

# Analiza poslovnih strategija poduzeća u građevinskoj industriji

---

**Smakići, Arjeton**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:907746>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-10**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA POSLOVNIH STRATEGIJA PODUZEĆA U  
GRAĐEVINSKOJ INDUSTRIJI**

Diplomski rad

**Arjeton Smakići**

**Zagreb, ožujak 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**  
**Poslovna ekonomija – smjer Menadžment**

**ANALIZA POSLOVNIH STRATEGIJA PODUZEĆA U  
GRAĐEVINSKOJ INDUSTRIJI**

**ANALYSIS OF BUSINESS STRATEGIES OF COMPANIES IN  
THE CONSTRUCTION INDUSTRY**

Diplomski rad

**Student: Arjeton Smakići**

**JMBAG studenta: 0067565718**

**Mentor: Prof. dr. sc. Najla Podrug**

**Zagreb, ožujak 2023.**

## SAŽETAK

Izabrana tema vezana uz građevinsku industriju je relevantna zbog svojeg specifičnog djelovanja i utjecaja koje ima na cijelu ekonomiju. U ovom radu se želi pokazati koje su to poslovne strategije koje se koriste u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj. Govoriti će se o pojmovnom određenju strategije, razvoju strategije, a fokus će biti stavljen na poslovne strategije. Pisat će se o vrstama poslovnih strategija. Radom će također biti obuhvaćen proces strateškog menadžmenta. Bit će opisan pojam, razvoj, karakteristike i trendovi građevinske industrije.

Važno je naglasiti sinergiju građevinske industrije i poslovne strategije te snagu koju one imaju u međusobnom djelovanju. Opisat će se problematika i koji su to izazovi pri implementacije poslovnih strategija u građevinskoj industriji. Objasniti će se koje su to poslovne strategije koje se koriste u poduzećima građevinske industrije u Republici Hrvatskoj. Radom se želi postići važnost razumijevanja strategije, kao i poslovnih strategija u građevinskoj industriji i koliko one mogu postati konkurentna prednost poslovanja i učinkovitosti u radu.

Povezanost i podatke o varijablama prikupit ćemo kvalitativnim empirijskim istraživanjem. Istraživanjem se želi ispitati izbor generičkih poslovnih strategija u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj. Prikupljanje podataka će se obaviti istraživačkom metodom polustrukturiranog dubinskog intervjua.

**Ključne riječi:** Strategija, Porterove generičke poslovne strategije, Građevinska industrija, strateški menadžment

## **ABSTRACT**

The chosen topic related to the construction industry is relevant because of its specific effect and impact on the entire economy. This thesis aims to show what business strategies are used in the construction industry in the Republic of Croatia. Conceptual definition of strategy, strategy development will be discussed, and the focus will be on business strategies. It will be written about types of business strategies. The work will also cover the process of strategic management. The concept, development, characteristics and trends of the construction industry will be described.

It is important to emphasize the synergy of the construction industry and business strategy and the strength they have in their interaction. It will describe the issues and what are the challenges in the implementation of business strategies in the construction industry. It will be explained what business strategies are used in construction industry companies in the Republic of Croatia. The work aims to achieve the importance of understanding strategy, as well as business strategies in the construction industry and how they can become a competitive advantage of business and work efficiency.

We will collect correlation and data on variables through qualitative empirical research. The research aims to examine the choice of generic business strategies in the construction industry in the Republic of Croatia. Data collection will be done using the semi-structured in-depth interview research method.

**Keywords:** Strategy, Porter's generic business strategies, Construction industry, strategic management

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / seminarski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Anjetan Smaklić

---

(vlastoručni potpis  
studenta)

27.03.2023.

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Anjetan Smaklić

---

(personal signature of the  
student)

27.03.2023.

---

(place and date)

## **SADRŽAJ RADA**

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka.....	2
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
<b>2. KONCEPT I VRSTE POSLOVNIH STRATEGIJA</b> .....	3
2.1. Pojmovno određenje strategije i proces strateškog menadžmenta.....	3
2.2. Pojmovno definiranje poslovnih strategija.....	8
2.3. Vrste poslovnih strategija.....	10
<b>3. SPECIFIČNOSTI POSLOVNIH STRATEGIJA GRAĐEVINSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	20
3.1. Pojmovno određenje i karakteristike građevinske industrije u Republici Hrvatskoj.....	20
3.2. Trendovi poslovanja građevinske industrije u Republici Hrvatskoj.....	24
3.3. Izazovi implementacije poslovnih strategija u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj.....	28
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSLOVNIH STRATEGIJA PODUZEĆA U GRAĐEVINSKOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	35
4.1. Metodologija istraživanja.....	35
4.2. Rezultati istraživanja.....	36
4.3. Ograničenja istraživanja.....	40
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	42
<b>Popis izvora</b> .....	43
<b>Popis slika</b> .....	46
<b>Popis tablica</b> .....	47
<b>Prilozi</b> .....	48

# **1.UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživanja ovog rada su poslovne strategije poduzeća u građevinskoj industriji koje koriste pri poslovanju. Građevinska industrija je nakon turbulentnog razdoblja tranzicije od 1990-ih godina do danas tražila prilagodbe intenzivnim promjena u poslovnoj okolini usvajajući i primjenjujući nove metode poslovnih strategija i načine strateškog menadžmenta (Bandić i Orešković, 2016). Građevinska industrija u Republici Hrvatskoj je vrlo aktualna tema i često kritizirana, pogotovo nakon razornog potresa u Zagrebu, spore izgradnje i visokih cijena novogradnje što demotivira potrošače, ali unatoč tim aspektima poduzeća uspijevaju stvarati konkurentsku prednost i dugoročni opstanak na tržištu.

Stoga se izbor građevinske industrije čini kao opravdan izbor za promišljanje međupovezanosti poslovnih strategija i građevinske industrije. Kroz analizu građevinske industrije prikazat će se važnost korištenja poslovnih strategija u poslovanju građevinskih poduzeća. Cilj rada je pokazati na ključne razlike između pojma strategija i poslovna strategija te prikazati koliko je važan pravi izbor poslovne strategije za poslovanje građevinske industrije. Želi se pokazati kako se strategijskim usmjerenjem poduzeće uspješno plasira na sami vrh na tržištu, stvara profitabilnost i dugoročnu održivost.

Strateški menadžment ima veliku ulogu u rješavanju izazova i problematika oko implementacije poslovnih strategija u građevinskoj industriji. U ovom diplomskom radu opisat će se povezanost i sinergija svih navedenih pojmova te kako utječu jedan na drugoga, kako ne mogu jedan bez drugoga i kako zajedno stvaraju uspješno i stabilno poslovanje građevinskih poduzeća i cijele industrije.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Dokumenti za izradu diplomskog i analizu slučaja prikupljeni su primarnom i sekundarnom metodom. U izradi ovog diplomskog rada prikupljeni su primarni i sekundarni izvori podataka. Primarni izvori su podatci koji su prikupljeni putem istraživačke metode intervjuja, a dok su sekundarni izvori podataka prikupljeni korištenjem međunarodne i domaće znanstvene literature, znanstvenih publikacija i članaka, elektroničkih baza podataka i dr. Također kao sekundarne izvore podataka se koristilo javno dostupna izvješća i podatci o građevinskoj industriji raspoloživi na stručnim poslovnim portalima kao EIZ(Ekonomski institut Zagreb).



Metoda prikupljanja podataka o varijablama prikupit ćemo kvalitativnim empirijskim istraživanjem. Istraživanjem se želi ispitati izbor generičkih poslovnih strategija u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj. Prikupljanje podataka će se obaviti istraživačkom metodom polustrukturiranog dubinskog intervjua. Mjerni instrument je pripremljeni podsjetnik za intervju (upitnik), koji sadrži teme i okvirna pitanja, ali slijedi logiku razgovora i slobodu sudionika istraživanja u odgovaranju te ostavlja mogućnost da se otvore neke nove teme, koje su važne sudioniku (Tkalac Verčić, Sinčić Ćorić i Pološki Vokić, 2010). Za postavljena pitanja koristit će se „zrcalna metoda“. S time se želi postići dobivanje pravog gledišta ispitanika o tematici. Pitanja će se postaviti usmenim putem, pomoću velikog broja pitanja, složenog i otvorenog tipa. Koristiti će se strategija kretanja s jednostavnijim pitanja sa postupnim dolaskom do težih tema.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Strategija je neizostavan faktor u razvoju i poslovanju poduzeća. Dobro isplanirana i provedena strategija omogućuje poduzećima napredak, razvoj i rast na tržištu. Najveći izazov je stvoriti i postići održivo poslovanje i konkurentsku prednost u odnosu na ostala poduzeća u tržišnoj okolini. Upravo je Michael Eugene Porter proučavao generičke poslovne strategije i konkurentske odnose među uspješnim tvrtkama. Bit strategije je odabir rješavanja aktivnosti drugačije od suparnika (Porter, 1996). Porter je tvrdio da uspješnost strategije leži u obavljanju jedinstvenih aktivnosti, kompetitivna strategija je biti drugačiji, a opet uspješniji. Smatrao je da poduzeća mogu uspješno savladati konkurenciju ako stvore drugačiju strategiju koju mogu očuvati. Kao rezultat svojih strategija utemeljio je generičke strategije i stjecanje konkurentske prednosti u odnosu na postojeće, nove ili potencijalne konkurente.

Diplomski rad se sastoji od 5 poglavlja. Prvo poglavlje rada čini uvod gdje se uvodi u temu rada. U drugom poglavlju fokus će se staviti na poslovne strategije. Trećim poglavljem opisat ćemo građevinsku industriju te u ovom poglavlju ćemo razviti srž teme gdje ćemo spojiti oba pojma, pojam poslovne strategije i građevinske industrije i pokazati problematiku i kompleksnost suradnje poslovne strategije i građevinske industrije. U četvrtom poglavlju provest će se empirijsko istraživanje o izboru generičkih poslovnih strategija u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj. U zadnjem, petom poglavlju dat ćemo osvrt na donesene zaključke o cijelom radu i poimanjima do kojih smo došli istraživanjem i prikupljanjem podataka i informacija.

## **2.KONCEPT I VRSTE POSLOVNIH STRATEGIJA**

### **2.1. Pojmovno određenje strategije i proces strateškog menadžmenta**

Poduzeća nastoje strategijom dokučiti gdje, kako i na koji način žele stići do svojih ciljeva. Početkom definiranja i određivanja strategije kao pojma govorilo se o njoj kao dugoročni cilj poduzeća i usvajanja pravca, akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva. Potreba za pojavom strategije je prouzrokovana djelovanjem organizacija u determinističkoj okolini kaosa i postala je neophodna za razvoj u novom globalnom dinamičnom poslovanju.

Strategija kao pojam ima mnogo definicija prema mnogim autorima. Prema Reevesu, Haanaesu i Sinhi strategija je sredstvo za postizanje cilja povoljnih poslovnih ishoda (Reeves, Haanaes i Sinha, 2015). Rumelt potvrđuje da je strategija skup radnji koje bi organizacija ili tim trebali provesti, a isto tako također važne radnje koje organizacija treba izbjegavati dok napreduje na svome tržište (Rumelt, 2012).

Također Rumelt nam pokušava razdvojiti pojam dobre/loše strategije pa kaže nažalost, dobra strategija je iznimka, a ne pravilo. Sve više i više organizacijskih menadžera kaže da imaju strategiju nemaju, ali oni. Umjesto toga, oni prihvaćaju ono što ja nazivam lošom strategijom. Loša strategija ima tendenciju preskakanja preko dosadnih detalja kao što su problemi. Zanimljivo je da ima moć izbora i fokusa, pokušava- umjesto da se prilagodi mnoštvu sukobljenih zahtjeva i interesa (Rumelt, 2012).

Za Tipurića poimanje strategije predstavlja fokus na ono bitno u vremenu, neophodno traži konstrukciju, a poslije i tumačenje budućnosti iz shvaćanja sadašnjosti. Pričano poslovnim jezikom, strategija označava ono nešto najbolje za poduzeće; fokusira se na pitanja i situacije koje uključuje cijelo poduzeće, okružena razumijevanjem okoline vrhovnih menadžera ili bolje rečeno – strategija zapravo predstavlja odgovor na okruženje koju su oni „kreirali“ sami. Strategijom se smatra da oblikujemo budućnost i potragu za uspjehom; ona nam omogućuje svojevrsan put ka opstanku i dugoročnom poslovanju i preživljavanju poduzeća. (Tipurić, 2014.)

Prema Sikavici Govoreći o Sikavici, prema njemu najjednostavniji način određivanja strategije je da je ona plan natjecanja kojim se služi za vođenje organizacije ili sveobuhvatan koncept pomoću kojeg se postižu organizacijski ciljevi. Nadalje dobrom formuliranom strategijom poduzeće si omogućava upravljanje i alociranje resursa na način da si osigurava unikatan i dugoročni položaj u industriji koji je temeljen na njezinim internim kompetencijama i

nedostacima, spoznajnim promjenama u okruženju i kretanjima pametnih konkurenata. (Sikavica, 2008).

M. I. Porter formulira strategiju na način da ju postavlja u odnos tako da analizira atraktivnost industrijske grane sa internim položajem poduzeća u toj grani. Nakon uzimanja takvih ideja i usporedbi u obzir Porter je formirao skup strategija, tj. generičke poslovne strategije.

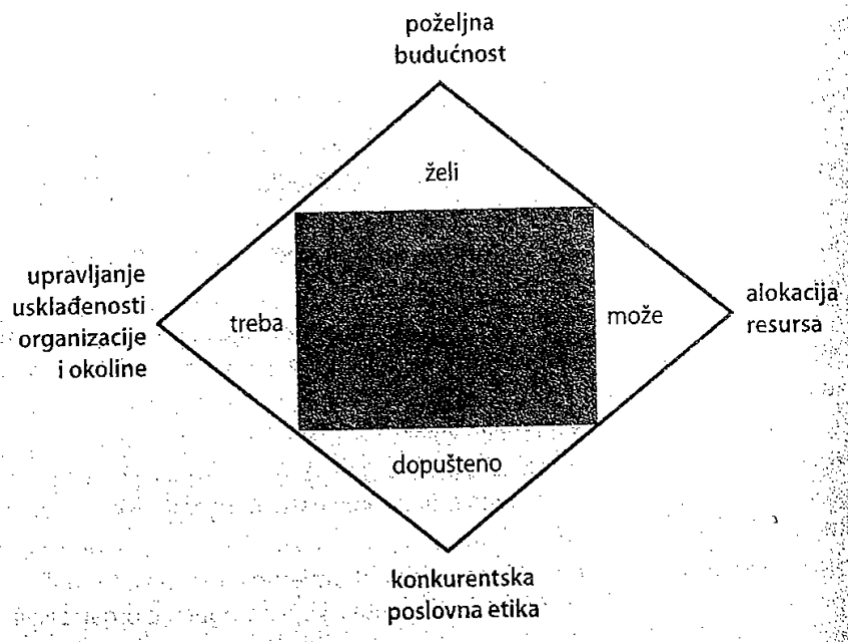
Strategija kao pojam usko se povezuje sa strateškim menadžmentom odnosno slobodno se može reći da strategija predstavlja neradzvojni dio strateškog menadžmenta. Činjenica je da odluka o strategiji ne znači ništa posebno ako se ona ne elaborira u strateški plan, potom se provodi implementacija u praksi te na kraju vrši kontrola izabrane strategije te u kojem je razmjeru ona postignuta, tj. ostvarena. Zato je za primjenu strategije u poduzećima jako bitan pojam strateškog menadžmenta. Strateški menadžment predstavlja postupak kojim se omogućuje pripremanje poduzeća na navike promjenive okoline. To se odnosi na praćenje i poduzimanje korektivnih akcija u planovima, taktikama i naravno najbitnijem strategiji poduzeća kako bi se postigli ciljevi poduzeća. (Buble, 2005). Prema Bubleu strateški menadžment je skup strateškog planiranja, implementacije strateških planova i strateške kontrole (Buble, 2005).

Prema Sikavici strateški menadžment je kompletan, sveobuhvatan i kompliciran proces koji uključuje sustavne odluke uz potrebne aktivnosti koje su usmjerene na adekvatno iskorištavanje prilika u okruženju i strateških mogućnosti poduzeća kako bi ostvarila dugoročnu prednost nad konkurencijom i postigli održivi ciljevi poduzeća. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008). Uloga strateškog menadžmenta je identifikacija pristupa i načina kojim se poduzeće koristi kako bi ostvarila svoje primarne ciljeve kao i viziju pa misiju i strateške dugoročne ciljeve. Odlučit će se za glavni smjer kretanja za ostvarivanje svojih ciljeva.

Odlučiti o usmjerenju i strategiji organizacije uz ostvarivanje konkurentske prednosti vrlo je široko i kompleksno te uključuje različite aspekte koje poduzeće treba analizirati i odlučivati, kako to pokazuje sljedeća slika.

Slika I.

Područje odlučivanja strateškog menadžmenta



Izvor: Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić, N., (2008.), Temelji menadžmenta, Područje odlučivanja strateškog menadžmenta

Proces strateškog menadžmenta mora dati konzistentnost i povezanost kako bi mogli uskladiti željenu budućnost, resurse, norme, etiku i sve ono što je poduzeće od važne koristi. Vrlo sveobuhvatan i složen proces gdje se odlučuje o usmjerenju budućnosti organizacije u neizvjesnim i zahtjevnim promjenama i okolini koje utječu na cijelo poduzeće. Temeljne karakteristike procesa strateškog menadžmenta su: interaktivan proces, iterativan proces i kontinuirana i stalna aktivnost (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008).

