poduzeće djeluje na razini koju može postići. Važno je što prije uočiti svoje slabosti i poduzeti odgovarajuće akcije jer ih već „sutradan" mogu iskoristiti kao svoju snagu. Nažalost, ova poanta vrijedi i u obrnutom smjeru. Što su danas snage, „sutradan" mogu postati slabosti. [22]

Kao ključne snage poduzeća u odnosu na svoje konkurente u tržišnim utakmicama, mogu biti:

- Jasna strateška vizija
- Konzistentna poslovna strategija
- Obrazovanost, stručnost i osposobljenost kadra
- Odlično poznavanje okoline, posebno tržišta
- Visoka razina tehnološke opremljenosti
- Raspoloživost financijskih sredstava
- Jak konkurentski položaj

Slabosti poduzeća mogu biti:

- Nepostojanje odgovarajuće filozofije niti vizije
- Nedostatak stručnog kadra
- Neodgovarajuća tehnološka opremljenost
- Nedostatak financijskih sredstava
- Loš konkurentski položaj[23]

2.1.5. Opća ili socijalna okolina

Ova okolina označuje onaj dio eksterne okoline koji je daleko od poduzeća te se zbog toga ponekad naziva „udaljena okolina" (remove environment). Poduzeće gotovo da i ne može utjecati na ovu okolinu. Ova okolina je prezentirana putem pet ključnih dimenzija ili tipova okoline. [24]

---

[22] Ibidem, str.24

[23] Ibidem, str.24

[24] Ibidem, str. 19.

- Prirodno-ekološka okolina
- Znanstveno-tehnološka okolina
- Ekonomska okolina
- Političko-pravna okolina
- Sociokulturna okolina

Prirodno-ekološka okolina obuhvaća sve materijalne i demografske resurse. To uključuje od sirovina pa sve do ljudi kao ključnog resursa svakog poduzeća. Oni utječu na opstanak i razvitak poduzeća svojom kvalitetom i kvantitetom.

Znanstveno-tehnološka okolina čini odgovarajuću razinu znanstvenih i tehnoloških dostignuća. Pratiti i istraživati ovu okolinu je veoma značajno zbog toga što je ona pretpostavka za ulaganje u istraživačko razvojnu djelatnost kao i za donošenje strategijskih odluka o unapređenju i usvajanju novih tehnologija. Posebno treba pratiti dva važna aspekta tehnologije a to su proces inovacija te razvoj mikroelektronike.[25]

Ekonomska okolina je najkompleksnija kategorija i temeljni okvir za djelovanje poduzeća. Ona je najvažnija kategorija jer se kroz nju prelamaju svi aspekti utjecaja na poduzeće. Počevši od izabrane strategije, oblika vlasništva, zakona ponude i potražnje pa sve do mjera monetarno-kreditne politike. Također ona se odnosi na cjelokupno zdravlje ekonomskog sustava u kojem poduzeće funkcionira. Postoje četiri ekonomske okoline a to su: poslovni ciklusi, globalna ekonomija, unapređenje proizvodnosti i upravljanje ograničenim resursima.[26]

Političko-pravna okolina regulira društveno ekonomske odnose unutar odgovarajućeg političkog sustava u sklopu kojeg poduzeće funkcionira. Uloga države je snažna jer svojim djelovanjem država utječe na poslovanje poduzeća. Država djeluje na poduzeće utvrđivanjem zakonskih okvira, utječe na alokaciju resursa, preraspodjelu dohotka te djeluje na makroekonomsku stabilizaciju.[27]

[25] Ibidem, str.19.

[26] Buble, M.(2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 72.

[27] Sameulson, A.P., Nordhaus, W.(1992): Ekonomija, MATE, Zagreb, str. 301.

Sociokulturna okolina osim individualnih i grupnih obrazaca ponašanja u poduzeću uključuje i karakteristike i utjecaje društvenih slojeva na poduzeće. Tu dimenziju čine norme i pravila ponašanja te vrijednosti i demografska obilježja društva u kojemu poduzeće funkcionira. [28]

2.1.6. Poslovna okolina ili okolina zadatka

Ovu okolinu se još naziva i mikrookolina jer je čine akteri u neposrednoj okolini poduzeća koji utječu na njegovu sposobnost da tu okolinu opslužuje. Glavna karakteristika poslovne okoline je to što je ona u neposrednoj okolini poduzeća te je samim tim bolje definirana i poduzeće na nju može efikasnije, brže i bolje djelovati jer imaju puno više informacija i saznanja nego o općoj okolini. Zbog toga su poduzeća više orijentirana na poslovnu okolinu s kojom su u dnevnom dodiru.[29]

Poslovna okolina se sastoji od devet dijelova: To su: - dobavljači, kupci-potrošači, konkurenti, dioničari, zaposleni i sindikati, kreditori, vladine organziacje, društvene organ, i strukovna udruženja.
Tri glavna dijela poslovne okoline su dobavljači, kupci-potrošači i konkurenti i oni čine tržište proizvoda. To je najvažnije područje poslovne okoline i potrebno ga je pomno promatrati i analizirati ulogu i važnost svakoga od njih.[30]

Kupnjom i korištenjem proizvoda određenog poduzeća, kupci su najvažnija stavka poslovne okoline jer oni najviše utječu na opstanak i razvoj poduzeća. Kupce dijelimo na pojedince i druga poduzeća.

Postoje dobavljači radne snage i dobavljači informacija. No, u globalu, dobavljači su dio eksterne okoline koji dobavlja poduzeću potrebne sirovine, materijal, energiju, kapital, itd. Konkurencija putem neposrednog konkurentskog djelovanja i putem međusobnih odnosa također znatno utječe na razvoj i opstanak poduzeća.

Ostali dijelovi poslovne okoline također utječu na poduzeće ali ne u jednakoj mjeri kao i prethodno nabrojane stavke. Utjecaj dioničara je u stalnom porastu, jer se dioničari sve

[28] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 19.

[29] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 40.

[30] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 20.

aktivnije uključuju u poslovanje poduzeća. Zaposlenici provode strategiju poduzeća te zbog toga spadaju u važnu interesnu grupu u poduzeću, pogotovo iz razloga što se ponekad pojavljuju i kao članovi sindikata te imaju dodatan utjecaj na poduzeće. Kreditori pridonose ostvarenju zacrtanih ciljeva poduzeća. Na kraju kao posebne dijelove potrebno je izdvojiti vladine, društvene i strukovne organizacije. Odgovarajućom politikom i zakonskom regulativom mogu znatno utjecati na poduzeće, njegova predviđanja, ciljeve i postignuća. [31]

2.2. Metode analize okoline

Život je neprestano prilagođavanje okolini – **H. Spencer**[32]

Često se pitamo kako to okolina utječe na poduzeće te kako poduzeće odgovara na utjecaje koji dolaze iz okoline?

Okolina utječe putem stalnih promjena te svojih karakteristika. Pod njihovim utjecajem okolina poduzeća se iz dana u dan mijenja. Promjena koje se događaju u okolini, snažno utječu na poduzeće. Poduzeće prima te utjecaje te ih zatim doživljavaju kao prijetnje ili opasnosti, a u boljem slučaju kao prilike ili pogodnosti. Poduzeće na te promjene mora reagirati brzo i djelotvorno. Postoje dva načina kako poduzeće može odgovoriti na promjene u okolini a to su strateškim djelovanjem (izborom odgovarajuće strategije) ili organizacijskom promjenom (preoblikovati postojeće i oblikovati novu organizacijsku strukturu).[33]

2.2.1. Metode i tehnike analize opće okoline

Kada govorimo o općoj okolini, postoje različite metode analize među kojima se izdvajaju:[34]

- Skeniranje ili oštro motrenje opće ili socijalne okoline
- Izrada ETOP profila
- Analiza i procjena ranjivosti

[31] Ibidem, str. 20.

[32] Herbert Spencer (1820.-1903.), bio je britanski filozof i sociolog

[33] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 5.

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

- Analiza i procjena tehnologije

Skeniranje opće ili socijalne okoline je analitički postupak u kojem se analiziraju dimenzije opće okoline. Dijelimo ih na prirodno-ekološke, znanstveno-tehnološke, ekonomske, političko-pravne i sociokulturne. Ovih pet gore navedenih dimenzija okoline se najprije promatraju kao pojedini tipovi okoline. Nakon toga svaki od tipova okoline se podijeli na odgovarajuće ključne komponente te se promatra i analizira njihov mogući utjecaj na poduzeće. Cilj je uočiti komponentu iz okoline te definirati utjecaj na promatrano poduzeće.[35]

ETOP analiza (Environment, Treath and Oportunity Profile) je analiza profila prilika i prijetnji kojoj je glavna zadaća utvrditi poziciju poduzeća u ovisnosti o intenzitetu prilike i prijetnji. Cilj je procijeniti njihov utjecaj na sadašnje i buduće poslovanje poduzeća.

P. Kotler kaže da se odvojeno analiziraju prilike i prijetnje te se izrađuju dvije matrice – matrica prilika te matrica prijetnji.[36] Analiza se provodi putem sljedećih koraka: Prvi korak je analiza prilika iz okoline sa dva različita aspekta: S aspekta vjerojatnosti uspjeha i s aspekta potencijalne atraktivnosti. Zatim se radi matrica sa prikladnim koordinatama (potencijalne atraktivnosti te vjerojatnosti uspjeha). Drugi korak je analiza prijetnji s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događaja. U toj matrici koordinate će biti intenzitet prijetnji te vjerojatnost događaja. I posljednji, treći korak čini sintezu prethodne dvije opisane matrice. Radi se zajednička matrica prilika i prijetnji s koordinatama (razina prilika te razina prijetnji) te se određuje pozicija promatranog poduzeća. Gore opisana analiza će poduzeću omogučiti da izabere najbolju moguću strategiju, na način da maksimalno iskoristi prilike u okolini, te se eliminira prijetnje.[37]

Analiza i procjena ranjivosti poduzeća je korisna za otkrivanje sljedećih aspekata:

- Podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće
- Sila koje mogu razoriti podupiruće elemente
- Prijetnji koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća

[35] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 27.

[36] P.Kotler, op.cit.

[37] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 31.

- Sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje[38]

Identifikacija prijetnji je najvažniji segment ove analize. Nakon što dobro identificiramo prijetnje, potrebno je identificirati koliko jaka može biti posljedica ostvarivanja te prijetnje.