U dinamičnom procesu strategija nastaje kao rezultat broja interakcija, spoznaja, uvida i mišljenja svih menadžera na svim razinama. Iterativan proces je proces gdje se odluke donose ponavljanjem i učenjem, tj. revizijama i modifikacijama. Kontinuirana i stalna aktivnost se stalno događa, nema kraja niti početka jer često sročene strategije u fazi primjene i kontrole zahtijevaju promjene i usavršavanje.

Temeljni problem strateškog menadžmenta je kako povećati konkurentsku sposobnost i poboljšati sposobnost i poboljšati konkurentski položaj organizacije. To se može ostvariti optimalnim korištenjem prilika u okolini i unutarnjih snaga i prednosti, uspješno izbjegavajući prijetnje iz okoline i vlastite slabosti i nedostatke i maksimizirajući snage i prilike, a minimizirajući slabosti i prijetnje. Zato su nam za to bitne strateške analize gdje se detaljno opisuju analiza vanjske okoline, unutarnje okoline i integriranje analize vanjske i unutarnje okoline preko SWOT analize. Također uz navedeno moramo razaznati i konkurentsku prednost

organizacije. Ukratko ćemo se dotaknuti analiza koje su ključne i relevantne za strateški menadžment i strategiju općenito.

Kako organizacija postiže i održava konkurentsku prednost temeljno je pitanje strateškog menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, 2008).

Pristupi analiziranja konkurentskih prednosti prikazani su na slijedećoj slici.

Tablica I.

Pristupi konkurentske prednosti

<b>PRISTUPI</b>	<b>PRISTUP POZICIONIRANJA</b>	<b>RESURSNI PRISTUP</b>	<b>PROCESNI DINAMIČKI PRISTUP</b>
<b>Osnova konkuriranja</b>	Konkuriranje za proizvode i tržišta	Konkuriranje za resurse i kompetencije	Konkurencija za talente i snove
<b>Strategijski cilj</b>	Obrana proizvodno-tržišne pozicije	Održiva konkurentska prednost	Kontinuirano samoobnavljanje
<b>Glavni instrument i pristupi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Analiza industrije</li> <li>➤ Segmentacija tržišta i pozicioniranje</li> <li>➤ Strategijsko planiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ključne kompetencije</li> <li>➤ Strategija temeljena na resursima i kompetencijama</li> <li>➤ Umrežena organizacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vizije i vrijednosti</li> <li>➤ Fleksibilnost i inovacije</li> <li>➤ Poduzetništvo i eksperimentiranje prve linije (fronte)</li> </ul>
<b>Ključni strategijski resurs</b>	Financijski kapital	Organizacijska sposobnost	Ljudski i intelektualni kapital

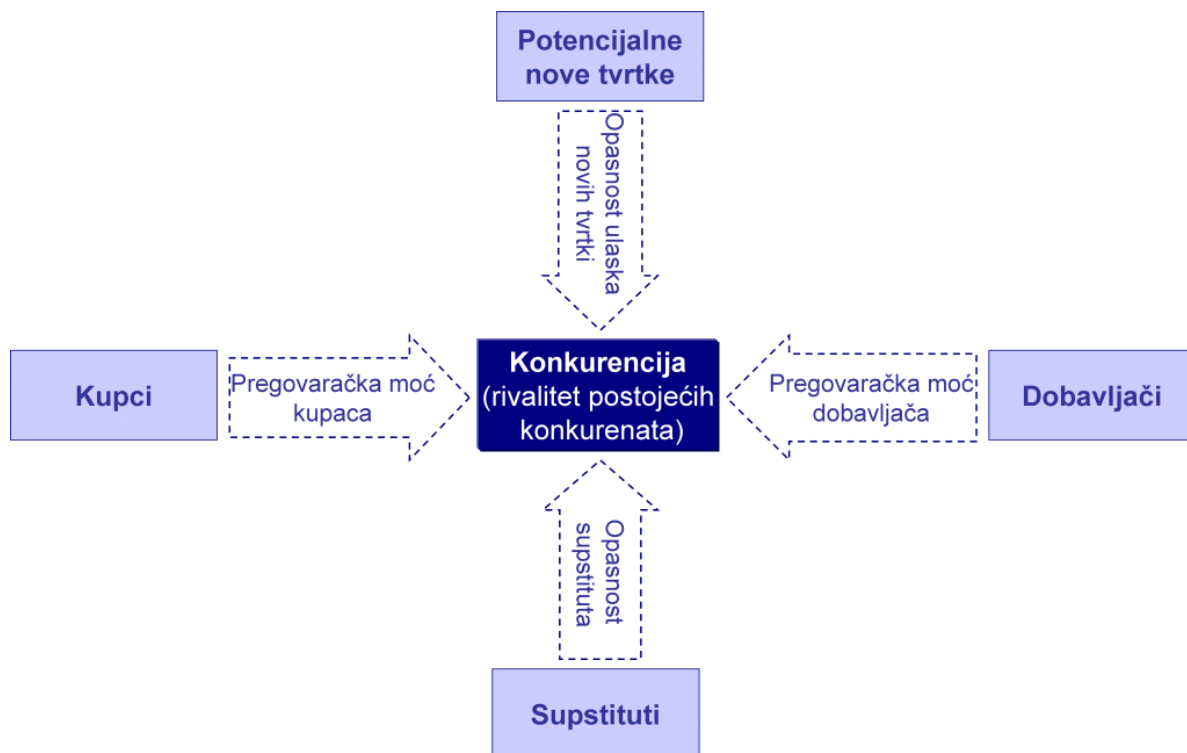
Izvor: Sikavica, P., (2008.), Temelji menadžmenta, Pristupi konkurentske prednosti

Strateška analiza vanjske okoline se razdjeljuje na manje segmente. Analizu makrookoline se analizira PESTEL modelom analize i Porterovim rombom. Analiza industrije pomoću poznatog Porterovog modela pet konkurentskih sila i analize strategijskih grupa. Analiza konkurenata i potrošača, tj. tržišta se odvija analizom konkurenata i analizom potrošača. PESTEL analiza je

strateška analiza koja definira okruženje organizacije kroz analiziranje vanjskih čimbenika okoline. Čimbenici su: politički, ekonomski, društveni, tehnološki, ekološki i pravni. Porterov model pet konkurentskih sila procjenjuje konkurentsku poziciju organizacije.

Slika II.

Porterov model 5 sila



Izvor: Porter, M., (2008.), Financiranje malih i srednjih poduzeća, Porterov model 5 sila

Strategija analize unutarnje okoline odvija se pomoću modela 5C, funkcijske analize organizacije, analiza lanca vrijednosti i analize resursa i kompetencija( analiza resursa, analiza kompetencija i procjena ukupne konkurentске sposobnosti organizacije). Model 5C uključuje analizu kupaca, društva, konkurenata, suradnika i kontekst.

Integracijom analiza vanjske i unutarnje okoline dobivamo SWOT analizu kojom sažimamo i povezujemo ključna strateška poimanja iz poslovne okoline i strateških sposobnosti organizacije kao osnovu za stvaranje optimalnih strateških izbora. Provedbom svih analiza uspijevamo formulirati strategiju na korporacijskoj, poslovnoj i funkcijskoj razini. Zatim poslije primjene strategije i strateškog menadžmenta treba vršiti konstantna revidiranja i kontrolu primjene strategije.

## 2.2. Pojmovno definiranje poslovnih strategija

Poslovne strategije se smatraju strategije koje stavljaju fokus na strategiju poslovnog područja. Smjer djelovanja su poslovne jedinice koje obuhvaćaju zadane zadatke odnosno ciljeve u odnosu na proizvode i uz to i tržišta za specifičnu stratešku jedinicu. Ciljeve s obzirom na proizvode i tržišta za određenu stratešku jedinicu. Cilj je poboljšanje tržišne pozicije na prodajnim tržištima, koji su segmenti tržišta privlačni za obradu te koje proizvode će poduzeće odlučiti ponuditi te na temelju čega prihvatiti raznovrsne poslovne aktivnosti za postizanje učinka i ciljeva.

Podjela koja se odvija po poslovno području uključuje sljedeće: strategije poslovanja na temelju portfelja matrice, zatim prema generičkim poslovnim strategijama, životni vijek ili poslovne strategije životnog ciklusa proizvoda te također druge vrste strategija poslovanja (Buble i sur., 1997). Generalno, poslovna strategija se može utvrditi kao sveukupan plan postizanja vizije, misije te naravno ciljeva poslovanja. (Buble, 2005).

Kourdy smatra da je važnije poznavati utjecaje, odnosno znati cijeniti koje moći ili sile formiraju strategiju poslovanja i uz to spoznaje koje imaju učinak na odluke i prepreke i zamke tokom strateškog razmišljanja. Kourdy vjeruje da će to dovesti do efikasnijih rezultata tokom odlučivanja. (Kourdi, 2007).

Grant naglašava da poslovnom strategijom poduzeće traži načine kako se natjecati u kojem području, industriji ili na tržištu. Ova strategija se još naziva konkurentska strategija zbog toga što ako organizacija želi prosperirati u svojoj gospodarskoj grani jednostavno mora postaviti konkurentsku prednost, tj. mora imati nešto bolje ili poželjnije od svojih konkurenata. (Grant, 2010).

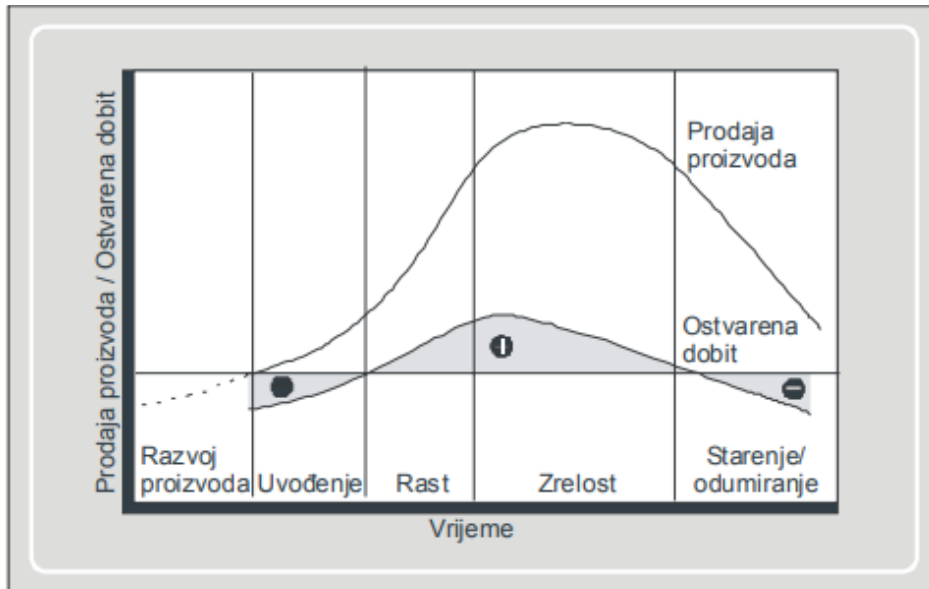
Pomoću poslovne strategije rješavamo pitanje načina konkuriranja na tržištima, gdje koristi različite modele pomoću kojih uočava ili pregledava različite mogućnosti poslovnih strategija. Za najučestalije načine odlučivanja poslovnih strategija upotrebljava se: Model životnog vijeka proizvoda i neizostavan model generičkih poslovn strategija Portera. (Čičin-Šain, 2007.).

Model životnog ciklusa proizvoda govori o proizvodu od njegova uvođenja na tržištu pa sve do njegove eliminacije s tržišta. Kod svakog proizvoda postoji životni ciklus koji je ograničen, ali se razlikuju jer ne traje svugdje isto, kod nekih je duži životni ciklus, a kod nekih kraći. Glavni zadatak svakog proizvoda je opstati što dulje na tržištu, tj. biti dugoročan proizvod, proizvod koji će se etablirati na tržištu koji mora opstati ili pokušati biti značajan što duže. Za ciklus proizvodnog života koncepcija je od velikog značaja. Pomoću odlične promišljene strategije povećava se mogućnost proizvoda za duži opstanak na tržištu, to naznačuje strateško

razmišljanje svih aktivnosti koje vežemo za taj proizvod. Životni ciklus proizvoda najčešće uključuje 4 faze. Riječ je o: fazi uvođenja, fazi rasta, fazi zrelosti i fazi opadanja.

Slika III.

Model životnog ciklusa proizvoda



Izvor: Meler, M., (2005.), Osnove marketinga, model životnog ciklusa proizvoda

Michael Porter je predočio i objasnio koncept strategije koji se oslanja na formuliranje strategija koje uvjetuje i evaluaciju poželjnosti industrije, uz to i status poduzeća u dotičnoj industriji u gospodarstvu. Na temelju navedenog Porter je smatrao da se odabir strategije temelji na analizi industrije u kojoj se poduzeće nalazi. Kao što je i ranije navedeno za analizu industrije možemo koristiti Porterov model sila:

- kolika je konkurencija među poduzećima
- moguće pojavljivanje drugih poduzeća u industriji
- uporaba proizvoda i usluga koji su zamjenjivi
- moć dobavljača tijekom pregovora
- kupčeva moć pregovaranja.

Temelj uspjeha, odnosno profitabilnosti je u održavanju konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je srž principa generičkih strategija budući da je konkurentska prednost suština poslovne strategije (Vrdoljak Raguž, 2012). Za uspješno ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća potrebno je zadovoljiti iduće stavke (Thompson, Strickland, Gamble, 2008):



- poduzeće se treba postaviti u industriji, tj. na tržištu
- ispuniti sve želje i potrebe kupaca
- konstantno osnaživanje konkurentskih prednosti
- odrediti konkurentsku prednost koju se smatra poželjnom za ostvariti.

Kao što je i dosada pisano u ovom radu, generičke strategije inače spadaju pod poslovne strategije i svako poduzeće izabire jednu ili više strategija poslovanja po vlastitom izboru. Prema Porteru strategije koje spadaju u generičke su (Tipurić, 2005) :

- strategija troškovnog vodstva
- strategija diferencijacije
- strategija fokusiranja.

Ukoliko poduzeće uspije održati konkurentsku prednost to će mu sigurno donijeti uspješnost poslovanja iznad prosjeka i to u održivom vremenskom roku odnosno dugoročno. Time poduzeće ostvaruje prednosti koje su navedene, niske troškove ili diferencijaciju. Kako Porter navodi da te prednosti izlaze iz strukture industrije te su zbog toga rezultat vještine poduzeća s kojom pobjeđuju konkurentne sile svojih suparnika, tj. pet njihovih konkurentskih sila. (Porter, 2008). Shodno tome, dotični koncept generičkih strategija Portera je jedna od najznačajnijih teorija koja pripadaju strateškom menadžmentu. Navedene strategije putem svojih osobina svaka diktira drukčija opredjeljenja prednosti nad konkurencijom poduzeća uz korigiranje izbora o vrsti konkurentnosti koju poduzeće želi ostvariti sa strateškim ciljem.

Općenito govoreći Porter naglašava da inicijalna svrha generičkih strategija kao koncept je ta da se konkurentna prednost sastoji u svakoj strategiji, a ostvarivanje prednosti nad konkurentima traži od poduzeća da donese presudu o tome koju će konkurentnost željeti ostvariti i koje je to područje u kojem želi postići tu prednost (Porter, 2008).

Dakako, točno je određeno koje zadatke i aktivnosti se trebaju provesti kako bi se ostvarilo ono što je zadani, a to se razlikuje ovisno o industriji u kojoj se poduzeće nalazi. Kako bi poduzeće ostvarilo prednost nad konkurencijom traži sveobuhvatne analize i planove, kako je već i navedeno u radu kada su opisane analize za vanjsku, unutarnju okolinu i integracija unutarnje i vanjske okoline i sama kompleksnost tih analiza.

U sljedećem će se poglavlju više govoriti o vrstama poslovnih strategija gdje će se svaka generička strategija detaljno objasniti.

### 2.3. Vrste poslovnih strategija

U radu se već pričalo kako je M. Porter analizirao pet konkurentskih sila. Analizirajući pet konkurentskih sila predstavio je tri generičke strategije. M. Porter razvio je koncept generičkih poslovnih strategija kako bi poduzeće ostvarivalo dugoročno održivu konkurentsku prednost i snažnu poziciju na tržištu. Smatrao je da se do konkurentске prednosti može doći postizanjem nižih troškova ili diferencijacije proizvoda. Kombiniranjem tih pojmova zajedno sa željenim tržištem dobivamo temeljne generičke strategije.

Generičke strategije pripadaju poslovnim strategijama i svako poduzeće odabire jednu ili više dotičnih strategija. Strategije koje pripadaju generičkim strategijama prema M. Porteru su:

1. strategija troškovnog vodstva
2. strategija diferencijacije
3. strategija fokusiranja.

Tablica II.

Generičke poslovne strategije prema M. E. Porteru



Izvor: Porter, M. E., (2008.), Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, generičke poslovne strategije prema M. E. Porteru

Provedba generičkih strategija nije jednostavan poduhvat. Koju generičku strategiju će provesti poduzeće razlikuje se od industrije do industrije jer za svaku strategiju i industriju su potrebne

specifične aktivnosti za provedbu. Unatoč tome postoji logičan smjer aktivnosti za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća u svojoj industriji. Bazična misao koncepta generičkih strategija je da je smisao konkurentske prednosti utkan u svakoj strategiji, a uspjeh u ostvarivanju toga leži na poduzeću: pomoću moje strategije želi ostvariti konkurentsku prednost i na kojem području.

**Strategijom troškovnog vodstva** poduzeće održava konkurentsku prednost temeljem nižih troškova u svim aspektima poslovanja. Naglasak se stavlja na učinkovitost. Pomoću standardiziranih proizvoda poduzeća postižu konkurentsku prednost na temelju niskih troškova. Cilj poduzeća je konstantno smanjivanje troškova kroz veće mogućnosti proizvodnje i outputu u odnosu na konkurenciju. Poduzeća kontinuirano rade na ostvarenju pristupa resursima i inputima koji su povoljniji (Tipurić, 2005). Za ovu strategiju može se reći da je riječ gdje se poduzeće pomoću ove strategije definira, tj. izgrađuje.

Strateški gledano, ovom strategijom troškovi ne ovise samo o resursima i ostalim aspektima u proizvodnji nego i o svim strateškim izborima. Kako bi ostvarili niže troškove od konkurencije potrebno je upravljati svim sudionicima u sistemu koji su pokretači troškova za poduzeće. Naravno to je ekstremno zahtjevan zadatak jer uključuje nadzor i praćenje svih segmenata u troškovniku. Prednost se ostvaruje u efikasnom i troškovno prihvatljivom izvršavanju aktivnosti unutar sistema vrijednosti. Važno je obraćati pažnju na polarizacijske čimbenike u odnosu na konkurentna poduzeća. Najviše uspjeha za ovakvu strategiju leži u industrijama unutar kojih nema brzih i naglih promjena, tj. uvođenja inovacija u svim aspektima u proizvodnji.

Tipurić naglašava da je stabilnost ključ za ovu strategiju jer u navedenim uvjetima konstantnih smanjivanja troškova tek tada optimalno postiže ovaj koncept poslovanja i strategija (Tipurić, 2005). Potrebni su savršeno optimalni uvjeti kako bi poduzeća ostvarivala prednost nad konkurentima, a riječ je o (prema Tipurić, 2005):

- ukoliko niti jedno poduzeće u sklopu industrije ne iskorištava punim potencijalom ekonomiju veličine, a također uz to i iskustva
- ako su mogućnosti za poboljšavanje opažene koristi proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda
- ukoliko je kupac osjetljiv iz razloga što se premijska, tj. viša cijena ne donosi više koristi ili je bolja u bilo kojem smislu proizvoda kao što su kvaliteta, dizajn, oblik i ostale karakteristike proizvoda

- ukoliko su svojstva tog proizvoda moguće procijenjiva tijekom kupnje kupaca.

Uz navedeno, politika cijena je jedan od najvažnijih faktora ove strategije. U industrijama gdje je kupac značajno osjetljiv na razliku u cijenama, znači da je elastičnost potražnje veća, postoji mogućnost za smanjenje cijena (ako imamo u vidu niske industrijske troškove), a povećanje tržišnog udjela. U slučaju toga poduzeće stavlja snažan fokus veću prodaju kako bi maksimalno iskoristiti ekonomiju obujma i kapacitete i ofenzivno nastupiti, većom prodajom ostvaruje veće ukupne profite unatoč manjoj marži profita koja je niža. Ukoliko je na tržištu niska cjenovna elastičnost tada se politika cijena ne razlikuje previše nego u konkurenata. Orijentacija za prodaju je usmjerena prema postojećim kupcima, a profitna marža ostaje značajna zbog toga što je velika razlika između ulaganja u proizvod i ono koliko se ulaže u njega (Tipurić, 2005).

Ovakvim poslovanjem ne mora poduzeće uvijek doći do konkurentske prednosti. Stavljanjem u fokus niske troškove poduzeća time zapravo teže vodstvu u industriji. Prvenstveno to vodstvo je i primarni zadatak te strateške teorije odnosno biti glavni i najvažniji, tj. „vođa“, a ne samo jedno poduzeće u nizu koje ima želju to ostvariti. Ukoliko poduzeće dođe do takvog statusa ono je ostvarilo značajnu obranu od konkurenata (Vrdoljak Raguž, 2012). Ako se usvoji ova strategija primarni cilj poduzeća je ostvariti što veći udio u industriji i na tržištu kojem nastupa zbog cjenovnih nadmetanja sa konkurencijom. Spomenutim ostvarenjem, poduzeće „suzbija“ dominaciju dobavljača koji su definirani te je rezultat toga povećanje efikasnosti koje otvara prostor za povećanje cijena što naravno omogućava lakše apsorpiranje povećanih troškova inputa (Tipurić, 2005).

Ova strategija ne mora konstantno biti dobitna kombinacija za uspjeh, tj. za postizanje profita i omogućavanje konkurentske prednosti. Moguće su promjene u inovacijama ili u tehnologiji čime se može negirati ostvareno vodstvo čime se gubi većina ili sva vrijednost.

**Metodom strategije diferencijacije** poduzeće stvara konkurentsku prednost na način da pruža svojim kupcima nešto vrijedno, tj. jedinstveno. Ova strategija je jedna od dvije konkurentske prednosti poduzeća. Treba napomenuti da strategija diferencijacije ne dozvoljava poduzećima zaboraviti troškove no definitivno ne treba to biti glavni fokus kao najvažniji cilj strategije poduzeća (Porter, 1980).

Konkurenti se mogu toliko diferencirati jedan od drugoga da to može postati ključan element u strukturi poduzeća. Koliko god je diferencijacija bitna, obično se njezini izvori krivo protumače, tj. poduzeća diferencijaciju gledaju preusko. Vide to kao fizički proizvod ili postupak marketinga, umjesto punog potencijala u nastajanju u lancu vrijednosti. Često su

poduzeća diferencirana, ali nisu fragmentirana jer nemaju jedinstvenost koje kupci cijene. Također kada se postigne diferencijacija ne daje se dovoljno pažnje troškovima diferencijacije (Vrdoljak Raguž, 2012.).

Razlog tome je što se fokus ne smije dati samo marketingu nego svim dijelovima u poduzeću. Ova strategija je najčešće jako skupa. U ovoj strategiji za razliku od strategije troškovnog vodstva gdje se uspješnost strategije bazira na ponudi niskih cijena, ovdje je bitno da se kupcima pruža osjećaj posebnosti, tj. jedinstvenosti. Pomoću diferencijacije poduzeća određuju svoju cijenu uz dodatan profit, prodaje veću količinu proizvoda po danoj cijeni ili stječe jednako vrijednu korist, kao što je lojalnost kupaca tijekom recesije i krize. Diferencijacija postiže odlično poslovanje poduzeća ukoliko se uz postignutu cijenu uz dobit koja se dodatno ostvaruje premašuje sve troškovi koji su nastali zbog jedinstvenosti. Također, može nastati poslije aktivnosti koje poduzeće napravi u životnom vijeku produkta. Veliki značaj imaju i posrednici koji mogu postati temelj diferencijacije i unaprijediti reputaciju poduzeća, distribuciju, odnos sa kupcima, tj. usluge s njima i druge važne čimbenike u procesu. (Vrdoljak Raguž, 2012.)

Temelj strategije diferencijacije je u tome da se poduzeće drugačije pozicionira na tržištu u odnosu na sve ostale konkurente na tržištu. Poduzeće nastoji prilagoditi sve aktivnosti, lanac vrijednosti, odnosno sve segmente što jače diferencirati od konkurencije kako bi ta razlika bila što jasnija kupcima, bili to novi ili stalni kupci. Shodno tome, ako se strategija diferencijacije koristi ustrajno i cijelovito ona čini poduzeće unikatnim i posebnim za kupca u svakom smislu (Mateša, 2019).

Filozofija je u tome da poduzeće nudi jedinstvenost kupcima s obzirom na konkurenciju, specifične vrijednosti te omogućuje što konkurencija nema ili ne može ponuditi (Tipurić, 2005). Potrebno je napomenuti kako diferencijacija nije jednako kao i kvaliteta, nego na nju se treba gledati kao kvalitetu uz druge odrednice koje karakteriziraju proizvod ili uslugu. Kvaliteta se odnosi na tehničku osobnost proizvoda, a usluge naravno na postupak odnosa i prilagodbe s kupcima. Jasno je da je fokus poslovanja ove strategije u svakom segmentu vrijednost prema kupcu. Generalno, osnovna ideja, osim stvaranje konkurentske prednosti cilj je i ostvariti konekciju s kupcima na taj način da se ista može zvati odanost (Tipurić, 2005). Tako se diferencijacija sazniva na (Tipurić, 2005):

- potpuno cijeli proizvod
- obliku i mehanizmu ili načinu na koji se isporučuje proizvod
- marketingu
- ostalim značajkama ili faktorima koji stvaraju vrijednost.

Postoji disproporcija kod naglašavanja kod različitih autora gdje se traži različitost u industriji pa zbog toga ističemo aktivnosti u poslovanju (Tipurić, 2005):

- kvaliteta usluga i/ili proizvoda
- ugled samog poduzeća i njegovih proizvoda (asortimana)
- aktivnosti u marketingu gdje kupcima stvaraju afinitete
- prestiž marke proizvoda
- različite lokacije proizvođača unutar industrijske grane.

Ukoliko poduzeće zaista želi cijenu uz dodatnu dobit mora stvarno biti unikatan u nečemu ili stvoriti takvu percepciju o sebi. Porter naglašava da za razliku od strategije troškovnog vodstva neka industrija može imati i više nego jednu uspješnu strategiju diferenciranja ako ima više svojstva koje kupci cijene iznad prosjeka (Porter, 2008). Drugim riječima, za uspješnu provedbu strategije diferencijacije je temeljan faktor percepcija kupaca i jaka ovisnost zapažanja kupaca nego stvarna razlika među konkurentima u industriji.

Pomoću opažanjem kupaca stvaramo konkurentsku prednost jer oni s time doprinose tome, a time i jedinstvenoj poziciji među kupcima što poduzeću daje pravo na razne taktičke mogućnosti kao što je: postavljanje cijena koje su premijske, povećanje razine prodaje te konekcija s kupcima koja podrazumijeva odanost. Upravo postizanje tih premijskih cijena je srž ove strategije, odnosno fokus na kojima poduzeće temelji filozofiju diferencijacije. Bez obzira na visoku cijenu ukoliko poduzeće dosljedno provodi strategiju unatoč većoj cijeni može dobiti prostor za daljnje povećanje cijena jer kupci proizvode i usluge shvaćaju kao one veće vrijednosti u odnosu na konkurenciju.

Sukladno tome, razina diferencijacije je snažnija ukoliko su kupci spremniji platiti veću cijenu, tj. između razine diferencijacije i htjenja kupaca da plate veću cijenu postoji pozitivna korelacija. Također bitno je naglasiti da osim premijske cijene važno je i diferencirati troškove, odnosno kako Tipurić govori: „poduzeće je konkurentno sposobno samo ako je razlika između standardne i premijske cijene veća od razlike između standardnih i diferencijacijskih troškova. Poduzeće će biti iznadprosječni konkurent u industriji ako njegova premijska cijena prelazi ekstra troškove koji su uključeni u stvaranje diferencijacijske jedinstvenosti“ (Tipurić, 2005).

Dakako kao i u svakoj industriji moguće je do dolaska kontraefekta gdje se mogu postaviti previsoke cijene, a uz istovremeno poimanje kupaca da dobivaju minimum ili nikakvu vrijednosti za kupnju proizvoda/usluge. Tada konkurenti sa strategijom niskih troškova mogu smanjiti beneficije postignute vođenjem strategije diferencijacije. Ovaj slučaj se može dogoditi

kada su kupci jako zadovoljni standardom normalnog proizvoda pa ne vide višu vrijednost proizvoda koji se tako pretendira., tj. predstavlja (Tipurić, 2005). Naravno, premijska cijena nije jedina solucija za ostvarivanje konkurentske prednosti putem diferencijacije.

Tipurić još jednom naglašava da poduzeće tom strategijom „može ostvariti veću preferenciju i lojalnost postojećih industrijskih kupaca prema svojem asortimanu i tako ostvariti razmjerno veće razine prodaje s obzirom na konkurente pri istim industrijskim cijenama“ (Tipurić, 2005). U okviru te strategije ključna je posebnost kupca, odnosno dodatna vrijednost za njega, mora se osjećati posebno zbog kupnje ili konzumiranja proizvoda. Dodatnu vrijednost stvaramo putem dva načina: smanjivanjem troškova kupcima ili na način da povećamo njihovo zadovoljstvo kupnjom.

Moguće je na brojne načine napraviti smanjivanje, a samo neki od navedenih su (Porter, 2008):

- smanjeni troškovi isporuke ili poboljšanja proizvoda
- manji troškovi financiranja proizvoda
- smanjiti čestu potrebu za proizvodom
- apsolutno smanjenje svih vrsta troškova
- proizvodom smanjenje irelevantnih troškova koji nemaju izravnu poveznicu sa fizičkim proizvodom
- umanjenje rizika za pogreške (pomoću toga poduzeća smanjuju potencijalne troškove ukoliko dođe do pogrešaka).

Strategija diferencijacije je moguća u svim granama industrije, a osobito tamo gdje je širok izbor između proizvoda i usluge, a gdje kupci to vrednuju. Vidjet će se dotični primjeri takve strategije i u ovome radu. Uz navedeno u strategiji diferencijacije za razliku od strategije troškovnog vodstva postoji mogućnost da poduzeće koristi više taktika diferencijacije za raznolike proizvode i usluge.

Putem strategije diferencijacije izglednije je učvršćivanje konkurentske prednosti u odnosu na strategiju troškovnog vodstva (Besanko, Dranove, Shanley, 1996):

- ukoliko je klasičan tip kupca voljan izdvojiti znatnu cijenu, tj. premijsku za dotične karakteristike proizvoda
- ukoliko se unutar te industrije izgrađuju ekonomija veličine i znanja te ih na taj način poduzeća iskorištavaju

- ukoliko se osobine proizvoda jedino procjenjuju putem iskustva odnosno utemeljujući prosudbu na dosadašnjem korištenju. (diferencijacija se u tim trenucima zasniva na trajnost i reputaciju što konkurencija teško može kopirati, tj. imitirati).

Naravno implementiranjem strategije diferencijacije, ona ne jamči uspjeh i postizanje prednosti pred konkurencijom te će propasti ukoliko (Thomposn, Strickland, Gamble, 2008):

- konkurencija može lako napraviti imitaciju svih ili većinu karakteristika proizvoda
- kupcima diferenciranjem kupcima se ne smanjuju troškovi
- je određena premijska cijena previsoka
- ne postoji velike razlike između proizvoda koji nude konkurenti.

Modifikacijom ili promjenom karakteristike proizvoda moguće je da dođe do dodatnih troškova koji mogu rezultirati povećanjem cijene proizvoda u prodaji što najčešće rezultira time što se kupac na kraju odlučuje za drugi, povoljniji proizvod. Specijalizirana poduzeća gdje im je teže primijeniti strategiju diferencijacije postoji mogućnost da na kraju budu konkurentni, a to naravno ovisi o potražnji kupaca u određenom periodu (Dobson, Starkey, Richards, 2004).

Poduzeće može ostvarivati konkurentsku prednost u cijeloj industriji, ali **u strategiji fokusiranja** kako to i najčešće biva je usko konkurentno područje. Ovom strategijom poduzeće nastoji ostvariti iznimno visoke profite u ograđenim industrijama. Poduzeće se odlučuje za jednu ili više skupina segmenata u industriji i stvara vlastitu strategiju kako bi specifično zadovoljavao samo odabrano tržište u industriji, tj. strategijom fokusirana zadovoljava htjenja te specifične grupe kupaca. Segment kupaca može biti određen unikatnošću, vrstom i tipom kupaca (muško, žensko, stariji, mlađi i dr.)ili proizvodnom linijom, kao npr. vegetarijanska hrana, električno održiva transportna vozila i sl. Upravo jer kupci u ovim segmentima imaju posebne i jedinstvene zahtjeve i želje to bi trebalo poduzeću omogućiti čvrste i velike zarade.

Pomoću prethodnih generičkih strategija poduzeće tu može ostvarivati konkurentsku prednost tako da odlučuje hoće li nuditi unikatan proizvod koji će se razlikovati od ostalih ili proizvod nižih troškova proizvodnje. Tako razlikujemo diferencijacijsko ili troškovno fokusiranje. Fokus obiju strategija je usmjeren na razlike između sektora i ostatka industrije. Sektor nije sam dostatan za stvaranje konkurentne prednosti. Kupci imaju neobične i posebne zahtjeve i potrebe pa se tome treba tako i postaviti, sustav isporuke ili segment proizvodnje mora biti drugačiji od ostalih poduzeća u industriji (Tipurić, 2005).



**Strategija fokusiranja na niskim troškovima** su strategije poduzeća u smjeru stvaranja proizvoda ili usluga istih ili sličnih konkurentima po svim specifikacijama, ali po nižim cijenama i troškovima što dovodi do nižih cijena na izdvojenom tržišnom segmentu. Ukoliko poduzeće prakticira ovu strategiju, poduzeće stavlja fokus na tržišta na kojem je sposobno ostvariti niže troškove u odnosu na ostale konkurente i lidera u industriji koji svoje proizvode prodaje na širem tržištu. Strategija fokusiranja na niskim troškovima isplativa je kada je poduzeće sposobno umanjiti troškove ograničavanjem bazu kupaca na užu segment. Osobito je zamjetna za manja i srednja poduzeća u industriji gdje se ovom strategijom mogu fokusirati na proizvode manjeg opsega, a proizvode i tržište velikog opsega povjeriti velikim poduzećima, tj. multinacionalnim poduzećima.