U analizi i procjeni tehnologije, tehnologija je ključni aspekt okoline i u stalnom je rastu i razvoju. Stoga, ona može omogućiti poduzeću razvijanje brojnih prilika, no može dovesti i do brojnih prijetnji. Baš iz tog razloga, ova analiza je važna u postupku identificiranja prilika i prijetnji iz okoline. Analiza se temelji na postupku procjene tehnologije koja ima dva koraka:

- Skeniranje ili oštro motrenje tehnologije
- Procjena tehnologije[39]

Kod skeniranja ili oštrog motrenja tehnologije prvo se poduzeće podijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene strateške jedinice te se provodi pojedinačno skeniranje. Treba se utvrditi koje se prilike i prijetnje mogu pojaviti na osnovu tehnogije koje poduzeće koristi. Procjena tehnologije poduzeća provodi se pomoću matrice s četiri kvadranta. Koordinate su nam važnost tehnologije i položaj tehnologije.[40]

2.2.2. Metode i tehnike analize poslovne okoline

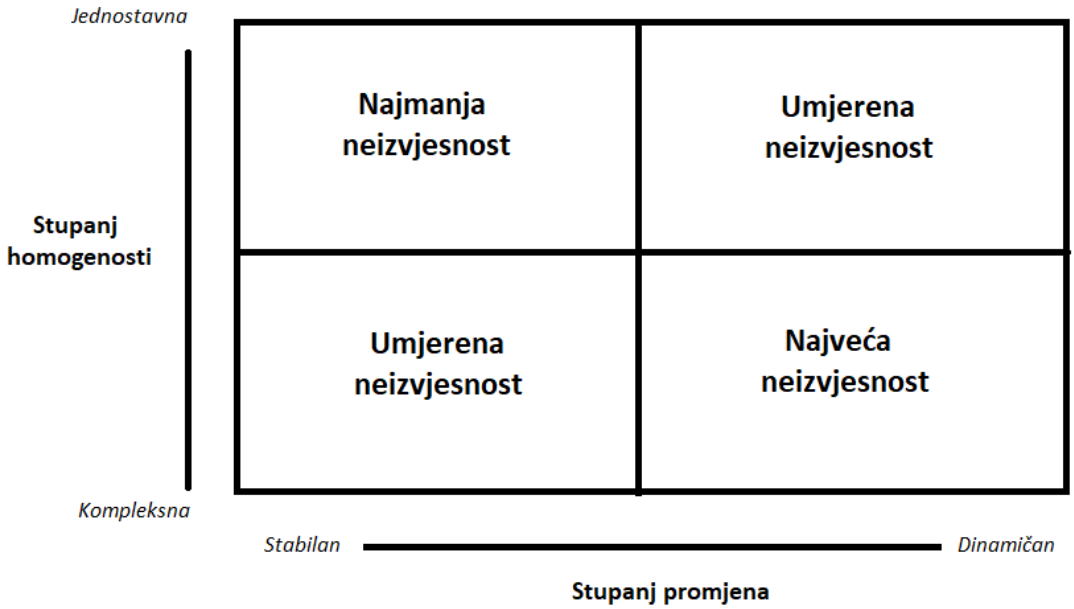
O poslovnoj okolini smo već naučili da je najvažniji dio eksterne okoline poduzeća. Poduzeće djeluje u njemu specifičnoj okolini, te stoga postoji jako veliki broj aktera. Svaki utjecaj aktera može se protumačiti kao prilika ili prijetnja. Okolina je danas dinamična, kompleksna i neizvjesna, te kako bi poduzeće opstalo ili se razvijalo, ono mora naučiti iskoristiti prilike te izbjegavati prijetnje iz okoline.

[38] Ibidem., str. 32.

[39] Ibidem, str. 33.

[40] Ibidem, str. 35.

Slika 3: Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost



Izvor: Sistematizacija autora prema Buble, M.(2000): Management, Ekonomski fakultet, Split, str. 84.

Kada analiziramo poslovnu okolinu, najčešće se upotrebljavaju sljedeće tri metode i tehnike:[41]

- Skeniranje poslovne okoline
- Analiza konkurencije
- Stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće)

Skeniranje se provodi na isti način kao i skeniranje opće okoline. Prvo, svih devet dimenzija se svrstavaju u posebnu tablicu te se izrađuje opis elemenata svake od izabranih dimenzija. Zatim se ustanovljava je li opisani element prilika ili prijetnja za poduzeće. U već postojećoj tablici elemente treba označiti s (+) ako su prilika i s (-) ako su prijetnja. Zatim elementima koji su označeni s (+) treba dodijeliti ocjenu od 0 do 5, a elementima koji su označeni s (-) treba dodijeliti ocjenu od -5 do 0. Ocjena 5 simbolizira presudan utjecaj, a ocjena 0 znači da nema utjecaja. Drugi korak nalaže izračunavanje prosječne ocjene svake izabrane dimenzije i to tako da se zbroje sve ocjene elemenata i podijele s njihovim brojem. U trećem koraku se ocijenjuje važnost elemenata od 0-10, pri čemu ocjena 0 znači da nema važnost, a ocjena 10

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

simbolizira presudnu važnost. U posljednjem, četvrtom koraku, radi se tablica s prikazom utjecaja elemenata, važnosti elemenata te zbrojem prilika (+) i prijetnji (-).[42]

Analiza konkurencije je ključna analiza jer je konkurencija jedna od tri najvažnije skupine aktera u poslovnoj okolini. Postoje dva postupka koja se provode a to su:

- Skeniranje okoline
- Analiza strukture konkurencije

Skeniranje okoline se odnosi na identifikaciju glavnih konkurenata i njihovih glavnih karakteristika. Poduzeću to služi kao radar za praćenje svih promjena u segmentu konkurencije. Osim što uočava trenutačne prilike i prijetnje, ono može predviđati i potencijalne prilike i prijetnje.

Analiza strukture konkurencije je teoretski utemljena na Porterovu modelu pet konkurentskih snaga. Prema M.E.Porteru analizu konkurentskih snaga treba usmjeriti na ključne faktore konkurencije i njihovog utjecaja.[43] To se svodi na analizu deset ključnih faktora:[44]

- Potencijalna stopa rasta
- Prijetnja ulaska novih poduzeća
- Intenzitet rivalstva
- Pritisak supstituta
- Ovisnost o komplementima
- Snaga cjenkanja kupca
- Snaga cjenkanja dobavljača
- Stupanj tehnološke ovisnosti
- Postotak primjene inovacija
- Razina sposobnosti menadžmenta

[42] Ibidem, str. 36.

[43] Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str. 5

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

Analiza zainteresiranih za poduzeće kao što i sama riječ kaže, analizira one poslovne subjekte o čijim aktivnostima ovisi opstanak, rast i razvoj poduzeća. To mogu biti i kupci, dobavljači, konkurenti, vlasnici, dioničari, kreditori, partneri, razne institucije i interesne grupe. Ipak prva tri nabrojana poslovna subjekta su najvažnija. Zatim se utvrđuje koje su to podupiruće a koje opiruće pretpostavke na strani svakog poslovnog subjekta. Nakon što se utvrdilo koje su koje pretpostavke, dolazimo do ocijenivanja važnosti svake pojedine pretpostavke i procjenu vjerojatnosti ostvarenja pretpostavke. Za to nam služi skala od 0 do 9, gdje broj 9 simbolizira najveću važnost i najveću vjerojatnost.[45]

2.2.3. Metode i tehnike analize interne okoline

Interna okolina je okolina na koju poduzeće može utjecati. Analiza interne okoline je specifična analiza te treba dati odgovor na neka od sljedećih pitanja:[46]

- Proizvodi li poduzeće pravi proizvod?
- Je li proizvodnja efikasna i efektivna?
- O kojim faktorima ovisi uspješno ostvarivanje ciljeva te možemo li utjecati na njih?
- Koji faktori podupiru ili priječe poduzeće da slijedi strategiju i ostvaruje ciljeve?
- Što poduzeće može poboljšati?

Prema Pearceu i Robinsonu analiza interne okoline provodi se u četiri etape te se na taj način formira profil poduzeća. Četiri etape su:[47]

- Identifikacija internih strateških faktora
- Komparacija faktora s povijesnim informacijama i internim standardima izvrsnosti
- Komparacija snaga i slabosti poduzeća s ključnim etapama
- Izrada profila poduzeća

Identifikacija internih strateških faktora služi za utvrđivanje kako i gdje nastaju ključni strateški interni faktori. Cilj je i provesti kvalitetnu evaluaciju jer ti faktori imaju važan utjecaj za usmjerenje poduzeća. Evaluacija se svodi na utvrđivanje snaga i slabosti tih faktora. U

[45] Ibidem, str. 41.

[46] Boddy, D., Paton, R.(1998): Management – An Introduction, Prentice Hall, London, str. 359.

[47] Pearce, II, A.J., Robinson, JR., B. R., op.cit., str. 179.

drugoj etapi radi se evaluacija statusa poduzeća u odnosu prema strateški internim faktorima, uspoređujući njihovo sadašnje stanje s prošlim te se deduciraju snage i slabosti. Treća etapa je veoma kritična jer se treba odrediti baza za usporedbu. Ta baza će nam pokazati, ima li poduzeće u internim faktorima snage ili slabosti. Rezultat prethodne tri etape je profil poduzeća iz kojeg se vide njegove prednosti odnosno nedostaci. To je veoma važan input za izradu strategije poduzeća. Različiti pristupi se koriste pri izradi profila poduzeća a najvažniji su funkcijski pristup, analiza lanca vrijednosti, resursni pristup i analiza performansi.[48]

2.3. Porterov model 5 konkurentskih sila

Djelovanje konkurentskih sila utječe na strateško ponašanje poduzeća, što se odražava na ulaz ili izlaz iz industrije. Što su konkurentske sile slabije, veća je mogućnost poduzeća za ostvarivanje superiornih performansi. Međutim, bez obzira na sve, cilj strategije je pozicioniranje poduzeća unutar industrije na način da se ono može boriti protiv konkurentskih sila. Cilj je iskoristiti sile u vlastitu korist, sputavati negativne sile ili barem reducirati njihov utjecaj.[49]

Pozicioniranje unutar određene industrije je ključno pitanje u konkurentskoj strategiji. Pozicioniranje se odražava na to da li je profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. U nekim situacijama industrijska struktura može biti nepovoljna te prosječna profitabilnost industrija skromna, ali dobrim pozicioniranjem poduzeće može zaraditi više stope povrata.[50]

Glavni cilj svakog poduzeća koji se nalazi na tržištu u određenoj industriji je ostvariti konkurentsku prednost. U dugom roku cilj poslovanja je održiva konkurentska prednost. Kako i u životu, tako i u tržišnim utakmicama svako poduzeće ima određene prednosti i

[48] Buble, M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 49.