**Diferencijacijsko fokusiranje** daje usmjerenje poduzeću da razvija jedinstven proizvod fokusiran prema jednom ili više tržišnih segmenata. Poduzeće time izmiče konkurenciji koja je fokusirana na širem tržištu. Ukoliko se poduzeće koncentrira samo na užu proizvodnju, postoji mogućnost da uspješnije stvori inovacije nego velika poduzeća. Manja poduzeća mogu dobro upoznati zahtjeve i potrebe svojih kupaca i fokusirati im se na potreban način i stvarati svoje proizvode u usluge na diferenciran način u odnosu na velika poduzeća ili korporacije gdje oni ciljaju na šire tržište, tj. globalno. Zbog ograničenja u resursima takva poduzeća svoj fokus zadržavaju u okvirima jednog ili dva segmenta na tržištu. Ako poduzeće postigne diferencijaciju ili troškovno vodstvo u segmentu koje je profitabilno, onda će biti iznadprosječno profitan konkurent u industriji, bez obzira na snagu i veličinu lidera. Poduzeće će imati mira od opasnosti tržišta kao što su konkurencija, cjenovni ratovi ili mogućnost izbacivanja ili destrukcije od lidera tržišta (Tipurić, 2005).

Fokusiranje kao strategija može uspjeti na tržištima gdje ima puno različitih segmenata, gdje je velikim igračima konfuzno ili neisplativo zauzeti taj ciljni segment. Poduzeće koje je na tom tržištu jedino fokusirano za tu ciljnu skupinu kupaca je u velikoj prednosti jer se moguće pridošlice/konkurenti suočavaju sa velikim barijerama ulaska na tržište jer se taj proizvod teško može zamijeniti ili reproducirati i time probiti do kupca. U ovu strategiju su potrebno vrlo malo ulaganja u odnosu na ostale dvije, ali zahtijeva poseban angažman, kreacije i inovativne načine i pronalazke grupe kupaca i zadovoljavanje njihovih želja i potreba.

**Organizacija koja je zapela u sredini** označava poduzeća koja ne provode nikakvu kohezičnu generičku strategiju. Takvo poduzeće nema strategiju razvoja. Porter naglašava da nažalost, ovo su poduzeća koja prva propadaju i nestaju u slučaju promjena i oscilacija jer bez jasne strategije, cilja i bez strateškog odgovora nemaju rješenja za opstanak. U uvjetima stabilnosti

još donekle i mogu opstati, ali dugoročno su takva poduzeća osuđena na propast. Poduzeća koja se nalaza u toj situaciji u industriji biti će u nepovoljnom položaju jer će troškovni lideri, poduzeća sa diferencijacijom ili poduzeća ustrojena na fokus biti bolje pozicionirani u bilo kojem segmentu. Takva poduzeća uz malo sreće u industriji mogu zarađivati jedino ako im industrija to dozvoljava, tj. ako je tržište povoljno ili su konkurenti kao i sami oni „zaglavljani“ (Porter, 2008).

Naime, ta poduzeća imaju manje kupaca i profita od poduzeća koja imaju u svojoj filozofiji. Međutim, takva će organizacija biti manje profitabilnija od konkurencije koja implementiraju jednu od generičkih strategija. Za poduzeća situacija zaglavljenosti nastaje kada nisu spremna o donošenju odluka za način nadmetanja na tržištu. Konkurentska prednost zahtijeva dugoročno gledište, tj. kako je već rečeno u radu dugoročno se treba pratiti i zadržavati što znači da je kod ovakvih poduzeća postizanje konkurentske prednosti kratkoročno, ali bezuspješno na kraju krajeva. Dakako, postoje i situacije kada se poduzeće nađe u ovoj situaciji čak i kada ima integrirano u svoje poslovanje neku od strategija. Kao posljedica toga može biti greška u izboru strategije ili nedavanje dovoljno pažnje u zadržavanju njenog kontinuiteta.

Ova nezgodna pozicija može zahvatiti i poduzeće poslije uspjeha na tržištu i industriji nakon odabira poslovne strategije. Poslije loše alokacije resursa na nestabilnom tržištu može dovesti do lošeg strateškog položaja. Poduzeće koje je postiglo napredak u strategiji diferencijacije, može se naći u poziciji „zaglavljani u sredini“ ako se u njegovoj industriji pojave poduzeća koja su specijalizirana, a uz to imaju i niže troškove u proizvodnji. Kako bi poduzeće izbjeglo ovaj položaj na tržištu treba voditi računa o obje strategije u isto vrijeme, tj. strategiju troškovnog vodstva i diferencijacije (Porter, 2008).

Protivno Porterovom mišljenju o tome koliko je važna specijalizacija i pozicioniranje, neka poduzeća upravo dominiraju iz sredine. Ako se pomaknemo od ideje da organizacija ne posjeduje jednu ključnu strategiju, već svoje poslovanje usmjerava na više tržišnih segmenata, pozicija zaglavljenosti gubi negativnu implikaciju.

Pomoću novog istraživanja Ron Adner dokazuje da se poduzeća mogu konkurirati u slučaju kada su dominantni u poziciji zaglavljenosti. Kod generalista je slučaj da se oni fokusiraju na oba segmenta te im to pruža veću mogućnost korištenja ekonomije razmjera. Najvažniji faktor je uzajamna konekcija proširivosti ulaganja i promjena želja i potreba potrošača, tj. međusobna bliskost raspršenosti potražnje i nadogradivosti tehnologije. Ukoliko poduzeće ima sve više i više različitih kupaca, to označava da za poduzeće postaje teško sve isporučiti s jednog

distribucijskog centra. Istovremeno, unatoč činjenici da investicije postaju veće i šire, takva generalističko poduzeće ima snagu za lakše ispunjavanje tržišnih dijelova, niša ili industrija. (Moag, 2016.) Neka poduzeća vole povećati svoj poslovni asortiman upravo zbog kompetentnosti za širu skupinu kupaca.

### **3. SPECIFIČNOSTI POSLOVNIH STRATEGIJA GRAĐEVINSKE INDUSTRIJE U REPUBLICI HRVATSKOJ**

#### **3.1. Pojmovno određenje i karakteristike građevinske industrije u Republici Hrvatskoj**

„Gospodarska djelatnost planiranja, projektiranja, gradnje, održavanja te proizvodnje građevinskih proizvoda“. Radić naglašava da je građevinarstvo samo jedan dio ukupne graditeljske djelatnosti (Radić 2016). Građevinska industrija je industrija koja ima puno uspona i padova, ali je neizostavan dio ekonomije u svakoj državi. Industrija je puno šira od same građevine, a u nju ulaze građevina, arhitektura, geodezija, dijelom i strojarstvo, elektrotehnika, tehnološka pa i neke druge struke (Radić, 2016).

Naravno, treba naglasiti da u građevinarstvo ulazi 50 % aktivnosti u ovoj ukupnoj podjeli. Najvažniji poslovi građevine obuhvaćaju sljedeće djelatnosti:

- aktivnosti vezane za prostorno uređenje
- djelatnosti nadziranja građenja i projektiranja
- aktivnosti vezane za građenje
- djelatnosti vezane za sređivanje projekata (Radić 2016).

Navedeni poslovi se moraju obavljati uz najviše standarde uz traženu stručnost i odgovornost. Pod te poslove spada sljedeće:

- prostorno uređenje: izrada nacrtu dokumenata prostornog uređenja i nacrtu izvješća o stanju u prostoru, te obavljanje poslova u vezi s pripremom i donošenjem dokumenata prostornog uređenja
- projektiranje: obavljanje svih poslova u izradi projekta (idejni, glavni i izvedbeni), projekta izvedenog stanja i arhitektonskog snimka izvedenog stanja, utvrđivanja ispunjavanja bitnih zahtjeva za građevinu, projekta uklanjanja građevine i snimke postojećeg stanja građevine
- stručni nadzor: nadziranje građenja taklo da bude u skladu s rješenjem o uvjetima građenja, potvrđenim glavnim projektom, odnosno građevinskom dozvolom; utvrđivanje poštivanja horizontalnih i vertikalnih gabarita; stručni nadzor treba utvrditi da li izvođač i geodet zadovoljavaju sve uvjete propisane zakonom; upoznati investitora s nedostacima i nepravilnostima koje uoči tijekom građenja; sastaviti završno izvješće o izvedbi građevine

- **građenje:** izvedba građevinskih i drugih radova (pripremni, zemljani, konstrukterski, instalaterski, završni te ugradnja građevnih proizvoda, postrojenja ili opreme) kojima se gradi nova građevina te rekonstruira, uklanja ili održava postojeća građevina.
- **upravljanje projektom:** obavljanje svih ili nekih poslova u ime i za račun investitora potrebnih za uspješnu i zakonitu gradnju građevina u skladu s ciljevima i zahtjevima koje postavlja investitor (Radić 2016).

Građevinska industrija je stratejski bitno ekonomsko područje na razini RH i svih regionalnih jedinica iz razloga što generira velik dio bruto dodane vrijednosti, broji značajan broj radne snage i indirektno pomoću multiplikativnog učinka djeluje na druge djelatnosti i stimulira njihov rast i razvoj, najviše u metalnoj, drvnoj i kemijskoj industriji. Također utječe na industrije materijala, namještaja i nemetala. Stopa građevinske aktivnosti prisno je povezana s investicijskom aktivnošću koja je nositelj povećanja fizičke i tehnološke razine proizvodnje, poboljšanja infrastrukturnih uvjeta života i rada, te time rezultat poboljšanja životnih standarda stanovništva (HGK, 2019).

Poslije traumatičnog razdoblja i iskustva nakon osamostaljenja i tranzicije od 90-ih godina do trenutnog stanja hrvatske graditeljske tvrtke istraživale su mogućnosti za prilagodbu ekstenzivnim i čestim promjenama u poslovnoj okolini, integrirajući i rabeći nove metode i načine strateškog menadžmenta. Uspješna građevinska poduzeća su uspjele u modernizaciji svojeg poslovanja i transformirale u moderno poduzeće konkurentno na domaćem i inozemnom tržištu. Ta poduzeća su za uspjeh i konkurentost koristila moderne poslove metode menadžmenta i poslovnih strategija. (Bandić i Orešković, 2016).

Hrvatska građevinska poduzeća kroz zadnja 2 desetljeća doživljavaju značajne cikličke i dinamične promjene koje su uzrokovane političkim i ekonomskim faktorima. Pod navedeno spadaju proces privatizacije državnih tvrtki, hrvatsko tržište se otvara svijetu, snažno obnavljanje autocesta, građevina, objekata i drugih nastambi koje su prouzročene zbog posljedice rata. Takvo burno razdoblje i cikličko poslovanje u građevinskoj industriji dovelo je do toga da su neka poduzeća nestala prije rata, a neka su provela promjene iz temelja i preobrazila menadžment i provela proces građenja. (Bandić i Orešković, 2016).

Razlog velikom broju građevinskih poduzeća je i posljedica duge krize koja je ovu djelatnost značajno pogodila, a tijekom ove krize je i velik broj građevinskih poduzeća u Hrvatskoj i propao. Kao odgovor na to i razlog velike potražnje za građevinskim objektima i radovima potaknuo je formiranje manjih poduzeća koja se traže u svojoj niši. Naime, nestanak velikih

građevinskih poduzeća nije prošlo bez posljedica jer falila je ponuda poduzeća koja bi obavljala velike građevinske projekte i radove pa se nažalost na najvećim projektima pojavljivali strana poduzeća kao nositelji radova, a domaća poduzeća kao izvođači radova, to ima refleksije na njihove poslovne rezultate. (HGK, 2016).

Kao što je u empirijskom istraživanju pisano, građevinska industrija nakon duge ekonomske krize doživljava poslije 2015. godine značajan napredak, a u 2018. godini je evidentirana najviša stopa radova od 2008. godine. Prevladavala je visokogradnja koja nažalost nije bila potpomognuta kretanjima u niskogradnji. (HGK, 2016).

Proces oporavka i povećan obujam građevinskih aktivnosti osnažio je menadžersku potrebu i ideju u građevinskoj industriji, čime je dovelo do povećanja pravnih osoba u ovoj industriji. Broj aktivnih pravnih osoba u građevinarstvu je povećan u 2018. za čak 9,4%, odnosno za 1252 u odnosu na prethodnu godinu što je rezultiralo da se građevinarstvo svrstava unutar prve tri industrije prema povećanju po postotku aktivnih poslovnih subjekata u zadanom razdoblju.

Također se povećao udjel dotičnih subjekata registriranih u građevinskoj industriji za 0,3% u 2018. godini u odnosu na 2017. godinu. Ne zvuči preveliki pomak, ali je respektabilna brojka subjekata, pogotovo uzimajući u obzir tvrdnju da je građevinska industrija pretekla prerađivačku po broju poslovnih subjekata u toj godini (HGK, 2019).

Najveće povećanje se dogodilo u svim NUTS 3 područjima, a najveći pomak su doživjele Zadarska, Sisačko-moslavačka i Ličko-senjska županija. Unatoč tim povećanjima županije koje su predvodnici su i dalje Grad Zagreb pa poslije toga Splitsko-dalmatinska i top tri zaključuje Istarska županija. Te tri županije obuhvaćaju skoro čak polovicu poslovnih subjekata koja posluje u građevinskoj industriji. Pridodamo li tome Primorsku-goransku i Zagrebačku županiju taj obujam se širi na gotovo dvije trećine subjekata koji su aktivni u građevini u Hrvatskoj. (HGK, 2016).

Katavić je naglasio da unatoč tome što se ekonomija i građevina, tj. graditeljstvo često suprotstavljene da one sinergijski djeluju u postupku građenja, stvorivši inovativne trajne vrijednosti (Katavić, 2009). Građevinska industrija u svim je ekonomijama važan aspekt i pokazatelj investicijskih kretanja. Zbog prirode posla, građevinarstvo djeluje na aktivnosti razvoja i investicijskih kretanja u svim ekonomskim i infrastrukturnim aspektima. Zbog toga možemo dati značaj građevinskoj industriji kao jednu od ključnih pokretačkih sila u svim ekonomskim sustavima. Građevinarstvo ima neke posebne karakteristike u odnosu na druga ekonomska područja i grane, a to su:

- Građevinski objekti su nepokretni kao rezultat građenja jer se koriste upravo tamo di su nastali odnosno izgrađeni,
- Složenost proizvoda karakterizira opsežnost i nedjeljivost i zbog toga se ne može proizvod podijeliti
- Mogućnost mijenjanja rokova tijekom izgradnje objekta ,
- Potrebna enormna količina materijala za uporabu,
- Građevinska industrija ima sezonski karakter,
- Pojedine karakteristike građevinske proizvodnje,
- Proizvodnja po narudžbi (Lacković, 2002).

U građevinarstvu kao i u većini industrija djeluju gospodarski subjekti raznolikih spektara po veličini koji daju nacionalnom gospodarstvu doprinos u razvoju. Kao što je poznato, gospodarske subjekte možemo podijeliti po veličini na mala, zatim srednja i na kraju na velika poduzeća. Slična podjela je i u građevinskoj industriji.

Građevinarstvo se u prijašnjem razdoblju, posebno drugim dijelom dvadesetog stoljeća svrstavalo u velike složene sustave gdje se pokušalo obavljati apsolutno sve poslove na određenom investicijskom projektu. Takvi su pristupi imali specifične prednosti, a to se odnosilo na ukupnu učinkovitost zbog centralnog upravljanja. Povećana složenost zahtijevala je specijalizaciju menadžera, tj. nositelja izgradnje i podizvođača ili kooperanta. (Lacković, 2002).

Došlo je do raspada velikih sporih sustava, nastaju nova specijalizirana građevinska poduzeća za izgradnju mostova, cesta i infrastrukturnih objekata. Rezultat toga je smanjenje broja zaposlenika, a specijalizacija i tehnička opremljenost povećana. Osim toga otvaraju se nova mala poduzeća za kooperantske poslove i druge podrške.

Slični procesi odvijaju se u proizvodnji građevinskih materijala i opreme sa investicijom. Krah složenih ekonomskih poslovnih subjekata i specijalizacija odvijala se u većini svjetskih ekonomija. To je posebno utjecalo na zemlje u razvoju odnosno tranzicijske zemlje gdje su se najviše raspadali složeni i neefikasni gospodarski sustavi u građevini i svim ostalim industrijama (Lacković, 2002).

Nakon raspadanja velikih sustava, nastaju manja poduzeća, posebno u pratećim djelatnostima kao što su montaža, instalacije i završni radovi u građevini. Operativa postaje samostalno poduzeće s manjim brojem zaposlenih i većom vrijednošću trajne imovine.

### 3.2. Trendovi poslovanja građevinske industrije u Republici Hrvatskoj

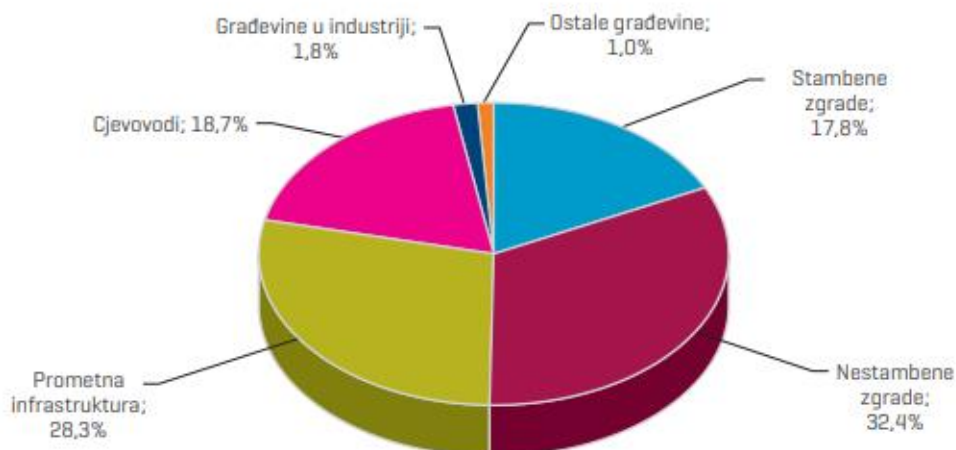
Specifičnosti građevinske industrije u Republici Hrvatskoj kao i svugdje uključuje senzibilnost na trendove u gospodarstvu, a posebno disbalanse u niskogradnji i preveliko oslanjanje na investicije države. Građevinska aktivnost je porasla otvaranje tržišta stranim investitorima gdje je udio BDP-a bio iznimno visok prije velike krize 2008. godine (Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske, 2014).

Velika gospodarska kriza 2008. godine donijela je praktično raspad građevinske industrije, značajno su pali broj građevinskih radova i broj zaposlenosti, poduzeća su se rapidno zatvarala i usporila je cijela industrija. Petnaest godina poslije krize vide se značajni oporavci u broju zaposlenih i broju radova. 2015. godine počeli su prvi znakovi ozbiljnog oporavka i usporavanje negativnih trendova u industriji. Pogotovo u razdoblju od 2017. – 2021. značajno je zabilježen oporavak građevinskog sektora. Sudeći po rezultatima i obujmu posla dosadašnjeg dijela godine primjećuje se nastavak rasta. Tome najviše pridonose trendovi na tržištu nekretnine i izgradnja prometne infrastrukture (HGK, 2019).

Suma vrijednosti radova koji su napravljeni s vlastitim zaposlenicima u prvih pola godine iznosila je 11,6 milijardi kuna. Najviše građevinskih radova je ostvareno u izgradnji nestambenih zgrada u iznosu od 32,4 posto, zatim izgradnja prometne infrastrukture 28,3 posto i naravno izgradnja stambenih zgrada 17,8 posto (Buturac, 2022).

Slika IV.

Građevinski radovi po vrsti građevine u Republici Hrvatskoj





Izvor: Buturac G., (2022.), SA, struktura izvršenih građevinskih radova prema vrsti građevine u Republici Hrvatskoj u razdoblju od siječnja do lipnja 2022. godine

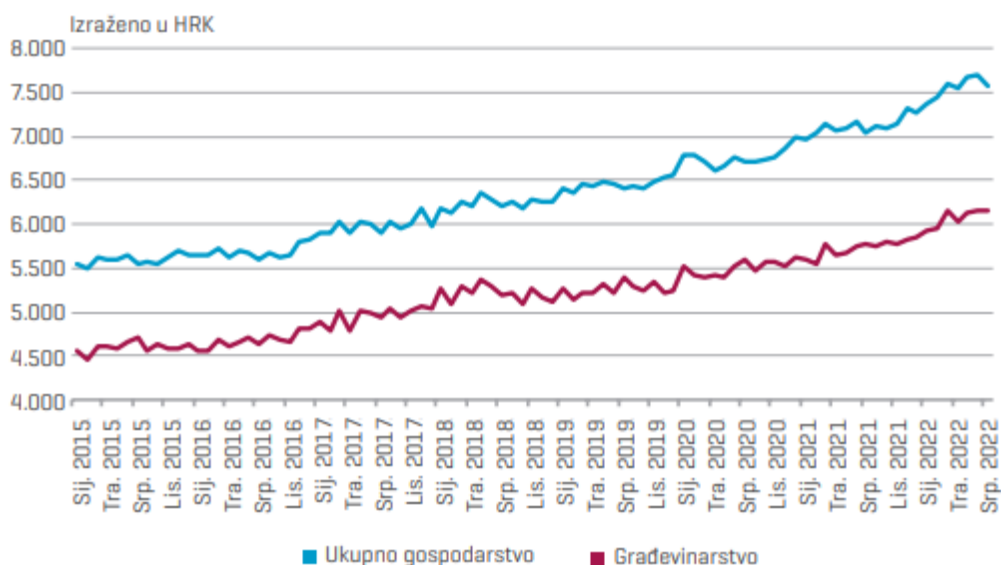
Nažalost, plaće u građevinskoj industriji još uvijek zaostaju za prosjekom gospodarstva RH. Kako bi zaposlenici ostvarili pristojnu plaću oni rade i prekovremeno i kao što će se vidjeti u istraživanju u ovom radu većina radne snage u zadnjih petnaest godina dolazi iz trećih zemalja, upravo zbog velike devijacije u plaćama u odnosu na ostale sektore gospodarstva i težine posla. U periodu prvih sedam mjeseci 2022. godine prosjek neto plaće u građevini je bio niži za čak 24,6 posto s obzirom na isti prosjek neto plaće u Republici Hrvatskoj. Radi se o razlici koja je skoro duplo veća s obzirom na 2007. godinu prije krize kada je prosjek plaće bio manji za samo 13,5 posto od prosječne neto plaće u ekonomiji. (Državni zavod za statistiku, 2022.).

Naime, vidi se pomak i u plaćama kod zaposlenika jer je nestašica zaposlenih u građevinarstvu pa je uzrok tome bio i rast plaća zaposlenika.

Kada se uzme u obzir prosjerna neto plaća koja je isplaćena od siječnja do srpnja u 2022. godni ona iznosi 6073 kune. Ako ju usporedimo s prošlom godinom u istom periodu ona se povećala nominalno za 6,8 posto (Buturac, 2022.).

Slika V.

Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće u djelatnosti građevinarstva i u ukupnom gospodarstvu u Republici Hrvatskoj, siječanj 2015. – srpanj 2022.



Izvor: Buturac G., (2022.), SA, Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće u djelatnosti građevinarstva i u ukupnom gospodarstvu u Republici Hrvatskoj, siječanj 2015. – srpanj 2022.

Povećanje građevinske aktivnosti i rast cijena na razini ukupnog gospodarstva donijeli su porast cijena materijala u građevinskoj industriji. Pritom je prosječna cijena materijala u građevini u osmom mjesecu dotične godine povećala za 9,8 posto s usporedno prošlom godinom u istom mjesecu. A potrebno je naglasiti da se u isto vrijeme odvijalo i povećanje cijena proizvođača u ukupnoj industriji te je to povećanje iznosilo čak 30,5 posto (Buturac, 2021).

Broj poduzeća u građevinskoj industriji se poslije velike krize 2008. počeo naglo povećavati, a zadnjih godina je povećanje smanjeno jer je tržište već zasićeno s poduzećima. Trenutno ima preko 10.000 poduzeća u građevinskoj industriji. Kao što je i naglašeno, trend nastanka većih broja manjih poduzeća, a smanjenje srednjih i velikih građevinskih poduzeća se nastavlja. Što se tiče aktivnosti subjekata u poslovanju, taj broj se u 10 godina povećao za 16 posto između 2008. i 2018. godine. Produktivnost je pala u 2018. godini u odnosu na 2008. za 38,30 posto. (HGK, 2019).

Tablica III.

Prikaz strukture poslovnih subjekata prema aktivnosti

	Pravne osobe				Aktivne pravne osobe		Obrt i slobodna zanimanja
	Registrirane	Struktura registriranih	Aktivne	Struktura aktivnih	Profitne	Neprofitne	
Ukupno gospodarstvo	264.043	100,0	149.973	100,0	127.919	20.054	79.076
Graditeljstvo	23.692	9,0	14.607	9,7	14.606	1	7.916

Izvor: HGK (2023.), Prikaz strukture poslovnih subjekata prema aktivnosti

Broj zaposlenih se poslije krize značajno smanjio, ali u razdoblju od 2018. pa nadalje broj zaposlenih je godišnje rastao, najviše je uzrok zbog uvoza radne snage, vidljivo je povećanje radnje snage npr. u 2018 je broj zaposlenih iznosio 76.332 u odnosu na 2017. gdje je bilo 67.307 zaposlenika (HGK, 2019).

Broj građevinskih dozvola se postepeno povećavao, a zadnjih godina oscilira, brojka se kreće oko 10.000 građevinskih dozvola godišnje. Uspoređujući 2021. godini uspoređujući s 2020. godinom broj građevinskih dozvola je iznosio 10.553 u 2021. u odnosu na 9.403 u 2020. godini. Najviše radova, čak 85% je bilo izgradnja zgrade, dok su ostalih 15% otpada na ostale građevine. Struktura prema vrsti gradnje je bila novogradnja, čak 75-76%, a ostalih 24% rekonstrukcija (Državni zavod za statistiku, 2022).

Veći obujam posla i aktivnosti vidi se najviše u porastu ukupnih prihoda, ali i zaposlenika kao što je već rečeno u radu. Ukupni prihodi su rasli više nego ukupni broj zaposlenika u odnosu 7,2 posto za prohode, a 6,2 posto za zaposlenike. Porast sume prihoda bio je blago veći od povećanja broja zaposlenika, a to govori o produktivnosti rada, tj. o njegovom rastu. Ona se povećala u 2022. godini nešto malo manje od 1 posto na godišnjoj razini. U isto vrijeme, pokretači aktivnosti i rada na tržištu nekretnina daju potvrdu o vrijednostima ostalih pokazatelja u analizi. Ukupna dobit za najveća poduzeća odnosno za 10 najvećih povećana je u 2020. godini za čak 30,8 posto, dok se bruto marža povećala za 22,0 posto te profitabilnost uključene imovine za 30,5 posto. Od njih 10 većina ih je poslovala s dobiti u identičnoj godini, čak 9 njih, a za jedno poduzeće nije bilo iskazana dobit.

Povećana aktivnost dodatno se potvrđuje u povećanju obrta ukupne imovine. Koeficijent obrta ukupne imovine u 2020. godini povećao se za 4,7 posto na međugodišnjoj razini. Istodobno, likvidnost se malo poremetila, a zaduženost smanjila. Koeficijent tekuće likvidnosti se u istoj godini smanjio za 4,4 posto dok koeficijent zaduženosti za 7,7 posto na godišnjoj stopi razine. Detaljan uvid u poslovanje najvećih prikazan je pregledom izabranih pokazatelja u tablici IV. (Buturac, 2022.)

Tablica IV. Financijski pokazatelji deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj, 2016. – 2021.

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.	2021.	Indeks 2021./2020.
Ukupni prihodi (u mil. kuna)	3.655,4	4.028,2	5.300,1	4.994,4	5.356,6	5.610,2	104,7
Dobit/gubitak prije oporezivanja (u mil. Kuna)	112,0	77,1	232,9	225,5	161,2	11,0	6,9
Broj zaposlenih	2.903	3.196	3.300	3.031	3.091	3.074	99,5
Bruto marža (u %)	3,06	1,91	4,40	4,52	3,01	0,20	6,5
Profitabilnost imovine (u %)	2,72	1,54	5,25	4,27	2,45	-0,20	-8,3
Proizvodnost rada (prihod u mil. kuna po zaposlenom)	1,26	1,26	1,61	1,65	1,71	1,83	105,3

Koeficijent obrta ukupne imovine	1,10	1,05	1,38	1,19	1,24	1,34	108,0
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,65	1,59	1,77	1,93	1,81	1,68	92,4
Koeficijent ukupne zaduženosti	0,48	0,62	0,44	0,42	0,40	0,44	110,5

Izvor: Buturac, G. (2021.), SA, Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj, 2016. – 2021., preuzeto 09 travnja 2023.

Detaljan uvid financijskih pokazatelja najvećih poduzeća koja su lideri u građevinskoj grani u Republici Hrvatskoj su pokazana putem tablice broj V.

Tablica V. Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj

	Ukupni prihodi (u mil. Kuna)	Koeficijent zaduženosti	Koeficijent tekuće likvidnosti	Bruto marža (u %)
Kamgrad	1.752,5	0,65	1,35	8,60
Strabag	1.008,7	0,25	2,18	3,13
GIP Pionir	637,9	0,13	8,19	0,00
Radnik	600,0	0,14	3,98	7,38
Ing-grad	442,6	0,43	2,14	11,60
Tehnika	327,9	0,82	0,37	-87,14
Levčević	282,1	0,21	2,32	1,04
AB gradnja	220,0	0,41	2,19	5,09
Zagreb-Montaža	204,6	0,91	0,41	-5,52
Mešić Com	133,7	0,60	2,85	11,99

Izvor: Buturac, G. (2021.), SA, Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj

### **3.3. Izazovi implementacije poslovnih strategija u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj**

U ovom dijelu rada prvo će se prikazati BSC model i teorijski dio implementacije poslovne strategije općenito i u građevinarstvu, a zatim će se opisati problematika i izazovi s kojima se poduzeća u građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj susreću. Vukomanović, Radujković i Burcar Dunović u svom radu prikazuju model BSC- Balanced Scorecard (tablica uravnoteženih rezultata) i njegovu potrebu i korištenje u graditeljskim poduzećima u Hrvatskoj (Vukomanović, Radujković i Burcar Dunović , 2008).

Pomoću modela BSC-a ocjenjuje se provođenje strategije poduzeća. U radu je prikazana praksa provođenja navedenih modela u Hrvatskoj sa sugestijama za provođenje. Zaključuje se kako u Hrvatskoj s obzirom na svjetska građevinska poduzeća samo mali broj poduzeća koristi moderne metode upravljanja izvršenjem strategije (33%) dok je svjetska provedba (77,4%) te da bi trebala građevinska poduzeća unijeti suvremena rješenja u napetom i dinamičnom tržištu. Poduzećima bi to omogućilo kompariranje s konkurentima te sukladno tome prilagoditi strateške ciljeve ostvarivanju sveukupnog uspjeha poslovanja.

Pomoću četiriju strateških perspektiva, tablica uravnoteženih rezultata (BSC) je alat kojim se prikazuje strategija poduzeća, sustav kojim se mjeri provođenje strategije i osnova za sustav strateškog menadžmenta. Uspjeh provođenja projekta mjeri se strateškim inicijativama koje su projekti u razvoju koje izabere menadžment tvrtke. Pomoću ciljeva ih određujemo gdje za individualnu stratešku inicijativu moguće biti i više njih. Pomoću utvrđenih mjerila, tj. indikatora koji su nam potrebni za uspješnost provedbe mjerimo svaku inicijativu. Rezultat primjene strateških inicijativa je više projektni menadžment korištenjem alata projektnog menadžmenta u svim projektnim fazama.

Fokus u opisivanju i provođenju strategija stavit će se na građevinske projekte jer građevinska poduzeća najviše obujma posla i oblikovanja strategije obavljaju preko navedenih ugovora u poslovanju. U nastavku rada će biti opisan pojam građevinskog projekta kako bi bolje shvatili stav autora.

Građevinski projekt dio je investicijskog projekta oblikovanog da se planiranjem stvaraju potrebni svi uvjeti (materijalni, prostor i proizvodni) za ostvarivanje ciljeva projekta kojeg investitor pokreće tijekom životnog vijeka specifičnog projekta, tj. poduhvat gdje se očekivanja investitora planiraju ostvariti radovima građenjem građevine gdje se moraju udovoljiti svim

striktnim zahtjevima i očekivanja koje investitor nalaže, uz poštivanje zakona i u skladu s ograničenja lokacije.

Poslije provedbe graditeljskog projekta dobijemo novu ili promijenjenu građevinu ili objekt s traženim karakteristikama kakve su tražili investitori. Pod graditeljski projekt imamo također jedan od važnijih pod projekata, a to je građevinski projekt. U tom projektu se materijaliziraju prošli koraci razvoja graditeljskog projekta gdje se planira značajni trošak materijalnih inputa. (Bandić i Orešković, 2016).

Građevinski projekt se još naziva i projekt izvođenja te je to projekt gdje se u fazi planiranja gledaju da će se radovi izvoditi u određenom vremenskom periodu u zadanim okvirima te kalkuliraju se očekivani mogući troškovi radova koji su specificirani projektom te se pokušava uvjeriti investitora da je upravo to najbolja ponuda za njega da dobiva najbolje za uloženo uz optimalne uvjete, a tijekom faze izvođenja koriste se odgovarajući tehnološki postupci kako bi se ostvarila očekivanja izvođača, a koristeći optimalno vlastite tehnološke i materijalne resurse. (Bandić, Orešković, 2015).

Strateškom inicijativom se smatra projekt ili grupa projekata te se ona provodi ujednačavanjem i eksploatacijom raspoloživih resursa uz istovjetni optimum provođenja više projekata. BSC perspektivom su prikazani ciljevi strateških inicijativa. Dobro sastavljeni ciljevi strategije i dotičnih strateških inicijativa, tj. projekata moraju imati sljedeće karakteristike:

- neutralni s obzirom na odnos izbora rješenja kod provođenja projekta
- mjerljivi odnos spram na indikatore koji su zadani za provedbu – rezultat kontrole i rezultata koji se mjere
- realni jer se samo mogući, ostvarljivi ciljevi mogu ostvariti
- motivirajući iz razloga što projektni tim ciljeve koji im se postavljaju prihvaćaju kao vlastite
- prohtjevni jer prezentiraju izazov za tim koji sastavlja projekt
- radi provedbe kvalitetnog nadzora nad projektom moraju biti specifični (Izetbegović, 2014). Ako poduzeće primjenjuje specifične alate razvoja projekta postiže navedena svojstva dobro oblikovanih ciljeva.