[49] Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str.12.

[50] Vrdoljak Raguž I. & Tolušić M.(2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik, str. 4.

slabosti u odnosu na konkurente, no ipak postoje dvije osnovne vrste konkurentskih prednosti koje poduzeće može i želi imati a to su **diferencijacija** i **niski troškovi**.[51]

Stupanj konkurencije u određenoj industriji kao i njezinu profitabilnost, Michael Porter je opisao modelom pet konkurentskih sila. Poduzeće ih mora stalno pratiti i proučavati jer to uvjetuje da li će poduzeće biti uspješno ili ne.

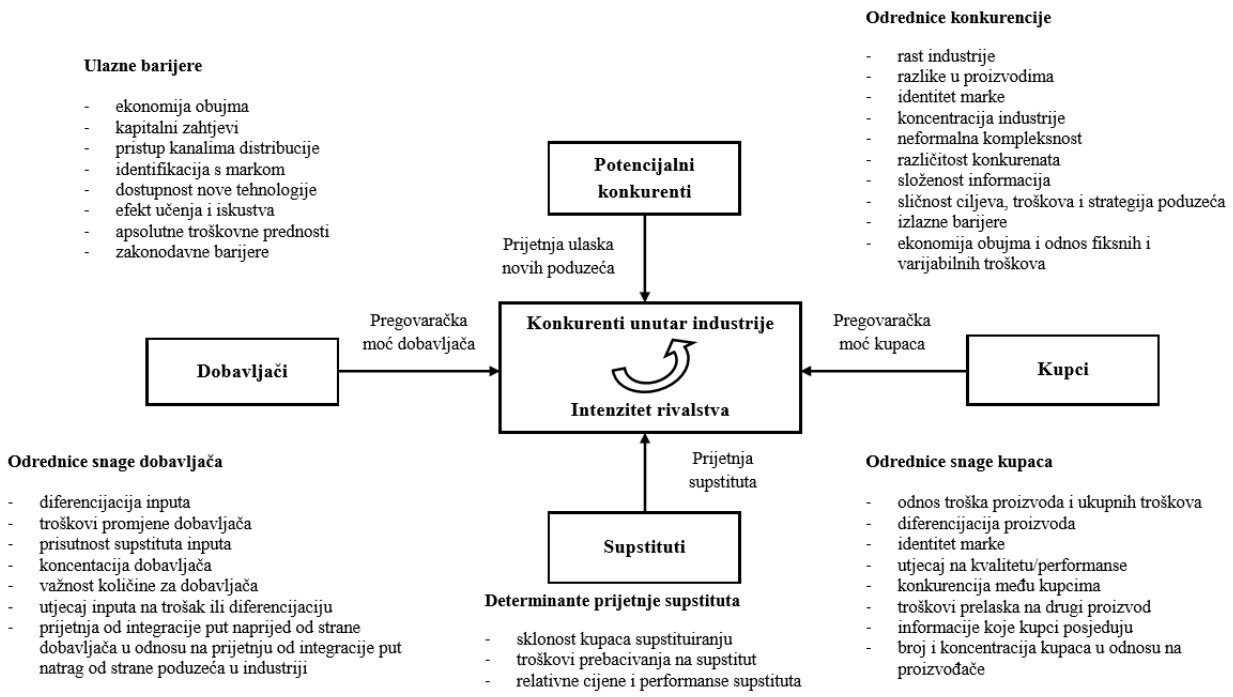
Pet Porterovih konkurentskih snaga su:

- Suparništvo između postojećih konkurenata
- Pregovaračka moć dobavljača
- Pregovaračka moć kupaca
- Prijetnja od ulaska novih konkurenata
- Prijetnja od supstitucijskih proizvoda[52]

[51] Porter, M.(2008): Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb, str. 29.

[52] Renko N.(2009): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, lipanj, str.198.

Slika 4: Odrednice modela pet konkurentskih sila



Izvor: Talaja, A.(2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, Split, str. 24.

2.3.1. Suparništvo između postojećih konkurenata

Suparništvo između postojećih konkurenata najvažnija je konkurentska snaga i baš iz tog razloga je smještena u središte modela. Ona ima veliki utjecaj na izbor strategije poduzeća čiji bi cilj trebao težiti postizanju tržišnog uspjeha te zauzimanje što bolje tržišne pozicije. Najčešće nastajte u dva slučaja. U slučaju kada neki konkurent osjeti ugroženost svoje pozicije na tržištu ili u slučaju kada nastoji poboljšati svoju poziciju. Kada konkurent napravi neki potez, to najčešće izaziva neku protuakciju ovisno koliko je jak intenzitet suparništva. Takvi potezi utječu na profitabilnost industrije. Na primjer, ako poduzeće A snizi cijene svojih proizvoda, poduzeće B također mora sniziti cijene svojih proizvoda. Posljedica toga će biti pad profitabilnosti cjelokupne industrije. Također, imamo i pozitivne primjere. Naime, ako poduzeće A poveća intenzitet oglašavanja to će navesti poduzeće B da poveća ulaganja u

oglašavanja, što bi dovelo do povećanja ukupne potražnje za proizvodima poduzeća A i B, a i cjelokupne industrije. [53]

Uvjeti koji pridonose intenzitetu suparništva između postojećih konkurenata mogu biti:

- Veći broj konkurenata iste veličine će izazvati veći intenzitet suparništva jer imaju podjednake snage u konkurentskoj utakmici.
- Niski rast industrije također utječe na rast intenziteta suparništva jer se poduzeća moraju još snažnije boriti za svoj položaj jer je industrija nedovoljno jaka i ne trpi veliki broj poduzeća.
- Visoki fiksni troškovi tjeraju poduzeća da ih smanjuju tako da iskorištavaju maksimalno svoje proizvodne kapacitete. Samim tim, stvara se višak proizvoda na tržištu i povećava se intenzitet suparništva.
- Sličnost konkurenata u percepciji kupaca je problem jer onda se poduzeće nastoji diferencirati od drugog na osnovi cijene ili usluge što izaziva rast intenziteta.
- Visoke izlazne barijere onemogućavaju poduzećima lagan izlaz iz industrije. Zbog toga poduzeća pribjegavaju različitim taktikama koje izazivaju ostale konkurente na reakciju.[54]

2.3.2. Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača se ogleda u tome koliko dobavljač može utjecati na razinu cijene, reduciranje kvalitete kupljenih proizvoda ili usluga. Pregovaračka moć se javlja u određenim uvjetima:

- Ako je mali broj dobavljača, tada poduzeća nemaju puno izbora, te dobavljači su tu koji imaju glavnu riječ i kreiraju uvjete
- Ako su proizvodi dobavljača jedinstveni ili posebni na neki svoj način.
- Ako proizvod dobavljača ne konkurira s drugim proizvodima na tržištu odnosno ako ga kupci kupuju u velikoj količini

[53] Buble, M.(2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str.50.

[54] Renko N., op.cit., str. 204

- Ako dobavljači rade integraciju unaprijed (forward integration) odnosno kupuju poduzeće koe se služi njihovim proizvodima, time će ojačati svoju konkurentsku moć
- Ako dobavljači ne smatraju svoje kupce važnima. Tada oni imaju veću moć jer su njihovi kupci u njihovoj percepciji mali veličinom i volumenom kupnje.[55]

2.3.3. Pregovaračka moć kupaca

Kupci su jako karakteristična i utjecajna skupina jer mogu utjecati na snižavanje cijene proizvoda igrajući se, odnosno kada suprostavljene rivale dovede u cjenovni sukob. Oni su indiferentni i nemaju što izgubiti a poduzećima je svaki kupac važan. Postoje razni uvjeti i razlozi koji daju značajnu prednost u pregovaračkoj moći kupaca. Neki od njih su:[56]

- Ako na tržištu postoji samo nekoliko velikih kupaca, to će za posljedicu imati situaciju gdje kupci vode glavnu riječ i oni diktiraju uvjete prodaje.
- Ako se proizvođači ne razlikuju po proizvodima i uvjetima koje nude.
- Ako određeni proizvod čini važan dio kupčevog proizvoda, kupac se može obratiti drugim ponuđačima te voditi glavnu riječ.
- Ako kupac ostvaruje niske profite svojim proizvodom on će nastojati smanjiti troškove prisiljavanjem ponuđača da smanje cijenu proizvoda koje oni kupuju.
- Pregovaračka moć kupca se može povećati ako se kupac integrira unazad (backward integration) što znači da se integrira sa svojim dobavljačem.

2.3.4. Prijetnja od ulaska novih konkurenata

U savršenom nadmetanju, gdje su ulazne barijere niske odnosno gdje se lako ulazi u industriju, dugoročni profiti su niski. Tamo gdje su ulazne barijere velike, veći su dugoročni profiti. Baš te ulazne i izlazne barijere utječu na to koliki broj novih konkurenata će ući u našu industriju.[57]

---

[55] Renko N.,op.cit, str.202.

[56] Porter M.E.(2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harward Business Review, siječanj, str.30.

[57] Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str.2.

Svaka industrija ima svoju temeljnu strukturu ili skup temeljnih ekonomskih i tehničkih karakteristika koje daju na značaju konkurentskim silama. Šest je glavnih izvora prepreka pri ulasku:[58]

- Ekonomija obujma – Velika količina proizvodnje omogućuje poduzeću niske troškove po jedinici proizvoda što predstavlja snažnu prepreku potencijalnim novim konkurentima.
- Diferencijacija proizvoda – Razlikovanje i naglašavanje vlastitog proizvoda u odnosu na druge.
- Zahtjevi za kapitalom – Neke industrije zahtjevaju visoka ulaganja kako bi se postigli profiti, primjerice u istraživanje i razvoj ili marketing.
- Troškovni zahtjevi – Situacija kada postojeći proizvođač ima neke troškovne prednosti koje novi konkurent ne može imati bez obzira na veličinu i snagu.
- Distribucijski kanali – Ako su postojeći kanali distribucije već zauzeti od strane postojećih poduzeća, novi konkurent će veoma teško svladati tu prepreku.
- Vladine politike – Često vlada može svojom politikom, zakonima i regulativom spriječiti ulazak novih proizvođača.