Praktičan alat kako bi se definirali ciljevi je matrica ciljeva niže navedena u tablici.

Tablica VI.

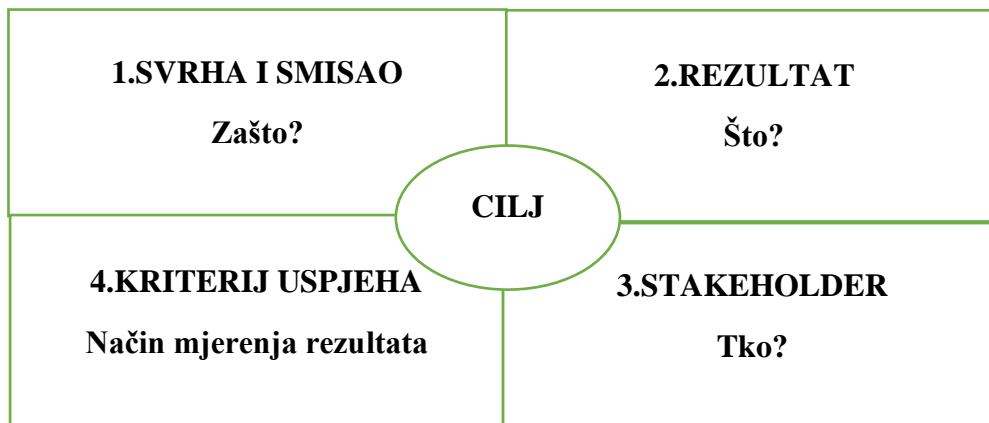
Ciljevi i mjerila provedbe BSC-a

Perspektiva	Ciljevi strateških inicijativa	Mjerila/indikatorii provedbe
<b>Financijska</b>	Povećanje prihoda Smanjenje troškova	HRK/god. Plan/realizacija HRK/god.
<b>Investitori/ Naručitelji</b>	Razvoj poslovnog partnerstva Povećanje udjela na tržištu Informacije o sadašnjim i mogućim budućim investitorima/naručiteljima	Novi investitori/god., udjel na građevinskom tržištu Obrada potencijalnih investitora
<b>Unutarnji procesi</b>	Primjena IT-a u poslovanju tvrtke Projektni menadžment	Stanje primjene IT aplikacija u tvrtki Uspješnost projekata
<b>Profesionalni razvoj zaposlenika</b>	Razvoj znanja i vještina zaposlenika Menadžment znanja	Postojeće/nove kompetencije zaposlenih Izvršnost Zaposlenika

Izvor: Bandić i Orešković (2016.), Građevinar, Ciljevi i mjerila provedbe BSC-a

Tablica VII.

Matrica ciljeva



Izvor: Bandić i Orešković (2016.), Građevinar, Matrica ciljeva

Prilikom definicije ciljeva strateških inicijativa za svaki se cilj posebno postavlja pitanje: ŠTO?, Zašto? I Tko? i za provedbu uspješnosti inicijative se definira način mjerenja. Kada poduzeće definira svaki cilj pojedinačno, zatim odabire prioritete ciljeve i povezanost među ciljevima odnosno inicijativama. Poseban doprinos, tj. fokus treba pridati međusobno uvjetovanim ciljevima kao što je npr. smanjenje troškova – ulaganje u razvoj. U građevinskoj industriji, bolje rečeno u građevinskim poduzećima matrica ciljeva je po mnogim autorima jedan od

najučinkovitijih alata za razvoj ciljeva i integracija i implementacija poslovne strategije u poslovanju.

Projektni menadžment kao dio ukupnih postupaka menadžmenta poduzeća dijeli se na dvije stavke. Prvo kao projektni menadžment fokusiran na graditeljske projekte koji je zadužen za provođenje ugovora i potreba investitora, a kao drugo projektni menadžment internih poslovno strateških razvojnih projekata, a to je skupina koja je zadužena kako bi osigurala provođenje strateških ciljeva i poslovnih strategija poduzeća, najčešće menadžment poduzeća.

U svrhu boljeg planiranja i kontrole provedbe graditeljskih projekata, optimalnog korištenja resursa i postizanja ciljeva životni vijek projekta dijeli se na grupe projektnih aktivnosti, odnosno na faze projekta koje se provode primjenom poslovnih procesa. (Bandić i Orešković, 2015). Investitor odlučuje u koliko faza će odvojiti građevinski projekt s obzirom na različite karakteristike svakog projekta. Uspješna implementacija poslovnih strategija i djelovanje projektnog menadžmenta unutarnjih i vanjskih projekata je ključna za opstanak i razvoj poduzeća na turbulentnom i kompetitivnoj građevinskoj industriji.

Nakon teorijskog dijela o problematici, modelima i izazovima implementacije u ovom dijelu rada govorit će se o problemima, tj. izazovima s kojima se građevinska poduzeća u Republici Hrvatskoj susreću tijekom implementacije strategije u praksi. Najčešće izrazi koji se koriste prilikom integracije strategije su pojmovi kao što su problemi, kompleksnost, visoki troškovi, strah od neuspjeha, strah od promjena i upravljanje njima i drugi izrazi koji daju naznaku na složenost cijelog procesa i kompleksnost s kojom se mora suočavati strateški menadžment.

Kao što je u radu naglašeno, najvažniji cilj i svrha strateškog menadžmenta je kako uspješno implementirati strategiju. Zbog česte pogrešne implementacije poslovnih strategija sve se veći fokus pridaje na utvrđivanju razloga za taj neuspjeh, te su poduzeća vrlo oprezna prilikom implementacije. Kada je riječ o izazovu implementacije poslovne strategije, trebalo bi proći kroz tri važna područja: utvrditi uzrok problema, definirati ključni problem i prikazati krivca za problematičnu implementaciju strategije (Radoš, 2004.).

Ako utvrdimo uzroke problema i razumijemo ih, možemo definirati model za uspješnu implementaciju strategije. Treba shvatiti da razlog zbog čega je toliko problematičan proces implementacije strategije leži u tome što on predstavlja proces promjene, a promjene je uvijek teško implementirati bile one dobre ili loše jer ljudi su naviknuti na sigurnost i rijetke promjene te postoje različite prepreke koje treba identificirati prilikom pokretanja cijelog procesa. U



empirijskom dijelu u radu će biti detaljno opisano kojim problemima točno nailaze poduzeća u građevinskoj industriji prilikom implementacije (Radoš, 2004.).

Wessel govori kako uzrok većine problematike u implementaciji dolazi zbog individualnih osobina menadžmenta i njihovog odnosa prema poduzeću, tj. kada menadžment poduzeća nije sinergijsko i unikatno povezano tijelo, puno različitih mišljenja, ideja i konfliktnih prioriteta, a uz to kako je već naglašeno i kada su komunikacije među razinama u poduzeću minimalne ili štute (Wessel, 1993.).

Prema Freedmanu postoji mnogo pokazatelja problematičnog i izazovnog vođenja implementacije poslovnih strategija, a neke od njih su: „zamor organizacije“ gdje poduzeće započne razvoj i implementaciju strategije, ali protekom vremena zbog veće njene složenosti postaje prevelik teret za poduzeće, nadalje, emocionalna neusklađenost gdje se u tom žaru nastoji što brže provesti promjene i implementacija unatoč tome što je strategija ipak dugoročni proces pa dolazi do konflikta između uprave i menadžmenta. Zadnje, ali ne manje važnije koje vrijedi istaknuti je nepostojanje sustava nagrađivanja gdje poduzeća nemaju razvijenu organizacijsku kulturu i sustav nagrađivanja zbog uspješne implementacije strategije što postoji mogućnost dovođenja do niske razine motiviranosti zaposlenika (Freedman, 2003.).

U hrvatskoj industriji problemi i izazovi implementacije leže u sljedećim stavkama. Najveća prepreka je prilagodba novom okruženju radne snage gdje radno aktivna domaća (hrvatska) radna snaga ne želi više raditi u građevinskoj industriji i gdje manjka ljudi pa su se poduzeća trebala uvelike okrenuti novim tržištima i razvijati novu strategiju kako bi privukla stranu radnu snagu da kompenziraju manjak za potrebe poslovanja.

Najveći uzroci problema implementacije su: moć pojedinca u poduzeću, neshvaćanje i nepovjerenje u viziju i misiju poduzeća, instinktivni otpor prema promjenama i manjak znanja poduzeća i menadžmenta za prilagodbu i uspješno provođenje poslovne strategije. U građevinskoj industriji u Republici Hrvatskoj, tj. građevinskim poduzećima najveći je problem moć pojedinaca u organizaciji i otpor prema promjenama.

Razlog tome je što osobe koje posjeduju ta poduzeća imaju veliku moć u poduzeću i veliki su pobornici protiv promjena jer smatraju da dok im poduzeća ostvaruju profite da dobro posluju, a to ne mora biti nužno slučaj jer za uspješnu implementaciju strategije treba gledati dugoročno. Dosta građevinskih poduzeća u Hrvatskoj još posluje po starim modelima i starom strategijom gdje se ne uzimaju u obzir nove strategije i metode kao što su BSC i matrica ciljeva i slični procesi. U analiziranim poduzećima samo velika poduzeća koriste modernije metode i rade

revidiranja u poslovnoj strategiji ili uvode nove poslovne strategije, a razlog tome je što se kroz empirijski dio istraživanja saznalo da samo velika poduzeća si mogu priuštiti te promjene i revidiranja u strategiji i prilagođavanju tržištu jer imaju velik utjecaj na njega.

Naravno, nije da se ta poduzeća ne suočavaju sa problemima prilikom implementacije strategije, analizom je utvrđeno da se mnogo faktora može izjaloviti kao što su otpori prema promjenama, nepovjerenje ili manjak povjerenja u potrebe za promjenom, ali to su toliko velika poduzeća koja unatoč potencijalnim izazovima i problemima u implementaciji uspješno prevladavaju prepreke i uspješno provode implementaciju.

Uz navedene uzroke u izazovima implementacije valja spomenuti i ako je strategija loše definirana i nerazumljiva, može se krivo protumačiti i kao uzrok tome imati neželjenu provedbu. U analiziranim poduzećima u građevinskoj industriji često se kao izazov isticao konflikt između menadžmenta u poduzeću zbog toga što različiti članovi menadžmenta ističu različite prioritete i dolazi do problematike u implementaciji. Nedovoljan razvoj srednjeg i niže razine menadžmenta gdje se na vrlo loš način sprovodi strategija metodom „odozgo prema dolje“ gdje se ne objašnjavaju ključni potrebni procesi i način provedbe strategije.

Poduzeća u građevinskoj industriji imaju često probleme sa „slijevanjem“ strategije na niže organizacijske jedinice jer prema analizi poduzeća često je znalo doći do nesporazuma pri gradnji ili procesima u poslovanju, upravo zbog nedosljedne i loše objašnjene strategije. Poduzeća su često znala doći i reći svojim podređenima: „Morate učiniti to i to“ i time „prenijeli“ strategiju na njih, bez daljnjih objašnjavanja zašto, kako, na koji način i kojim sredstvima.

Što je građevinsko poduzeće veće, komunikacijski kanali su sve teže praćeni i značajan je manjak komunikacije u hrvatskim građevinskim poduzećima, pogotovo u većim poduzećima, često zna biti duga hijerarhija odlučivanja tako da se procesi u donošenju odluka i implementacije strategije znaju značajno odužiti. Nadalje, građevinska poduzeća u Hrvatskoj često su išla sa rješenjem nakon što se strategija uspješno integrira u poduzeće da su s time uspješno završili izazovni posao implementacije strategije, naravno to je nekvalitetan način upravljanja implementacijom strategije od strane menadžmenta poduzeća. Poslovna strategija je nakon implementacije vrlo osjetljiva te se konstantno mora nadzirati i pratiti da li je njena integracija uspješna i da li ona stvarno donosi koristi i poboljšanje poslovanja poduzeću.

Strategija građevinskih poduzeća koja je prikazana putem BSC-a daje prilagođavanju poslovnim procesima menadžmentu poduzeća i daje smjer njezinih organizacijskih jedinica na

autentičnu strategiju. Vrhovni menadžment, tj. strategijski koordinira i upravlja promjenama, tj. rezultatima strateških inicijativu na prilagođavanje ostalim organizacijskim odjelima. (Bandić i Orešković 2016).

Poslije izrade poslovne strategije na najvišoj razini poduzeća zatim moraju prenositi dio po dio te strategije na ostale niže organizacijske odjele, po potrebi do svakoga u poduzeću i ako treba prilagoditi njezino shvaćanje za razumijevanje svih uključenih. Zaposlenik poduzeća u svom dijelu rada mora imati spoznaju poslovne strategije poduzeća i prema tome svoje poslovne aktivnosti i zadatke adaptirati. BSC pomaže poduzećima za prijenos strategije na odjele koji se prilagođava razini i ulozi promatrane organizacijske jedinice. Indikatorima provedbe pratimo rezultate provođenja odabrane poslovne strategije svake organizacijske jedinice poduzeća.

Provođenje dugoročne strategije poduzeća koja je usvojena kao ključna zahtjeva istu pozornost kao i definiranje strategije koja je prikazana na temelju četiri strateške perspektive i inicijative. Također pozornost zahtijevaju i ostale organizacijske jedinice poduzeća. (Reeves, Haanaes i Sinha, 2015). Kako bi poduzeće uspješno provelo strategiju menadžment poduzeća mora osigurati potrebna sredstva za njeno provođenje, a za njihovu provedbu su zaslužni zaposlenici koje treba adekvatno nagraditi kroz stimulativna sredstva.

Kako je u radu naglašeno više puta, s obzirom da se radi o vrlo užurbanom tržištu gdje su fluktuacije velike i brze poduzeća i menadžment poduzeća mora više puta tokom godine adaptirati i pratiti indikatore uspjeha tvrtke, po potrebi korigirati stavke strategije, sve ovisno o stanju industrije. Na osnovu učinka strategije menadžment poduzeća može donijeti odluku o promjeni i prilagodbe strategije ukoliko uoči neželjeni utjecaj, a ne mora to biti samo jednom godišnje, a uzeći u obzir prošlogodišnje financijske rezultate i pokazatelje. (Bandić i Orešković, 2016.).

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE POSLOVNIH STRATEGIJA PODUZEĆA U GRAĐEVINSKOJ INDUSTRIJI U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Metodologijom rada obuhvaćena su svrha rada, predmet istraživanja, sam rad i metoda koja je korištena za istraživanje prilikom izrade diplomskog rada.

U svrhu pisanja teorijskog dijela rada najviše su korišteni sekundarni podaci koji su dobiveni iz raznih literatura u obliku e- knjiga, knjiga u fizičkom obliku, znanstvenih članaka i dokumenata, ekonomskih publikacija i validnih znanstvenih stranica na internetu. Za izradu provedbe istraživačkog dijela rada korištena je metoda dubinskog polustrukturiranog intervjua radi lakšeg i opširnijeg dobivanja relevantnih podataka na temu. Ova tehnika intervjuiranja za razliku od nestrukturiranog intervjua je lakše provediva za početnika istraživača jer istraživač nema praktičnog iskustva s provedbom intervjua te je ovo dobra barijera za razvoj tih vještina.

Za izradu, tj. provedbu istraživačkog dijela rada polustrukturiranog intervjua koristile su se zabilješke i snimke razgovora. Mjerni instrument za istraživanje je pripremljeni podsjetnik za intervju (upitnik) , koji sadrži teme i okvirna pitanja, ali slijedi logiku razgovora i slobodu sudionika istraživanja u odgovaranju te ostavlja mogućnost da se otvore neke nove teme, koje su važne sudioniku (Verčić, Čorić i Pološki Vokić, 2010). Pri početku intervjua svakom ispitaniku je objašnjeno način na koji će se provesti razgovor i svrhu razgovora.

Teme koje su relevantne za istraživanje će se grupirati u određene tematske blokove. Za postavljena pitanja koristit će se „zrcalna metoda“. Pitanja će se postaviti usmenim putem, pomoću velikog broja pitanja, složenog i otvorenog tipa. Koristiti će se strategija kretanja s jednostavnijim pitanja sa postupnim dolaskom do težih tema.

Istraživanjem i cijela svrha rada je da se otkrije izbor najčešće vrste generičke poslovne strategije u građevinskoj industriji. Istraživanje su nam omogućili direktori jednih od najkvalitetnijih i najcjenjenijih građevinskih poduzeća u hrvatskoj industriji koji su drage volje odvojili potrebno vrijeme za intervju. Intervju sa svakom osobom, tj. svakim direktorom iz 5 građevinskih poduzeća je trajao između trideset i pet i četrdeset minuta. Svi ispitanici su imali gotovo identične uvjete za provedbu intervjua. Intervju se obavljao u privatnom prostoru istraživača pojedinačno sa svakim ispitačem bez prisutnosti treće osobe.

## 4.2. Rezultati istraživanja

Cilj istraživanja je bio dobiti odgovor koja od tri generičkih poslovnih strategija je najrasprostranjenija u građevinskoj industriji. Nakon ekstenzivnih razgovora, analiza, istraživanja i dugih intervjuja istraživač je došao do sljedećih zaključaka i opažanja. Istraživanjem su bila obuhvaćena pet poduzeća. Od njih pet, dva poduzeća su velika poduzeća sa preko sto zaposlenika, dok su druga dva srednje-mala poduzeća sa 40 do 100 zaposlenika, a peto poduzeće je malo obiteljsko građevinsko poduzeće. Razlog takvog uzimanja uzorka je zbog toga da se dobije bolja slika i predodžba velikih, srednjih i malih poduzeća o njihovom radu, implementaciji i izazovima u poslovanju i upravljanju poslovnom strategijom. Od pet istraživanih poduzeća putem intervjuja istraživana poduzeća jasno naginju i koriste generičku poslovnu strategiju troškovnog vodstva, a najčešće strategiju fokusiranja troškovnog vodstva. Postoje poduzeća koja koriste i strategiju diferencijacije, ali sa snažnim naglaskom na troškove.