2.3.5. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

U današnje vrijeme gotovo da i nema proizvoda koji nema svog supstituta. Supstitut je proizvod sa istim ili sličnim karakteristikama koje proizvodi neki drugi proizvođać – konkurent. Kako tehnologija napreduje i proizvodi su maštovitiji, gotovo sve se može zamijeniti sa nečim drugim. Ipak neki proizvodi nemaju svog supstituta ali o tome nekom drugom prilikom. Supstitucija može imati različite oblike:[59]

- Supstitucija proizvod za proizvod
- Supstitucija potrebe
- Generička supstitucija

[58] Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April, str.3.

[59] Renko N., op.cit, str.202.

Supstituti imaju veliki značaj u formiranju cijena proizvoda postavljajući im ograničenja u vidu maksimalne granice. Ako mi želimo postaviti cijenu margarina od 15kn, a netko prodaje maslo po 8kn, malo je vjerojatno da će netko kupiti naš proizvod. Čim se pojavi supstitut u vašoj industriji to znači da vi nećete moći ostvarivati iznadprosječne profite. Također postoji mogućnost da supstitut postane superiorniji od postojećeg proizvoda te ga u potpunosti zamijeni.

2.4. Kritika Porterovog modela

Porterov model predstavlja pojednostavljenu sliku snaga koje utječu na profitabilnost neke industrije, međutim postoji nekoliko ograničenja. Neki od ograničenja su:

- Ono teži prekomjernoj makro analizi na razini industrije, za razliku od analize specifičnih segmenata na mikro razini. Nemaju konkurentske sile na svakom tržištu jednaku jačinu utjecaja. Što je više tržišta, različit je i utjecaj konkurentskih sila. Zbog toga, modelom se potrebno služiti na razini strateške poslovne jedinice (SPJ), a ne na razini poduzeća u cjelini. Razlog tome je što svako tržište djeluje u specifičnim uvjetima i za svako se tržište u kojemu djeluje određen SPJ mora razviti specifičan model pet konkurentskih snaga
- Porterov model odgovara trenutnom stanju na tržištu, a kako se mijenja stanje na tržištu, mijenja se i utjecaj konkurentskih snaga. Potrebno je stalno analizirati jer bi se tako lakše mogao reducirati utjecaj tih promjena ili predvidjeti njihovo djelovanje u budućnosti
- Porterov model se čini kao samodostatan, stoga nije posebno povezan s PEST-ovima, niti s dinamikom rasta na određenom tržištu
- Svaka snaga može utjecati na neku drugu snagu. Znači, one nisu neovisne jedna o drugoj. Povećanje intenziteta djelovanja jedne snage može utjecati na promjene u djelovanju druge snage[60]

Porterov model analizira tržište i postojeće konkurente te je stoga upotrebljiv i na razini poduzeća, tržišnih segmenata i cjelokupne industrije. To je model koji se bazira na

[60] Grundy T.(2006): Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Wiley InterScience, str. 215.

mikroekonomici te uključuje odnos ponude i potražnje, analizu supstitucijskih i komplementarnih proizvoda, stavlja u odnos obujam proizvodnje i troškove te analizu tržišne strukture poput monopola, oligopola i savršene konkurencije.

Porterov model pet konkurentskih snaga pruža poduzeću razne mogućnosti kao što su:[61]

- Omogućuje determiniranje privlačnosti neke industrije
- Omogućava komparaciju utjecaja konkurentskih snaga na poduzeće s utjecajem na konkurente
- Donosi dobre odluke o ulasku ili izlasku iz određene industrije
- Pruža trenutnu analizu stanja u industriji ali analizira i potencijalnu buduću privlačnost industrije
- Informira o promjenama u intenzitetu djelovanja konkurentskih snaga te omogućava poduzeću podlogu za dobar strateški potez

Kada pričamo o Porterovom modelu, najvažnije je znati njegov primarni cilj a to je poboljšanje konkurentske pozicije poduzeća, s tim da se smanji utjecaj pojedinih konkurentskih snaga na poduzeće. Cilj strateškog pozicioniranja je nastojati postići održivu konkurentnu prednost očuvanjem onoga što je karakteristično za poduzeće. To znači raditi nešto drugačije od konkurencije ili raditi slične stvari na drugačije načine.[62]

Ako poduzeće želi smanjiti prijetnje od ulaska novih konkurenata ono će to postići ekonomijom obujma, investiranjem u izgradnju jake marke (lojalnost kupaca), stvaranje patenata, strateškim udruživanjima i stvaranje jakih odnosa sa dobavljačima i distributerima, integriranjem unatrag. Ako poduzeće želi smanjiti pregovaračku moć kupaca, poduzeće može ući u partnerstvo s kupcem, povećati lojalnost kupaca, povećati dodatnu vrijednost kupca itd. Ako poduzeće želi smanjiti pregovaračku moć dobavljača, poduzeće može ući u partnerstvo s dobavljačem, povećati ovisnosti dobavljača, integrirati unatrag itd. Ako poduzeće želi smanjiti utjecaj supstitucijskih proizvoda, poduzeće može ući u savez s proizvođačima supstitucijskih proizvoda, isticati razlike u odnosu na supstitute, utvrđivati potrošačke preferencije. I na kraju, ako poduzeće želi smanjiti utjecaj suparništva postojećih konkurenata

[61] Renko N., op.cit., str.205.

[62] Porter M.E.(1996): What is Strategy, Harward Business Review, prosinac, str. 5.

ono može izbjegavati cjenovnu konkurenciju, poticati diferencijaciju vlastitog proizvoda, fokusirati se na različite tržišne segmente itd.[63]

Porterov model pet konkurentskih snaga je aktualan više od trideset i pet godina i do danas nije doživio nikakve promjene. Istina, kroz godine, model je često bio kritiziran ali nikada nije bio nadograđen iako je nastao u drugačijem okružju od današnjeg. U vrijeme nastanka modela, razvoj industrija je bio stabilan u odnosu na današnju dinamičnost i kompleksnost. Također, model nije predvidio neke današnje trendove kao što su razne integracije i savezi koji isprepleću odnose među poduzećima i industrijama. Najveći kritičari Porterovog modela su Mintzberg, Downes i Mui. Posebno se Downes pozabavio pitanjem Porterovog modela. Downes predlaže nadogradnju modela a kao glavne zamjerke postojećeg modela on izdvaja:[64]

- Model pretpostavlja klasično savršeno tržište. No, važnost modela je manja, što je industrija više regulirana
- Model je primjeren za analizu jednostavnih tržišnih struktura. No, u kompleksnim industrijama, model postaje veoma složen. Preuzak fokus na specifični segment, donosi sa sobom rizik propuštanja nekih važnih elemenata
- Model pretpostavlja relativno stabilne tržišne strukture. No, današnje vrijeme karakterizira dinamičnost na tržištu i u vrlo kratkom razdoblju se može sve promijeniti te model teško može predvidjeti takve situacije
- Model se temelji na ideji konkurencije nad poduzećima. On se bazira na stvaranju konkurentskih prednosti u odnosu na postojeće konkurente a ne gleda širu sliku u vidu mogućnosti strateških saveza među poduzećima, elektroničku povezanost itd.

Downes također predlaže tri nove snage koje bi nadogradile Porterov model. On se bazirao na primjeru IT industrije te je prepoznao sljedeće tri snage:

- Digitalizaciju
- Globalizaciju
- Deregulaciju

[63] Renko N., op.cit., str.206

[64] Renko N., op.cit., str.207

Digitalizacija je posljedica neprestanog rasta informacijske tehnologije. Svi sudionici pojedine industrije imat će mnogo bolji pristup informacijama nego što je dosada bio slučaj. Zahvaljujući poboljšanjima na području distribucijske logistike i komunikacija, globalizacija je omogućila svim poslovnim subjektima kupnju, prodaju i suradnju na globalnoj razini. Deregulacija se odnosi na smanjivanje ili ukidanje određenih protekcija vlade, te dosadašnja zaštičena poduzeća se sada nalaze u poziciji napadnutog subjekta, dok se drugima otvaranju brojne mogućnosti.

Ove tri snage se međusobno nadopunjavaju i hrane te sebi osiguravaju opstanak. To se može vidjeti u sljedećem primjeru. Digitalna tehnologija olakšava upravljanje kupcima i dobavljačima te na taj način ubrzava globalizaciju. Kako ekonomija postaje sve više globalnom, države osjećaju potrebu za regulacijom da zaštiti privredu. To dovodi do degerulacije zbog partnerskih veza između pojedinih država koje imaju ciljeve širenja tržišta za svoje proizvode i bolji protok informacija . Poduzeća koja su dosad bila zaštićena odjednom postaju ranjiva i shvaćaju važnost upotrebe digitalne tehnologije. I tako taj postupak ide u krug.[65]

Temeljna razlika između Porterovog modela i Downesovog modela je u povećanoj važnosti informacijske tehnologije.

[65] Renko N., op.cit., str.208.

3. KONCEPTUALNI MODEL

3.1. Istraživačke hipoteze

U radu se postavlja jedna temeljna hipoteza te se ona raščlanjuje na pet pomoćnih hipoteza koje će iskazati vezu svake od sila sa performansama. Temeljna hipoteza glasi:

H1: Postoji povezanost između konkurentskih sila i performansi poduzeća

Kako bismo prihvatili ili opovrgnuli glavnu hipotezu, koristit će se sljedeće pomoćne hipoteze:

H1.1. Postoji povezanost između konkurentske snage kupaca i performansi poduzeća

Konkurentska moć kupaca najviše ovisi o broju i veličini kupaca. Logično, što je veći broj jačih kupaca, veći je njihov utjecaj. Oni mogu utjecati na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac. Također, kupci imaju još veću snagu kada u industriji postoje supstituti te ako je veoma jednostavno prijeći na korištenje tog supstituivnog proizvoda. Ako se kupci ujedine i kolektivno pregovaraju, tada su im mogućnosti za postizanje uspjeha veće.

Veliki trgovački lanci u današnje vrijeme imaju sve veći značaj i utjecaj, pogotovo u razvijenim zemljama gdje je prisutna velika konsolidacija trgovine. Veliki trgovački lanci kupuju manje, povećavaju tržišni udio, a time i svoju pregovaračku snagu kod proizvođača. Osim toga, često razvijaju i privatnu marku stvarajući supstitut brendu, što također podiže njihovu pregovaračku snagu.[66]

S obzirom na mogućnost, kupci utječu na gospodarsku granu tako što svojim djelovanjima snižavaju cijene proizvoda, povećavaju ponudu proizvoda, tjeraju proizvođače na međusobno konkuriranje, te utječu na povečanje kvalitete proizvoda.[67]

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

[67] Mencer I.(2012): Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća, veljača, str. 223.

Utjecaj kupca ili grupe kupaca je značajan u situacijama ako kupuje veliku količinu proizvoda, u slučaju da je tržišna struktura polipsona, ako ima snagu proizvoditi isti proizvod te kada promjena dobavljača nije skupa.[68]

H1.2. Postoji povezanost između konkurentske snage dobavljača i performansi poduzeća

Ovo je možda jedna od ključnih konkurentskih snaga. Kvalitetom svojih sirovina i materijala, cijenom i pridržavanjem dogovorenih rokova isporuke, dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj poduzeća koje opskrbljuju. Što je veća ovisnost poduzeća o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača.[69]

Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača. Također, ako je dobavljač monopolist on ima neograničenu moć. To je idealna pozicija za svakog dobavljača iako mnogi zakoni to zabranjuju. No uvijek postoje niše koje izmiču tom zakonu i time imaju vrlo veliku pregovaračku snagu u odnosu na proizvođača.[70]

H1.3. Postoji povezanost između opasnosti ulaska novih konkurenata i performansi poduzeća

Što je lakši ulazak u određenu industriju, konkurencija će postati brojnija i snažnija. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere ulaska. Barijere moraju odbijati potencijalne konkurente i natjerati ih da odustanu od ulaska na postojeće tržište. Barijere mogu biti u vidu ekonomije obujma od strane već postojećeh poduzeća, koje će omogućiti troškovnu prednost nad novim konkurentima. Barijere mogu biti i postavljeni početni kapital potreban za ulazak u industriju, vladine protekcionističke politike, diferencijacija i lojalnost

[68] Mencer I.,op.cit., str. 223.

[69] Walton J.(1999): Strategic Human Resource Development, Prentice Hall, str 7.

[70] http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljaca/

postojećim markama proizvoda. Što su veće barijere ulasku novim konkurentima, to je veća mogućnost za ostvarenje profita postojećim sudionicima na tržištu.[71]

Ulaskom novih konkurenata u već postojeću industriju pridonosi povećanju kapaciteta, želji za promjenom i drugačijom raspodjelom izvora. Prijetnje koje nastaju ulaskom poduzeća u novu gospodarsku granu ovise o organizacijskim, tehnološkim, tržišnim i financijskim preprekama koje su stvorila dosadašnja poduzeća gospodarske grane i moći njihove reakcije.[72]

H1.4. Postoji povezanost između konkurentske snage supstituta i performansi poduzeća

Ako na tržištu postoji zamjenski proizvod koji je lako dostupan svim kupcima, njegova cijena ima veoma bitnu ulogu u odnosu na cijenu već postojećeg proizvoda. Pojava novog, jeftinijeg, zamjenskog proizvoda, zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda određeni tržišni odgovor. Diferencijacija proizvoda, poboljšanje kvalitete ili čak onaj drastični postupak – snižavanje cijene.[73]

Supstituti su proizvodi koji se razlikuju od poznatog proizvoda, ali svojim karakteristikama mogu zadovoljiti istu potrebu. Supstituti mogu imati veliki utjecaj u određenoj gospodarskoj grani ako su troškovi prenamjene niski. Ustvari, sva poduzeća neke gospodarske grane su u konkurentskom odnosu s proizvođačima supstitutivnih proizvoda.[74]

Stupanj konkurentnosti supstituta ovisi o nekoliko čimbenika: njihovoj sposobnosti da zadovolje određenu potrošačevu potrebu, o cijeni proizvoda, o trošku promjene proizvoda za kupce te o želji kupaca da se prebace na kupnju supstituta. Ako se poduzeće želi obraniti od supstituta, mora razvijati diferencirane proizvode te konstantno voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca kako bi stvorili određen stupanj lojalnosti i učinili težim prelazak na novi proizvod.[75]

---

[71] Walton J.(1999): Strategic Human Resource Development, Prentice Hall, str 7.

[72] Mencer I., op.cit., str.224.

[73] Buble M.(2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 21.

[74] Mencer I., op.cit., str.225.

[75] http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljaca/

H1.5. Postoji povezanost između konkurencije unutar grupacije i performansi poduzeća

Peta je sila suparništvo odnosno intenzitet borbe unutar grupacije. To je najvažnija konkurentska snaga te je upravo zbog toga i smještena u samo središte modela. U mnogim gospodarskim granama poduzeća su međusobno ovisna. Određeni napredak jednog poduzeća, zasigurno neće ostati neprimijećen u drugom, koje će hitro pokušati pronaći način kako se prilagoditi promjeni ili uzvratiti na potez konkurenta. Poslovni potezi i konkurentske akcije se najčešće poduzimaju po načelu akcije i reakcije.

Suprotstavljanje između postojećih poduzeća, odnosno intenzitet rivalstva između postojećih poduzeća posljedica je utjecaja nekoliko faktora kao što su: broj konkurenata odnosno tržišne strukture, intenzitet gospodarskog rasta, karakteristika proizvoda, razina ukupnih i pojedinačnih fiksnih troškova, veličina kapaciteta, razina izlaznih barijera i različitost rivala.[76]

Borba koja se vodi unutar grupacije iziskuje dodatna sredstva za marketing ili pak snižavanje cijena u odnosu na cijene konkurencije. Konkurencija može imati pozitivne, ali i negativne efekte na tržište. Ako je posljedica povećanja konkurencije stvaranje inovacija, to će pozitivno djelovati na širenje industrije.

S druge strane, povećanja konkurencija umanjit će mogućnosti ostvarivanja većeg profita sudionicima na tržištu. Najbolji globalni primjer su Coca Cola i Pepsi Cola, a na lokalnoj razini možemo usporediti Dukat i Vindiju. Upravo primjer Dukata i Vindije je pozitivan jer dovodi do velike inovativnosti asortimana, dok istovremeno na narušava značajnije profitabilnost ni jednoj kompaniji. Konkurencija je zdrava i pri formiranju i razvoju tržišta.[77]

3.2. Metodologija istraživanja

U svrhu potreba prikupljanja podataka od analiziranih poduzeća izrađen je anketni upitnik. Upitnik se sastoji od sedam pitanja. Anketna pitanja su različitog formata. Zatvoreni tip pitanja gdje poduzeća odabiru jedan ili više odgovora, dok se drugi dio pitanja odnosi na pitanja s ljestvicama za mjerenje stavova pri čemu se koristi Likertova ljestvica. Upitnik je

[76] Mencer I., op.cit., str. 225

[77] http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljaca/

izrađen u programu Google Forms te smo ga slali u dva navrata određenim poduzećima. A prikupljeni podaci su obrađeni u programu IBM SPSS Statistics.

Prvi put anketa je poslana u svibnju 2019. godine i prikupljeno je tridesetak odgovora. Drugi put anketa je poslana početkom lipnja 2019. godine kao podsjetnik onim poduzećima koji nisu ponudili svoj odgovor. Poduzeća koja nisu odgovorili na anketni upitnik su izuzeti iz ovog istraživanja. Anketni upitnik poslan je velikim i srednjim poduzećima koji imaju preko sto zaposlenih u Republici Hrvatskoj te je prikupljeno 87 popunjenih upitnika.

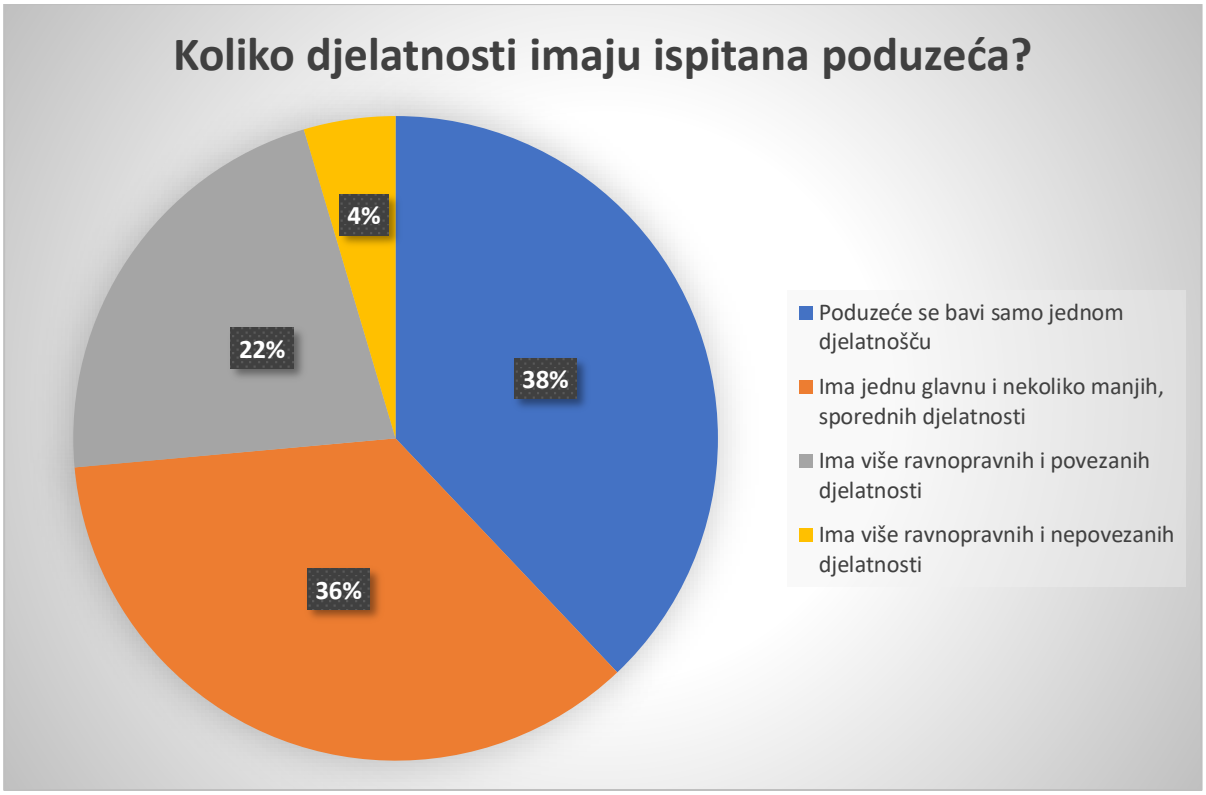
4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

4.1. Analiza podataka i rezultata

Kako bi se ispunili istraživački ciljevi te ispitale zadane hipoteze, u statističkom programu SPSS su obrađeni rezultati prikupljenih anketa, njih 87.