Za takvu strategiju se jednostavno odlučuju iz razloga što je glavna filozofija industrije tko ponudi jeftiniju cijenu za izgradnju projekta, taj projekt i dobije. Ide se metodom najjeftinije ponude.

Analizirana građevinska poduzeća (dalje u tekstu izvođači radova) većinu projekata bi obavljala putem natječaja gdje se prijavljuju vlasniku projekta (dalje u tekstu investitoru). Kako je rečeno putem intervjuja izvođači radova nastoje poslije ekstenzivnih analiza koje provode za prijavljeni projekt maksimalno smanjiti cijenu ukupnih troškova projekta kako bi dobili željeni projekt jer u protivnom ako neko drugo prijavljeno građevinsko poduzeće ponudi nižu cijenu projekta, a za isti radi, to je vrlo vjerojatno izgubljen projekt za to poduzeće.

Pokušavaju to učiniti na razne načine, pronalazak jeftinije radne snage, završavanje projekata prije rokova, pregovaranje sa dobavljačima materijala za niže cijene opreme i ostalih potrebnih stvari za projekt ili smanjivanje vlastite marže. U radu će dalje biti opširnije opisani načini provođenja strategije troškovnog vodstva.

Izvođači radova u analizu troškova uključuju apsolutno sve troškove nastale prije, tijekom i nakon provedbe projekta. U troškove su uključeni:

- Projektant
- Inženjer
- Troškovi zaposlenika (plaće zaposlenika, odjeća, prijevoz, smještaj, doprinosi i dr.)

- Materijalni troškovi (oprema za rad(radna vozila, bageri), materijal, sirovine i svi drugi materijalni troškovi potrebni za izgradnju)
- Nematerijalni troškovi(uporabna dozvola i sva popratna dokumentacija za dozvolu za gradnju)
- Sanitarni čvor(toalet za zaposlenike – strogo definirano).

Treba istaknuti važnu razliku između investitora i izvođača radova kako ne bi došlo do zabune. Investitor je osoba koja je vlasnik projekta te poslije provedenog istraživanja sa poduzećima ustanovljeno je da investitor u većini slučajeva daje projekt onom izvođaču radova koji mu za traženi projekt da najbolju, tj. najjeftiniju ponudu. Zato po istraživanju poduzeća teže strategiji troškovnog vodstva jer sve uključene strane pokušavaju izvršiti cijeli projekt uz najniže moguće troškove.

Investitor kao vlasnik projekta nastoji pronaći izvođača radova i platiti mu najmanju moguću cijenu za njegovu provedbu pa zatim prodati krajnjem kupcu u obliku stana, kuće ili što god je traženo u projektu i ostvariti maksimalnu dobit za sebe, a dok izvođač radova uz najniže moguće troškove izvesti projekt kako bi ga i dobio i ostvario maksimalni profit poslije njegovog završetka.

Putem intervjua istraživač je saznao da se i dosta projekata ili natječaja obavlja putem preporuke, tj. ako investitor traži isključivo određenog izvođača radova i izvođač radova zbog drugih obaveza nije dostupan u tom trenutku on stavlja svoj ugled i reputaciju „na kocku“ tako što ponudi investitoru drugog bliskog sebi izvođača radova za kojeg mu garantira jednako kvalitetan i brz završetak projekta. Na taj način si izvođači radovi koliko god su konkurenti pomažu međusobno, naravno ukoliko su u dobrim partnerskim odnosima jer si međusobno namještaju poslove ukoliko nisu sami mogući izvesti projekt ili nisu trenutno dostupni.

Kako ne bi bilo zabune, poduzeće samo odlučuje kada će u kojem trenutku biti izvođač radova, a kada investitor. Najčešće velika poduzeća, koji su tržišni lideri industrije su investitori jer moraju osigurati veće svote novaca kako bi se cijeli projekt proveo. Uz izvođače radova koji su im ogroman trošak moraju još dodatno financirati: kupljeno zemljište za građevinski projekt, troškove nastale u procesu gradnje, dokumentaciju potrebnu za ugovaranje projekata sa izvođačima radova i svih drugih strana(zaštitarska tvrtka za čuvanje zemljišta i opreme i itd.), sve potrebne dozvole od grada za gradnju na dotičnom zemljištu, projektanti, inženjeri, arhitekti i svoje zaposlenike koji će raditi na projektu ukoliko se radi o velikom projektu te nadzornike cijelog projekta.

Naravno varira od projekta do projekta količina ulaganja, ali često znaju biti mega projekti kod kojeg su potrebna enormna ulaganja pa zato poduzeće samo odredi za što je sposobno u kojem trenutku i odredi svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje i tako se postavi na tržištu i traženom projektu. Analizirana poduzeća su se nalazile u obje pozicije. Kada bi bili projekti koje mogu financirati i izvesti sami postavili bi se kao investitor i odradili samostalno cijeli projekt(npr. renovacija kuće ili izgradnja zgrade sa 4 stana), a ukoliko se radi o velikim projektima(npr. izgradnja na novom zemljištu preko sto stanova), tu bi se pojavila velika poduzeća koja su tržišni lideri sa velikim količinama kapitala za ulaganje kako bi se projekt uspješno izveo.

Poduzeća analizirana putem intervjua su razvijala svoju strategiju niskih troškova putem:

- Zaposlenika. Kod analize svakog poduzeća je bio nekakav tip problema sa zaposlenicima. Hrvatska građevina je u zadnjih deset do dvadeset godina sa tog stajališta prošla značajne promjene u demografskom smislu, u plaćama i nedostatku samih zaposlenika. Zanimljiva činjenica je da se broj hrvatskih zaposlenika u građevini smanjio trostruko i to je prouzrokovalo destrukcije na tržištu i manjak zaposlenika pa su analizirana poduzeća, a i sva poduzeća u industriji morala posegnuti za stranim tržištima za zaposlenike.

Tako najviše zaposlenih dolaze iz područja BIH, Kosova i siromašne zemlje Azije kao što su Nepal, Bangladeš i dr. Poduzećima to paše jer je navedena radna snaga jeftinija pa time mogu i ukupne troškove projekata značajno smanjiti, što im značajno pridonosi u ostvarenju strategije troškovnog vodstva. Također uvjeti radnika u građevini značajno su se poboljšali. Zaposlenici imaju plaćen smještaj, prijevoz od smještaja do radnog mjesta i natrag i topli obrok.

Uz navedeno narasla je i satnica u građevini zbog ukupnog nedostatka zaposlenika, kao i razvoj tehnologije značajno je smanjen napor radnika pri radu. Zaposlenici budu stimulatивно nagrađeni ukoliko ostanu prekovremeno na poslu ili ukoliko se cijeli projekt završi prije rokova kojeg je zadao investitor izvođaču radova. Tržište se trenutno stabiliziralo priljevom strane radne snage te analizirana poduzeća su uspješno riješile taj problem nedostatka radne snage.

Prema istraživanju prava radnika u građevinskoj industriji su značajno napredovala od osamostaljenja Republike Hrvatske. Kao što je i navedeno uz značajno povećanja satnica u zadnjih par godina i uz razvoj tehnologije smanjio se fizički napor zaposlenika. Također uz plaću i ostale stimulanse za prekovremeno i efikasan rad zaposlenici imaju plaćen i smještaj i u većini slučajeva i 2 topla obroka što je značajni pomak u odnosu na prije, ali to predstavlja

i značajne troškove za poslodavca, tj. za građevinska poduzeća, ali unatoč svemu tome imaju prostor za pokrivanje svih troškova zaposlenika i za ostvarenje svog dijela dobiti.

- Pronalazak skupine partnera u obliku dobavljača za dostavu sirovina, materijala i ostalih inputa za rad po smanjenim cijenama. Poduzeća nastoje stvoriti kvalitetan lanac vrijednosti koji uključuje sve gore navedene troškove za projekt uz što moguće niže cijene, ali naravno uz zadržavanje što viših standarda kvalitete. Od dobavljača nastoje unaprijed kupiti višak potrebne robe i opreme kako bi kasnije izbjegli mogućnost povećanja cijena materijala i sirovina jer na građevinskom tržištu značajno na tjedno – mjesečnoj razini se može promijeniti cijena materijala za gradnju, npr. kupe višak sirovina i materijala kako im ne bi cijena tjedno oscilirala.

Analizirana poduzeća su jasno izjavila da im je ovo iscrpan dio posla i stvaranje potrebnog lanca vrijednosti kako bi sve uspjelo i ostalo povezano uz relativno niže cijene od konkurencije nije niti malo lako izvediv posao. Najbolje je poslovati sa već uhodanim dobavljačima koji imaju veliku količinu roba, materijala i sirovina na zalihama i dobavljačima s kojima se usko surađivalo na ostalim projektima prije. Intervjuiranjem istraživač je spoznao da direktori poduzeća teže prema dobavljačima s kojima imaju već prethodno obavljene projekte i boje se otići u nepoznato i drugim mogućim partnerima. Zadržavaju veze i sklapaju dugoročne partnerske odnose sa dobavljačima s kojima zatim rade na dugoročno i s kojima su usko povezani u svakom projektu ili poslovanju.

Ispitanik 2:“Koristim istog dobavljača već godinama i vjerujem mu.“ Ispitanik 4:“Sklopio sam sa svojim dobavljačem robe i materijala ugovor na 10 godina i u svakom projektu je on taj koji mi dobavlja robu i materijal potrebnu za provedbu projekta“.

- Zadnja, ali ne i manje važna stavka je sposobnost poduzeća da nakon svih akumuliranih troškova i određivanje svog dijela profita odredi finalnu cijenu projekta kojeg je potrebno za realiziranje. Za izvođače radova je ovo ključna stavka za dobivanje projekta. Analizirana poduzeća su naglašavala da im je ovo psihički najzahtjevniji dio jer ne znaju što im konkurencija sprema što se tiče ponude pa ne znaju točno ni sami kakvu maržu ili cijenu da postave za finalnu cijenu projekta.

Poduzeća prvo uzimaju u obzir sve materijalne i nematerijalne troškove koji bi im nastali tijekom projekta, poslije toga moraju izraditi natječaj sa svim uključenim troškovima, a također paziti da budu jeftiniji od konkurencije.

Najveći problem je manjim građevinskim poduzećima se probiti jer ako se veća poduzeća odluče na isti taj natječaj vjerojatno će ona dobiti taj projekt jer zbog svoje veličine i snage mogu stvoriti ekonomiju obujma i imati finalnu nižu cijenu nego manje građevinsko



poduzeće, a uz sve to su investitoru prihvatljiviji izbor jer predstavljaju veću sigurnost za završiti projekt i imaju jači branding svog proizvoda, tj. predstavljaju kvalitetu i sigurnost. Zato se za najveće i najzahtjevnije projekte najčešće opredjeljuju najveća poduzeća. Kao i od malih poduzeća, isto vrijedi i za sva ostala, nakon analiziranih svih stavki poduzeća određuju finalnu cijenu projekta sa svim troškovima i nadaju se dobivanju projekta.

U hrvatskoj građevini postoji par poduzeća u građevinskoj industriji koji su praktično lideri tržišta. Oni se na tržištu predstavljaju kao investitori i mogu izvršavati cijeli građevinski projekt sami bez potrebne pomoći i sami plasiraju finalni proizvod na tržištu potencijalnim kupcima ili ukoliko im uvjeti to ne dozvoljavaju, nemaju potreban broj zaposlenih ili nisu u mogućnosti zbog drugih projekata ili obaveza ostvariti projekt traže izvođače radova putem natječaja pa nakon pregledanih ponuda od izvođača radova odlučuju se za jednog od njih koji najbolje ispunjava njihove zahtjeve. Kako je već naglašeno, izvođač radova koji postavi najnižu cijenu dobije projekt jer je potreban rad za ostvarenje projekta više-manje isti kod svakog izvođača radova, cilj je da izvođač radova ostvari troškovno vodstvo nad konkurencijom.

Građevinski lideri u hrvatskoj industriji tijekom plasiranja finalnog proizvoda kupcima najčešće se cjenovno diferenciraju od ostalih poduzeća na tržištu jer su na tržištu prepoznati kao kvalitetno i pouzdano poduzeće. Krajnji kupci su spremni platiti i višu cijenu za finalni proizvod kod tih određenih lidera u industriji jer garantiraju sigurnu izgradnju dugim iskustvom na tržištu i kroz odličnu završnu kvalitetu i obradu proizvoda. Takva poduzeća znaju i privatne projekte obavljati za bogate kupce koji zahtijevaju posebne stavke, elemente i potpuna individualizacija njihovim željama i potrebama.

Lideri tu ostvaruju veliku razliku u zaradi jer mogu tražiti posebnu maržu zbog pristupanja takvom načinu kupcu kroz poseban tretman prema njemu, ali to si mogu priuštiti samo velika poduzeća koja imaju takvu reputaciju na hrvatskom graditeljskom tržištu, a njih nema puno. Često znaju finalni proizvodi biti iznad tržišne cijene i većini kupaca nedostupno, ali to su proizvodi za posebnu klijentelu ljudi.

Nakon obrade svih podataka i provedenog istraživanja može se slobodno reći da je ovo vrlo zahtjevno tržište sa puno prepreka ulaska na tržište za potencijalna nova poduzeća jer su poduzeća na hrvatskom tržištu već stabilna, etablolirana i međusobno surađuju. Bilo je puno oscilacija, tj. uspona i padova od osamostaljena Hrvatske, ali analizirana i većina poduzeća na tržištu uspjela su se unatoč svim preprekama nastaviti sa radom i trenutno građevinska industrija cvjeta u Hrvatskoj. Prema analiziranim poduzećima gradi se bez prestanka i bez

odmora. Pogotovo Zagreb i okolica Zagreba su najveća žarišta za potrebe gradnje. Također uz sve to potražnja sa stanovima je visoka.

Cijene su samo zadnjih godina po istraživanju narasle za 30%, a uzrok tome je najviše bio rat između Rusije i Ukrajine. Poduzeća su morala puno troškova revidirati u tom razdoblju zbog toga što su materijal i sve ostali resursi narasli alarmantnom stopom. Uzrok tome je i veliki rast nekretnina u Hrvatskoj u zadnjih godinu dana i više. Unatoč tome svemu prodaja i projekti za većinu građevinskih poduzeća ide odlično i nema naznaka prestanka ili smanjenja radova. Najveći problem i dalje je radna snaga koja je i dalje nedostatna za potrebnu količinu posla koja se provodi, ali kako je već u radu objašnjeno smanjuje se taj jaz uvozom strane radne snage.

Nadalje prema mišljenju istraživanih poduzeća po pitanju budućnosti i njihovog poslovanja smatraju da će građevinska poduzeća nastaviti rasti i da će se obujam posla samo povećavati. Svjesni su problema radne snage, ali ističu da su se prava radnika kroz zadnjih par godina značajno povećala, od satnice, do njihove moći i prava koja imaju te vjeruju u daljnje privlačenje strane radne snage jer sada već protokom godina znaju cijeli proces zaposlenja i izdavanja radnih dozvola i svih ostalih dokumenata za proces zapošljavanja stranih radnika.

Tijekom provođenja intervjua najveći izazov za istraživača je bilo izvući iz poduzeća potrebne osjetljive informacije. To se odnosi na odnos između njih nadređenih i zaposlenika, njih i menadžmenta i uprave poduzeća. To su pitanja gdje je trebao najveći fokus i strpljenje za istraživača jer su direktori analiziranih poduzeća bili dosta povučeni i hladni po tom pitanju, ali postavljanjem pod pitanja uz glavno pitanje i kretanjem sa lakših pitanja na teža pitanja počeo se graditi odnos povjerenja te je istraživač dobio dubinske odgovore ne samo na jednostavna i općepoznata pitanja već i na „škakljiva“ i teška pitanja gdje se najčešće izbjegava odgovor ili se skreće sa glavne teme.

Nakon sakupljenih odgovora saznalo se da postoji jasna hijerarhija u industriji, tj. u svakom pojedinačnom poduzeću. Direktori građevinskih poduzeća donose većinu odluka vezano za poduzeće i imaju potpuni nadzor nad poslovanjem poduzeća i zaposlenika. Najčešće postavljaju poslovođu ispod sebe u hijerarhiji koji se intenzivno bavi sa potrebama zaposlenih u poduzeću te nadzire njihov rad, postavlja smjene i određuje satnicu, a svoje izvještaje podnosi direktoru poduzeća.

U manjim građevinskim poduzećima direktor poduzeća je ujedno i vlasnik i član uprave i on nadzire uz po potrebi više osoba cijelo poduzeće i njezin rad jer spektar posla nije velik kao u

najvećim građevinskim poduzećima, a dok prema analizi intervjua velika građevinska poduzeća i lideri direktor po potrebi korigira potrebne stavke za zaposlenike i poslovođu te također svoje viđenje i izvještaje podnosi upravi i menadžmentu poduzeća u kojem se najčešće i on sam nalazi. Znači u velikim poduzećima direktor može, a i ne mora biti u upravi poduzeća, ali u najčešćim slučajevima ima još nekoga iznad sebe (uprava, vlasnik poduzeća, menadžment) kojem mora snositi račune i izvještaje o poduzeću. Ispitanik 5: "U našem poduzeću se hijerarhija stvarno poštuje, iako je opuštena atmosfera, kada se radi, radi se i zna svatko koji su mu zadatci i obaveze".