4.1.1. Deskriptivna statistika

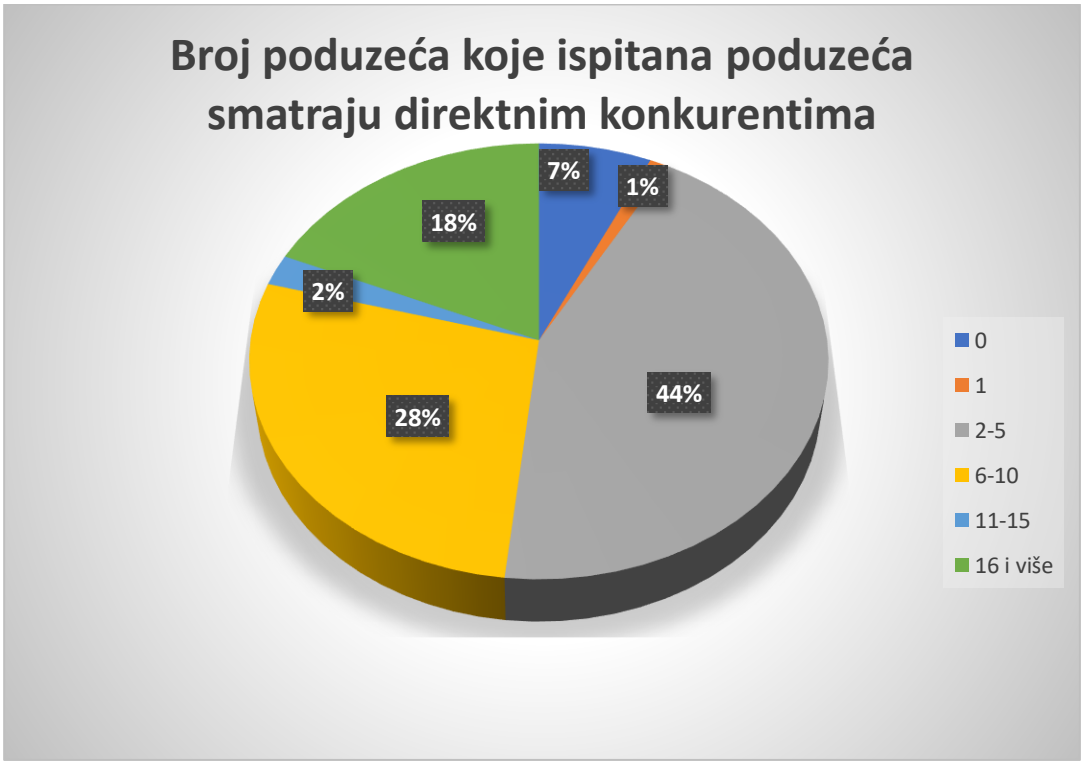
Grafički prikaz 1: Djelatnosti ispitanih poduzeća



Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Ispitana poduzeća su dali odgovore na pitanja o svojim djelatnostima, konkurentima te strategijama koje koriste u poslovanju. Iz grafa se vidi da analizirana poduzeća uglavnom poslovnu orijentaciju usmjeruju ka jednoj djelatnošću ili jednom glavnom, ali i nekoliko manjih sporednih djelatnosti. Ipak, prevladala su poduzeća koja imaju samo jednu jedinu djelatnost, njih čak 33. Malo manje, odnosno 31 poduzeće se bavi jednom glavnom, ali i s nekoliko manjih sporednih djelatnosti. Od ispitanih poduzeća samo se 4 poduzeća bave sa više ravnopravnih i nepovezanih djelatnosti.

Grafički prikaz 2:Direktni konkurenti



Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

U ovom pitanju, koristio se kružni grafikon jer on najbolje oslikava pravo stanje. Naime, čak 38 od 87 ispitanih poduzeća, odnosno 44% poduzeća tvrdi da imaju od dva do pet direktnih konkurenata. 24 ispitana poduzeća imaju od šest do deset direktnih konkurenata. Zanimljivo, od svih ispitanih poduzeća, samo je jedno poduzeće odgovorilo da imaju samo jednog direktnog konkurenta. Pretpostavljamo da se radi o nekom tržišnom lideru koji u svojoj tržišnoj utakmici ima samo jednog dostojnog konkurenta.

Grafički prikaz 3:Strateške orijentacije



Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Posljednje pitanje koje spada pod deskriptivnu statistiku je bilo o strateškim orijentacijama koje koriste ispitana poduzeća. Ovo je bilo pitanje gdje su poduzeća mogla odabrati više točnih odgovora, jer poduzeća u praksi mogu koristiti i više od jedne orijentacije. Neka poduzeća su odgovorila s jednim odgovorom, a neka su poduzeća odabrali čak 2 ili 3 točna odgovora. Nevjerojatno je da se dogodila situacija da su svi odgovori skoro ravnomjerno odabrani. Ipak promatrana poduzeća najčešće nude proizvode i usluge vrhunske kvalitete po višim cijenama, njih 30. 29 poduzeća teže postizanju nižih troškova od konkurenata, a ne zaostaju puno ni poduzeća koja zadovoljavaju specifične potrebe manjih skupina potrošača.

4.1.2. Testiranje mjernih ljestvica

Prije testiranja definiranih hipoteza, istražiti će se pouzdanost i valjanost mjernih ljestvica. Za izračun pouzdanosti koristiti će se Cronbach Alpha koeficijenti. Cronbach alfa koeficijent je mjera unutarnje dosljednosti skupa tvrdnji i u novije vrijeme je najčešće korištena mjera za određivanje pouzdanosti mjernih ljestvica. Varijable koje analiziramo mogu poprimiti vrijednosti od 0 do 1, s tim da je mjerna ljestvica pouzdanija što je broj bliže vrijednosti 1.

Kline[78] navodi sljedeće kriterije pouzdanosti mjernih ljestvica:

- Oko 0,9 – Izvrsna pouzdanost
- Oko 0,8 – Vrlo dobra pouzdanost
- Oko 0,7 – Prihvatljiva pouzdanost
- Ispod 0,5 – Neprihvatljiva pouzdanost

U sljedećoj tablici analiziralo se jesu li pouzdane mjerne ljestvice kod pitanja iz upitnika koja se odnose na segment kupaca te koliko poduzeća je odgovorilo na postavljeno pitanje. Iz sljedeće tablice se može vidjeti da smo dobili prihvatljivu razinu pouzdanosti i valjanosti od 0,754 te da je odaziv na pitanje bio 100%.

Tablica 1: Mjerne ljestvice "kupci"

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,754	4

Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Sljedeća tablica nam pokazuje analizu mjerne ljestvice za aspekt dobavljača te uz pomoć Cronbach Alpha koeficijenta prikazanog u sljedećoj tablici može se zaključiti da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju izvrsnu razinu pouzdanosti s koeficijentom 0,879, te se potvrđuju kao valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika. Također, može se vidjeti da je opet svih 87 ispitanih poduzeća odgovorilo na pitanje.

[78] Kline (1998.), op.cit.

Tablica 2: Mjerne ljestvice "dobavljači"

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,879	4

Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Zatim su se analizirale ulazne barijere koje olakšavaju ili otežavaju ulaz novih potencijalnih konkurenata. Ipak, analizirajući aspekt ulaznih barijera, uz pomoć Cronbach Alpha koeficijenta, u sljedećoj tablici može se zaključiti da nije postignuta zadovoljavajuća razina pouzdanosti te se ne mogu potvrditi kao valjani istrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika. Svih 87 poduzeća je odgovorilo na pitanje, no Cronbach Alpha koeficijent iznosi samo 0,480 i ne spada u prihvatljivu razinu pouzdanosti.

Tablica 3: Mjerne ljestvice "ulazne barijere"

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,480	4

Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Najveći koeficijent od ovih šest analiziranih aspekata je dobiven kod supstituta. U upitniku su bila postavljena tri pitanja te se uz pomoć Cronbach Alpha koeficijenta vidi da je pouzdanost izvrsna , čak 0,901. Uz taj koeficijent potvrđuje se izvrsna pouzdanost te valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika.

Tablica 4: Mjerne ljestvice "supstituti"

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	3

Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

I za kraj se analizirao aspekt konkurencije te uz pomoć Cronbach Alpha koeficijenta prikazanog u sljedećoj tablici može se zaključiti da primijenjene mjerne ljestvice posjeduju prihvatljivu razinu pouzdanosti, odnosno potvrđuju se kao valjani instrumenti za mjerenje stavova i mišljenja ispitanika. Također, može se vidjeti da je opet svih 87 ispitanih poduzeća odgovorilo na pitanje kao i na svako postavljeno pitanje.

Tablica 5: Mjerne ljestvice "konkurencija"

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	87	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	87	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,753	6

Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

4.1.3. Testiranje korelacije

Testiranje korelacije mjeri međusobnu povezanost između različitih pojava. Pri tome povezanost znači da je vrijednost jedne varijable moguće s određenom vjerojatnošću predvidjeti na osnovi saznanja o vrijednosti druge varijable. Također, ako dođe do promjene vrijednosti jedne varijable, pozitivna korelacija će utjecati da i vrijednost druge varijable naraste. Nadalje, može postojati i negativna korelacija, odnosno da rast jedne varijable utjeće na pad druge varijable. U analizi naših podataka mi smo koristili Spearmanov koeficijent korelacije.

Tablica 6: Korelacija kupaca i performansi

			Prihodi od prodaje	Rast prodaje	Profitabilnost	Tržišni udio	Porast tržišnog udjela	Održivost postignute razine performansi
Spearman's rho	KUP 1	Correlation Coefficient	-,180	-,059	-,293**	-,040	-,107	-,097
	KUP 2	Correlation Coefficient	,047	,095	-,016	,042	,087	,013
	KUP 3	Correlation Coefficient	-,001	,062	-,059	,014	,039	-,163
	KUP 4	Correlation Coefficient	-,014	-,009	,006	,007	-,083	-,277**

*-Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
**-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Promatrana poduzeća su uz pomoć Likertove ljestvice odgovarala na četiri pitanja vezana za kupce.