Došlo se do zaključka da hijerarhija odlučivanja dobro funkcionira, ali da odluke nisu uvijek sinergijske. Ključna je uloga direktora da stvori sinergiju između više razine (menadžmenta i uprave) i niže razine poslovanja (poslovođa i ostali zaposlenici) jer po istraživanju on se nalazi u žarištu obje strane i mora zadovoljiti potrebe svih strana uključenih u proces poslovanja. Istraživač je saznao po intervjuima sa direktorima da direktori imaju najveći stres u ovoj industriji jer često se znalo dogoditi da potrebe niže i više razine nisu na istoj valnoj duljini te da je potrebno postići kompromis i obostrano zadovoljstvo. Ispitanik 3: "Najteži zadatak meni kao direktoru je uskladiti ciljeve uprave i zaposlenika na prvoj crti rada, tj. gradilištu".

Kada je istraživač počeo postavljati pitanja o implementaciji i izazovima poslovne strategije u njihovim poduzećima svaki od direktora je dosta emotivno reagirao na ta pitanja u smislu da im je to najteži dio poslovanja. Ispitanik 2: „noćna mora je prenositi strategiju sa viših na niže razine u poslovanju“. Ispitanik 4: "Najteži zadatak u mom poslovanju je objasniti nižim razinama što se traži od njih". Ispitanik 1: "Uff.....nekada je toliko zahtjevno sklopiti predočiti zahtjeve koje se traži od zaposlenika i poslovođe".

Viđenjem istraživača direktori analiziranih poduzeća znaju se suočavati sa velikim problemima kada treba ispuniti zahtjeve i kada treba proslijediti poslovnu strategiju uprave poduzeća na zaposlenike koji su zaduženi za građevinske radove jer često se znaju neke stvari krivo protumačiti ili krivo se na kraju napravio neki dio projekta i slično, pa su se znali rokovi završetka projekta produljiti i stvarati dodatne radove, poteškoće i troškove za poduzeće, a najviše snosi direktor koji prema mišljenju uprave i menadžmenta poduzeća nije dobro skalirao poslovnu strategiju koja se tražila u tom građevinskom projektu. Dobra strana toga je što su duže povezani viša i niža razina poslovanja to je bolja i jača sinergija u radu te dolazi do manje grešaka u radu.

Prema analizi poduzeća koja već godinama rade sa istim ljudima u procesu, često se znalo dogoditi da se projekti završe prije zadanih rokova te dolazi do obostranog zadovoljstva, menadžmenta i uprave jer su svejedno plaćeni do roka koji je bio zadan za projekt, a za zaposlenike je to odlično jer najčešće budu adekvatno nagrađeni ili putem slobodnih radnih dana, dodatnih stimulansa ili kolektivnog godišnjeg odmora ako je u pitanju bio neki veliki projekt. Ispitanik 1: "Radim s istim ljudima u procesu već godinama. Na početku je bilo izazova i težine u prenošenju obaveza, strategije i ostaloga, ali protokom godina i zajedničkim radom shvatili smo međusobni način rada i većinu projekta završimo i prije rokova".

Istraživanjem i intervjuiranjem je istraživač došao do saznanja da su upravo direktori u građevinskoj industriji, tj. građevinskim poduzećima oni koji nose najviše tereta. Oni su spoj i oslonac cijelog poduzeća. Moraju zadovoljiti i ispuniti kvote, ciljeve i poslovnu strategiju koju od njih traži uprava, menadžment ili sam on, a opet mora to uspješno znati eskalirati i elaborirati nižim razinama poslovanja preko poslovođe i radnika koji rade na građevinskim projektima. Zaslužan je za nadzor cijelog sustava odlučivanja od najviših do najnižih razina.

Sinergija cijelog društva u poduzeću. Hrvatska građevina se uspješno shrvala tranziciji od 90-ih godina 20. stoljeća i velikoj krizi 2008. godine jer nastavlja rasti iz godine u godine. Također je riješena nestašica radne snage, uvozom nje. Prognoze su prema direktorima istraživanih poduzeća da će građevina idućih tri do pet godina sigurno rasti, vjerojatno i poslije toga.

### **4.3. Ograničenja istraživanja**

Neka od ograničenja istraživanja su manjak iskustva istraživača. Intervjuer treba aktivno slušati sugovornika uz zadržavanje svog mišljenja, emocija i distance od samoosvjesnosti intervjuera. Također uz navedenu istraživačku metodu potrebno je puno strpljenja i fokusiranja jer treba puno vremena za polustrukturirani dubinski intervju jer se ispitaniku daje potpuna sloboda na davanje odgovora.

Odlična je pretpostavka što je istraživač u dobrim, ugodnim odnosima sa ispitanicima tako da su odgovori ispitanika otvoreni i iskreni te su ispitanici ugodno i opušteno osjećali tijekom intervjuiranja. Izuzetno je bitna pretpostavka za uspješno istraživanje i uspješnu provedbu intervjuja odnos povjerenja istraživača i ispitanika.

Istraživač treba biti maksimalno fokusiran slušajući ispitanika i uz snimku razgovora zapisivati najvažnije stavke i maksimalno pratiti odgovore ispitanika kako se ne bi skrenulo sa srži teme, a ukoliko dođe do toga po potrebi ga usmjeravati i vraćati na tematiku kroz ugodan razgovor.

Također treba biti maksimalno strpljiv i dati koliko god je potrebno vremena ispitaniku za davanje odgovora na postavljena pitanja. Esencijalno za istraživača je da ne pokaže emocije tijekom ispitivanja, da ne naginje nikakvoj strani ili da pokaže gestikulacijama ili razgovorom svoje mišljenje o tematici.

Kako je već naglašeno tijekom provedbe dubinskog intervjua uz nepokazivanje emocija vrlo je bitan i govor tijela s naglaskom na kontakt očima.

Intervjuer mora biti svjestan individualnih razlika između ispitanicima, čak i kada prilikom intervjua postoji iskrena želja za suradnjom i otvorenom komunikacijom, može se desiti da na isti način rečena informacija predstavlja različite stvari pojedinim ispitanicima. Također ispitivač ili ispitanik se mogu osjećati nelagodno pa raspoloženje ispitanika može utjecati na kvalitetu cijelog intervjua.

## 5.ZAKLJUČAK

Strategija poduzeća je način, tj. srž rada i djelovanja poduzeća. Bez njezinog stvaranja i provođenja poduzeće ne može opstati na tržištu ili industriji. Slobodno se može reći da je ona ključna za uspješno djelovanje i stvaranje konkurentne prednosti poduzeća na tržištu na kojem djeluje. Provođenje poslovne strategije u poduzeću vrlo je zahtjevan i iscrpan posao. Treba dobro razvijena strategija i dobar menadžment poduzeća za njezino provođenje. Dugoročno opstaju poduzeća koja imaju razvijenu poslovnu strategiju i koja su izabrala smjer djelovanja u jednoj od generičkih poslovnih strategija.

Bandić i Orešković naglašavaju da za dugoročnu uspješnu provedbu strategije i njezinu provedbu je bitna usklađenost poslovnih procesa poduzeća (Bandić i Orešković, 2016). Za uspješno provođenje strategije ovise strateške inicijative i to ne samo određene inicijative, nego njihova međusobna korelacija. Ukoliko poduzeće nema stratešku usklađenost sa strateškim ciljevima ono će snositi nepovoljne posljedice za poduzeće. Također poduzeće mora konstantno nadzirati i pratiti uspješnost provođenja strategije i po potrebi njezino revidiranje, a pogotovo u automobilskoj industriji gdje je tržište turbulentno i gdje su pritisci i zahtjevnost okoline velika. Potrebno je konstantno ulaganje u opremu, razvoj i inovacije kako bi u nekoj mjeri poduzeće konstantno bilo ispred konkurencije. Mora biti dovoljno različito od njih, a opet uspješno, inovativno, fleksibilno i spremno na promjene na tržištu. Zato je u provođenju strategije ključan strateški menadžment i njihova sposobnost za ostvarenje navedenog.

Građevinska industrija je jedna od najvažnijih, najutjecajnijih i najvećih industrija u Republici Hrvatskoj. Velik broj zaposlenih se nalazi u ovoj industriji i velike svote novaca kolaju ovom industrijom. Industrija koja je prošla mnogo promjena, uspona i padova od osamostaljena Hrvatske. Unatoč svemu tome uspjela je opstati i razvijati se u skladu s trendovima i potrebama na tržištu. Bilo je radikalnih promjena kroz povijesti velika kriza 2008. koja je upravo prouzročena na neki način zbog ove industrije (pad tržište nekretnina usko povezan sa građevinskom industrijom). Trenutno se događaju radikalne izmjene zbog rata u Ukrajini, ali nakon prvotnog šoka rasta svih cijena i materijala, pa samim time i cijena finalnih proizvoda tržište se polako počinje smiriti. Budućnost poduzeća u građevinskoj industriji nije neizvjesna te dugoročno smatraju da će biti dovoljno posla u građevinskoj industriji.

Kako bi se uspješno provela generička poslovna strategija u građevinskoj industriji potreban je pravilan odabir strategije, a odabir ovisi o stanju na tržištu, snazi poduzeća, slabostima,

prilikama, prijetnjama u poduzeću, uvjetima poslovanja, potrebama na tržištu, vrsti industrije u kojoj poduzeće posluje te još mnogo drugih faktora.

Prema analiziranim poduzećima glavna poslovna strategija koja se koristi je strategija troškovnog vodstva gdje poduzeće koje ponudi najisplativiju, tj. najefikasniju i najjeftiniju ponudu za natječaj projekta, dobije traženi projekt. Velika većina poduzeća se fokusiraju na tu strategiju jer ta strategija odgovara njihovim sposobnostima vođenja poduzeća. Poduzeća unatoč promjenama na tržištu i oscilacijama najčešće zadržavaju istu poslovnu strategiju kao glavnu strategiju poslovanja.

Neće uvijek funkcionirati Porterova podjela na tri generičke poslovne strategije i izbor samo jedne za uspjeh poduzeća na tržištu. Zbog promjena u moći i snage koja im to dozvoljava veliki tržišni lideri ponekada istovremeno kombiniraju dvije generičke poslovne strategije – strategiju troškovnog vodstva i strategiju diferencijacije gdje na tržištu postižu konkurentsku prednost na način da ističu kvalitetu, sigurnost, luksuz i individualni pristup kupcu, a sve to uz povećanje cijene finalnog proizvoda u odnosu na konkurenciju. Diferenciraju se posebnoj klijenteli po posebnom pristupu i cijenama.

Svakako, uz sve navedeno treba shvatiti kako nema savršene poslovne strategije koju bi bilo moguće implementirati za sve organizacije i koja omogućava uspješno ostvarenje konkurentске prednosti i ciljeva jer je svako poduzeće različito i jedinstveno.

## LITERATURA

1. Bandić, M. i Orešković, M. (2016.), Management and strategic efficiency of construction companies, *Građevinar*, 68(9), 727-733.
2. Bandić, M. i Orešković, M. (2015.), Projektni menadžmentu u graditeljstvu, Hrvatska sveučilišna naknada: Zagreb
3. Bandić, M. Orešković, M. i Izetbegović, J. (2014), Razvoj ciljeva projekata u graditeljstvu, *Građevinar*, Zagreb
4. Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M. (1996), *Economics of Strategy*, New York: Wiley & Sons
5. Buble, M., ur. (2005.), *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija
6. Buturac, G. (2022.), *SA građevinarstvo i nekretnine*, preuzeto s [https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_gradevinarstvo\\_listopad\\_2022.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages/publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad_2022.pdf)
7. Buturac, G. (2021.), *SA građevinarstvo i nekretnine*, preuzeto s [https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA\\_gradevinarstvo\\_listopad\\_2021.pdf](https://www.eizg.hr/userdocsimages//publikacije/serijske-publikacije/sektorske-analize/SA_gradevinarstvo_listopad_2021.pdf)
8. Čičin-Šain, A., Šonje, V. (2007.), *Hrvatska na raskrižju*, Zagreb: Mate
9. Dobson, P. Starkey, K., Richards, J., (2004.), *Strategic management*, New Jersey: Blackwell Publishing
10. Družić, I. (2004.), *Resursi i tržišta hrvatskog gospodarstva*, Zagreb: Politička kultura
11. Državni zavod za statistiku (2022.), *Građevinarstvo (podatkovni dokument)*, preuzeto s <https://podaci.dzs.hr/hr/podaci/gradevinarstvo/>
12. Freedman, M. (2003.), The genius is in the implementation, *The Journal of Business Strategy*, Mar/Apr, pp 26 – 31.
13. Grant, N. (2010.), *The world's greatest architecture*, London: Hermes House
14. HGK (2019.), *Pregled osnovnih statističkih podataka u sektoru graditeljstva*, 1. izd., Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
15. Katavić, M., Lovrenčić Butković, L., Džunić, M. (2015.), *Strategic Analysis of Croatian Construction Industry*, Croatian Association for Construction Management



16. Katavić, M. (2009.), *Osnove ekonomike za graditelje*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
17. Kourdy, J. (2007.), *Poslovna strategija*, Zagreb: Poslovni dnevnik
18. Lacković, Z. (2002.), Marketing strategija građevinskih poduzeća srednje veličine, *Ekonomski vjesnik*, br. 1 i 2 (15), 17-30.
19. Mateša, Z. (2019.), *Uvod u strateški menadžment*, Zagreb: Školska knjiga
20. Meler, M. (2005.), *Osnove marketinga*, Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
21. Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske (2014.), *Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. – 2020.*, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva
22. Moag, J. (2016.), *Stuck in the middle with you*, Hanover: Tuck School of Business at Dartmouth
23. Porter, M. E. (1998.), *Competitive Advantage*, 1.izd., New York: The Free Press, cop. 1998
24. Porter, M. E. (1996.), *What is Strategy?*, 6 izd., Boston, MA: Harvard Business Review
25. Porter, M. E. (2008.), *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmmedia
26. Radić, J. (2016.), *Uvod u graditeljstvo*, Zagreb: Školska knjiga
27. Radoš, T. (2004.), Problemi procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Mreža Znanja*, UDK 334.7(497.5)
28. Reeves, M., Haanaes, K. i Sinha, J. (2015.), *Your Strategy Needs a Strategy: How to Choose and Execute the Right Approach*, Boston, MA: Boston Consulting Group
29. Rumelt, R. (2012.), *Good Strategy/Bad Strategy: The difference and why it matters*, London: Profile Books Ltd
30. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber F. i Pološki Vokić, N. (2008.), *Temelji menadžmenta*, Zagreb: Školska knjiga
31. Stacey, R. D. (1997.), *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Zagreb: Mate
32. Sruk, B., (2019.), Porterovih 5 sila, preuzeto 30.ožujka 2023. s <https://argus-grupa.hr/blog/analiza-industrije/>
33. EIZ (2007.), *Pristupanje Europskoj uniji: očekivani ekonomski učinci*, Zagreb: Ekonomski institut Zagreb
34. Thompson, A. A., Strickland III, J. A. i Gamble, J. E. (2008.), *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću*, 14. izd., Zagreb: Mate

35. Tipurić, D. (2014.), *Iluzija strategije - Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća*, 3. izd., Zagreb: Sinergija d.o.o.
36. Tkalac Verčić, A., Sinčić Ćorić, D. i Pološki Vokić, N. (2010.), *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada - Kako osmisliti, provesti i opisati znanstveno i stručno istraživanje*, Zagreb: M.E.P.
37. Vrdoljak Raguž, I. (2012.), *Inovation management, leadership styles and creativity*, Darwin: Access Press
38. Vukomanović, M. Radujković M. i Burcar Dunović, I. (2008.), *Modeli upravljanja izvršenjem u građevinskim poduzećima*, *Građevinar*, 60(9), 771-778.
39. Wessel, J. (1993.), *The strategic human resource management process in practice*, vol. 21, no. 5, *Total Global Strategy*: Prentice-Hall, London

## **POPIS SLIKA**

Slika	Stranica
I. Područje odlučivanja strateškog menadžmenta	5
II. Porterov model 5 sila	7
III. Model životnog ciklusa proizvoda	9
IV. Građevinski radovi po vrsti građevine u Republici Hrvatskoj	24
V. Prosječne mjesečne isplaćene neto plaće u djelatnosti građevinarstva i u ukupnom gospodarstvu u Republici Hrvatskoj, siječanj 2015. – srpanj 2022.	25

## **POPIS TABLICA**

Tablica	stranica
I. Pristupi konkurentske prednosti	6
II. Generičke poslovne strategije prema M. E. Porteru	11
III. Prikaz strukture poslovnih subjekata prema aktivnosti	26
IV. Financijski pokazatelji deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj, 2016. – 2021.	27
V. Deset vodećih trgovačkih društava u djelatnosti izgradnje stambenih i nestambenih zgrada u Republici Hrvatskoj	28
VI. Ciljevi i mjerila provedbe BSC-a	36
VII. Matrica ciljeva	33

## ŽIVOTOPIS STUDENTA



CV\_Arjeton\_Smakići  
(2).docx



CV\_Arjeton\_Smakići  
(2).pdf

## **PRILOZI**

1. U prilogima se nalazi upitnik sa pitanjima koja su korištena za smjernice i prilagodbu tijekom razgovora i izvođenja intervjua sa kandidatima (direktorima analiziranih poduzeća).