- Pregovaračka snaga koju kupci posjeduju prema našem poduzeću je izuzetno izražena
- Promjene u preferencijama kupaca brzo se mijenjaju
- Vrlo je teško pratiti i procijeniti promjene u zahtjevima i preferencijama kupaca
- Izuzetno je teško zadovoljiti potrebe i želje kupaca

Iz promatrane tablice vidljivo je da pregovaračka snaga koju kupci posjeduju naspram promatranih performansi poduzeća ima negativni nivo korelacije, a najizraženiji je u odnosu na profitabilnost. Vidljiva je statistički značajna korelacija u odnosu pregovaračke snage kupaca i profitabilnosti. Negativna korelacija koja je i statistički značajna (-0,293) nam pokazuje što je veća pregovaračka snaga kupaca to je profitabilnost poduzeća manja iz razloga što kupci svojom pregovaračkom snagom dogovore bolje uvjete u svoju korist.

Koliko je teško zadovoljiti potrebe i želje kupaca odnosno koliko je jaka veza između toga i performansi poduzeća se može vidjeti u posljednjem broju u tablici. -0,277 nam pokazuje da održivost postignute razine performansi je veoma zahtjevna kada su kupci kompliciraniji odnosno kada imaju razne potrebe koje je teško zadovoljiti. Između te dvije varijable se vidi negativna korelacija koja je statistički značajna što je veoma važno naglasiti.

Promatrajući signifikantnost promatranih korelacija, ne može se reći da ne postoji povezanost između promatranih varijabli te se donosi odluka o **djelomičnom prihvaćanju hipoteze da postoji povezanost između konkurentske snage kupaca i performansi poduzeća.**

Tablica 7: Korelacija dobavljača i performansi

			Prihodi od prodaje	Rast prodaje	Profitabilnost	Tržišni udio	Porast tržišnog udjela	Održivost postignute razine performansi
Spearman's rho	DOB 1	Correlation Coefficient	-,011	,142	-,081	,121	,009	-,119
	DOB 2	Correlation Coefficient	-,233*	-,041	-,063	-,038	-,132	-,181
	DOB 3	Correlation Coefficient	-,202	-,066	-,095	-,063	-,173	-,356**
	DOB 4	Correlation Coefficient	-,149	-,007	,014	,004	-,108	-,204

*-Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
**-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Promatrana poduzeća su odgovarala na četiri postavljana pitanja vezana za dobavljače. Od 1-5 su odgovarali uz pomoć Likertove ljestvice.

- Utjecaj proizvoda dobavljača na kvalitetu proizvoda našeg poduzeća je značajan
- Postoje izraženi pritisci od strane dobavljača jer su u mogućnosti podići cijenu naših proizvoda
- Postoje izraženi pritisci od strane dobavljača jer su u mogućnosti sniziti kvalitetu svojih proizvoda.
- Pregovaračka snaga koju dobavljači posjeduju prema našem poduzeću je izuzetno izražena

Iz tablice je važno interpretirati sljedeće dvije korelacije. Postojanje raznih pritisaka u vidu podizanja cijena proizvoda od strane dobavljača negativno utječe na prihode od prodaje promatranih poduzeća. To je logično, jer ako dobavljači podižu cijenu inputa naših proizvoda, to za posljedicu stvara naš proizvod skupljim i samim tim manje privlačan potencijalnim kupcima, jer kupcima je glavna referenca cijena pa zatim slijedi kvaliteta. Što je dobavljač u boljoj pregovaračkoj poziciji, to se performanse poduzeća smanjuju. Zato je bitno naglasiti da je ta korelacija statistički značajna u vrijednosti -0.233.

Također, vidljiva je statistička značajnost i u korelaciji pritisaka od strane dobavljača u vidu snižavanja kvalitete proizvoda i održivosti postignute razine performansi promatranih poduzeća. Koeficijent korelacije od -0.356 nam govori da ako dobavljač smanji kvalitetu proizvoda, mi ne možemo očekivati zadržavanje postignute razine performansi, jer opadanjem kvalitete opadaju i naše performanse.

Kao i u prethodnoj tablici, ovdje je zaključak identičan. Naša hipoteza se ne može odbaciti jer povezanost postoji, no ona je signifikantna samo jednim dijelom, stoga se donosi odluka o **djelomičnom prihvaćanju hipoteze da postoji povezanost između konkurentske snage dobavljača i performansi poduzeća.**

Tablica 8: Korelacija ulaznih barijera i performansi

			Prihodi od prodaje	Rast prodaje	Profitabilnost	Tržišni udio	Porast tržišnog udjela	Održivost postignute razine performansi
Spearman's rho	ULAZ 1	Correlation Coefficient	,018	,107	,075	,012	,073	-,026
	ULAZ 2	Correlation Coefficient	-,116	-,004	-,144	-,033	-,067	-,165
	ULAZ 3	Correlation Coefficient	,204	,074	,004	,161	,175	,220*
	ULAZ 4	Correlation Coefficient	,218*	,233*	,156	,368**	,174	,191

*-Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
**-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Kao i na prethodnim analizama, za pomoć analize ulaznih barijera, poduzećima su bila postavljena sljedeća četiri pitanja na koja su odgovarala uz pomoć Likertove ljestice od 1-5.

- Ulazne barijere s kojima bi se susrela nova poduzeća koja pokušavaju ući u industriju su izrazito niske
- Troškovne prednosti potencijalnih novih poduzeća u industriji bile bi značajne
- Nova poduzeća koja bi ušla u industriju imala bi visoka ulaganja u istraživanje i razvoj(inovacije) i dizajn proizvoda
- Nova poduzeća koja bi ušla u industriju imala bi značajna ulaganja u oglašavanje

Tablica nam pokazuje kako je korelacija pozitivna te u par navrata statistički signifikantna. Statistički značajna, te najjača korelacija se dogodila između ulaganja novih poduzeća u oglašavanje te tržišnim udjelom promatranih poduzeća. Koeficijent korelacije od 0.368 nam govori o tome da što više nova poduzeća ulažu u oglašavanje, samim time im je održivost postignute razine performansi lakša. Također vidi se da sa većim oglašavanjem, rastu i prihodi od prodaje i rast od prodaje, te su obe korelacije statistički značajne s koeficijentom korelacije od 0,218 i 0,233.

Kada pričamo o odluci o prihvaćanju ili odbacivanju hipoteze, ovdje odluka nije lagana. Iz tablice se uočava kako je korelacija između zadnjeg pitanja i performansi statistički značajna, te također jedna varijabla iz treće korelacije, no to ipak nije dovoljno da bi prihvatili hipotezu u cjelosti. Odluka je da **možemo djelomično prihvatiti hipotezu da postoji povezanost između ulaznih barijera i performansi.**

Tablica 9: Korelacija supstituta i performansi

			Prihodi od prodaje	Rast prodaje	Profitabilnost	Tržišni udio	Porast tržišnog udjela	Održivost postignute razine performansi
Spearman's rho	SUP 1	Correlation Coefficient	-,144	-,124	-,141	-,153	-,271*	-,153
	SUP 2	Correlation Coefficient	-,119	-,069	-,101	-,108	-,234*	-,173
	SUP 3	Correlation Coefficient	-,112	-,095	-,207	-,057	-,182	-,183

*-Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
**-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

U analizi supstituta, promatranim poduzećima su se postavila tri pitanja. Ovisno o njihovom slaganju s tvrdnjom oni su odgovorali na pitanja od 1 do 5. Postavljena pitanja su glasila:

- Naši proizvodi (usluge) su lako zamjenjivi konkurentskim zamjenskim proizvodima (uslugama)
- Konkurentski zamjenski proizvodi (usluge) su lako dostupni
- Prijetnja konkurentskih zamjenskih proizvoda (usluga) je izrazito jaka

Promatrana tablica nam pokazuje kako je svih 18 korelacija ispalo negativno. To je i logično jer ako su proizvodi promatranih poduzeća lakše zamjenjivi, konkurentski proizvodi lakše dostupni te je sve veća koncentracija prijetnje, to za posljedicu ima da će performanse promatranih poduzeća opadati. A baš to je ogledalo negativne korelacije.
Također, tablica prikazuje kako postoji statistički značajna korelacija između porasta tržišnog udjela i prva dva pitanja vezana za supstitute. Ta veza je naravno negativna jer što su supstituti lako dostupni i proizvodi poduzeća lako zamjenjivi, tako i njihov tržišni udio opada.

Analizirajući signifikantnost promatranih korelacija, kao i u prethodnim analizama, donosi se odluka o **djelomičnom prihvaćanju hipoteze da postoji povezanost između supstituta i performansi.**

Tablica 10: Korelacija konkurencije i performansi

			Prihodi od prodaje	Rast prodaje	Profitabilnost	Tržišni udio	Porast tržišnog udjela	Održivost postignute razine performansi
Spearman's rho	KONK 1	Correlation Coefficient	,393**	,293**	,380**	,265*	,323**	,238*
	KONK 2	Correlation Coefficient	-,013	-,070	-,045	,040	,009	-,088
	KONK 3	Correlation Coefficient	-,070	-,016	-,008	-,076	-,162	-,114

	KONK 4	Correlation Coefficient	-,136	-,091	-,095	-,115	-,132	-,158
	KONK 5	Correlation Coefficient	,230*	,163	,206	,222*	,305**	,285**
	KONK 6	Correlation Coefficient	-,025	,003	-,173	-,074	-,001	-,191

*-Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
**-Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
Izvor: Izrada autora prema vlastitom istraživanju

Promatrana poduzeća su odgovarala na šest pitanja vezana za konkurenciju uz pomoć Likertove ljestvice.

- Ukupni prihod cijele grane (djelatnosti) izrazito brzo raste
- Napori konkurencije za zadržavanjem i/ili povećanjem svojih tržišnih udjela su izrazito izraženi
- Poslovni potezi konkurencije imaju snažan utjecaj na naše poduzeće te smo primorani reagirati
- Konkurenti posjeduju značajnu razinu resursa koje ulažu u borbu za tržišni udio
- U našoj industriji ulaganje u istraživanje i razvoj jedan je od prioriteta
- Aktivnosti glavnih konkurenata su nepredvidive

Uz pomoć Spearmanovog koeficijenta korelacije, tablica pokazuje koliko je jaka povezanost između navedenih šest pitanja o konkurentima i performansi kao što su: Prihod od prodaje, rast prodaje, profitabilnost, tržišni udio, porast tržišnog udjela te održivost postignute razine performansi.

Nakon analize korelacije, promatrani podaci nam dosta toga govore. Na prvo pitanje o ukupnim prihodima u djelatnosti odnosno brzini rasta, tablica pokazuje da su sve korelacije statistički značajne i govori nam da postoji povezanost. Najjači koeficijent korelacije od čak 0,393 je između brzine rasta profita industrije te prihoda od prodaje određenog poduzeća. Jasno je, čim se poduzeće nalazi u određenoj industriji, ako raste prihodi u toj industriji brzo rastu, brzo ce rasti i prihodu našeg poduzeća.

Ulaganje u istraživanje i razvoj u industriji i performanse poduzeća također imaju statistički značajnu korelaciju. Najbolja veza je između ulaganja u istraživanje i razvoj i porasta tržišnog udjela. To je statistički značajna korelacija sa vrijednost od 0,305 koja nam pokazuje da ulaganje u istraživanje i razvoj se najbolje ogleda u tržišnom udjelu. Kvalitetno istraživanje

može puno pomoći u radu poduzeća i stoga je to veoma ključna komponenta, ako poduzeće nastoji povećavati svoj tržišni udio. Nerijetko poduzeća to vide kao trošak, što je totalno pogrešno razmišljanje, jer je takvo ulaganje zapravo ulaganje u buduću dobit!

Kada pričamo o odbacivanju ili prihvaćanju hipoteze, odluka je kompliciranija, jer imamo dvije korelacije potpuno signifikantne. Zato ćemo kao i u prethodnim analizama, morati potvrditi **djelomično prihvaćanje hipoteze da postoji povezanost između konkurencije i performansi poduzeća.**

5. ZAKLJUČAK

Da bi se mogao očekivati bilo kakav pozitivan rezultat procesa upravljanja poduzećem, potrebno je detaljno poznavati svaku priliku i prijetnju iz okoline, te iskorištavati sve snage i pritom potiskivati slabosti poduzeća. Tema ovog diplomskog rada je povezanost konkurentskih sila i performansi poduzeća.

Porterov model pet konkurentskih snaga jednostavan je alat za razumijevanje natjecateljskog okruženja poslovanja te za pronalazak komparativne prednosti i identifikaciju strategije koja će pomoći poduzeću da ostvari željene ciljeve. Profitni potencijal jedne djelatnosti utvrđuje sljedećih pet sila: Konkurencije unutar grupacije, konkurentske snage dobavljača, konkurentske snage kupaca, konkurentske snage supstituta te ulazak novih konkurenata. Svaki od pet faktora pojedinačno se analizira i ocjenjuje. Visok intezitet neke sile predstavlja opasnost za poduzeće jer utječe na smanjenje njegovog profita, dok nizak intezitet neke sile predstavlja šansu za poduzeće jer mu se otvara mogućnost za povećanje profita.

Porterov model je bez uračunavanja specifičnosti svake analize neupotrebljiv, stoga se za strategiju koriste okviri koje je Porter postavio kroz svojih pet snaga, kao početnu točku za kvalitativnu procjenu strateške pozicije nekog poduzeća. Popularnost ovog modela pripisuje se ne samo njegovoj jednostavnosti, nego i mogućnosti da se njegovom primjenom provede detaljna analiza konkurentske pozicije poduzeća.

Poduzeća se zahvaljujući uspješnoj analizi okruženja te pozicioniranjem u odnosu na definirane sile, mogu dovesti u položaj da ostvaruju veću dobit od prosječne. Intezitet konkurencije razlikuje se po industrijama te se strateška analiza tržišta bavi tim razlikama. Ukoliko žele ostvariti konkurentnu prednost, poduzeća se moraju stalno prilagođavati promjenama u okolini. S obzirom na dinamične promjene na tržištu, poduzeće mora prepoznati gdje je pozicionirano kako bi moglo ostvariti konkurentsku prednost te osigurati stalan profit.

Utjecaj konkurentskih sila može biti veoma jak na performanse poduzeća, te je provedeno istraživanje, kako bi se utvrdilo koliko je utjecaj realan na stvarnim poduzećima. Ispitano je 87 srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj te su provedene statističke analize.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji djelomična povezanost kod svih konkurentskih sila u odnosu na performanse, ali nije uvijek statistički značajna. Iz tog razloga postavljene hipoteze su djelomično prihvaćane. Vidljivo je da utjecaj konkurentskih sila na performanse postoji i da poduzeća moraju ozbiljno misliti na segment konkurentskih sila pri svom poslovanju ukoliko žele nastaviti uspješno poslovanje u nepredvidivom, turbulentnom i dinamičnom poslovnom svijetu.

Ipak, treba shvatiti da je današnje poslovanje neusporedivo kompleksnije od poslovanja prije 20 godina ili iz prošlog stoljeća. Vremenskim odmakom tehnologija napreduje, vođenje poduzeća postaje sve kompleksnije i dinamičnije, stoga ove rezultate treba dobro razumijeti. Konkurentske snage utječu na performanse poduzeća, bez sumnje, no u današnjem poslovnom svijetu ima puno negativnih i pozitivnih faktora koja tjeraju poduzeća da što bolje anticipiraju događaje te da budu korak ispred konkurencije.

6. LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber,F.(1999): Strateški menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
2. Boddy, D., Paton, R.(1998): Management – An Introduction, Prentice Hall, London
3. Buble, M.(2000): Management, Ekonomski fakultet, Split
4. Buble, M.(2005):Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
5. Buble, M.(2006):Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. Grundy T.(2006): Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, Wiley InterScience
7. Klaić B.(1988): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod MH Zagreb
8. Mencer I.(2012): Strateški menadžment, Upravljanje razvojem poduzeća, veljača
9. Porter, M.E.(1979): How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, March-April
10. Porter, M.E.(1991): Towards a Dynamic Theory of Strategy, Strategic Management Journal, 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics
11. Porter M.E.(1996): What is Strategy, Harward Business Review, prosinac
12. Porter, M.(2008): Konkurentska prednost, postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
13. Porter M.E.(2008): The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harward Business Review, siječanj
14. Renko N.(2009): Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, lipanj
15. Sameulson, A.P., Nordhaus, W.(1992): Ekonomija, MATE, Zagreb
16. Talaja, A.(2012): Utjecaj dinamičkih sposobnosti i obilježja industrije na konkurentsku prednost i performanse poduzeća, Split
17. Vrdoljak Raguž, I. & Tolušić, M. (2012), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Dubrovnik
18. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc L., Podrug N. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
19. Walton J.(1999): Strategic Human Resource Development, Prentice Hall

Internet izvori:

1. Profitiraj.hr [Internet], raspoloživo na: http://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/ , [23.05.2018]
2. Profitiraj.hr [Internet], raspoloživo na: http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljaca/ , [23.05.2018]

POPIS SLIKA

Slika 1: Porterov model pet konkurentskih sila 2

Slika 2: Dijelovi(dimenzije) eksterne okoline poduzeća 11

Slika 3: Promjena okoline, kompleksnost i neizvjesnost 18

Slika 4: Odrednice modela pet konkurentskih sila 23

GRAFIČKI PRIKAZI

Grafički prikaz 1: Djelatnosti ispitanih poduzeća 36

Grafički prikaz 2:Direktni konkurenti 37

Grafički prikaz 3:Strateške orijentacije 38

POPIS TABLICA

Tablica 1: Mjerne ljestvice "kupci" 39

Tablica 2: Mjerne ljestvice "dobavljači" 40

Tablica 3: Mjerne ljestvice "ulazne barijere" 40

Tablica 4: Mjerne ljestvice "supstituti" 41

Tablica 5: Mjerne ljestvice "konkurencija" 41

Tablica 6: Korelacija kupaca i performansi 42

Tablica 7: Korelacija dobavljača i performansi 43
Tablica 8: Korelacija ulaznih barijera i performansi 45
Tablica 9: Korelacija supstituta i performansi 46
Tablica 10: Korelacija konkurencije i performansi 46

SAŽETAK

U ovom radu temeljni cilj bio je teorijski i empirijski analizirati koje konkurentske snage prijete performansama poduzeća te koliki je utjecaj tih snaga. Teorijski se analizirala interna, eksterna, opća, poslovna okolina i sve njene pripadajuće komponente. Također, teorijski su obrađene metode i tehnike tih okolina.

Porterov model pet konkurentskih sila obuhvaća :

- Suparništvo između postojećih konkurenata
- Pregovaračka moć kupaca
- Pregovaračka moć dobavljača
- Prijetnja od ulaska novih konkurenata
- Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

Model pet konkurentskih sila obrađen je teorijski i empirijski jer je cilj rada bilo potvrđivanje postavljene hipoteze i njenih pomoćnih hipoteza. Za pomoć empirijskom dijelu rada, napravljen je anketni upitnik koji je poslan velikim i srednjim poduzećima u RH te je prikupljeno 87 odgovora, što predstavlja odličan uzorak za diplomski rad.

Empirijskim istraživanjem dokazano je da povezanost između konkurentskih sila i performansi poduzeća postoji, no ona nije uvijek statistički značajna, tako da se hipoteze djelomično prihvaćaju. Poduzeća se moraju u još većoj mjeri baviti konkurentskim silama, jer tih pet konkurentskih sila imaju jak utjecaj na performanse poduzeća pogotovo u današnjem dinamičnom poslovnom svijetu.

Ovaj rad je ispunio svoju svrhu i cilj, te može poslužiti kao dobra podloga za neko daljnje istraživanje na temu konkurentskih sila i performansi poduzeća.

Ključne riječi: konkurentske snage, povezanost, performanse poduzeća

SUMMARY

In this paper, the main goal was to analyze theoretically and empirically which competitive forces threaten the operation of the enterprise and the impact of these forces. The internal, external, general, business environment and all associated components were theoretically analyzed. Also, methods and techniques of these environments have been theoretically addressed.

Porter's five competitive model includes:

- Rivalry between existing competitors
- Bargaining power of customers
- Supplier bargaining power
- The threat of new entrants
- Threat of substitution products

The five competitive forces model was addressed theoretically and empirically as the aim of the paper was to confirm the hypothesis and its supporting hypotheses. In order to assist the empirical part of the paper, a questionnaire was created and sent to large and medium-sized enterprices in Republic of Croatia, and 87 responeses were collected, which is an excellent sample for the thesis.

Empirical research has shown that there is an association between competitive strength and firm performance, but this is not alwasy statistically significant, so the hypotheses are partially accepted. Businesses have to face even more competitive forces, as these five competitive forces strongly influence business performance, especially in today's dynamic business world.

This paper has fulfilled its purpose and can serve as a good basis for further research into the competitive forces and performance of enterprises.

Keywords: competitive power, coherence, company performance