Strategijska analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Tomić, Tin

Master's thesis / Diplomski rad

2021

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://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:718488

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economcs & Business Zagreb

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

Strategijska analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Diplomski rad

Tin Tomić

Zagreb, rujan 2021.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet

Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij

Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje

Strategijska analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Strategic analysis of A1 Hrvatska d.o.o.

Diplomski rad

Student: Tin Tomić

JMBAG: 0067529532

Mentor: dr.sc. Andrija Sabol

Sažetak

Industrija telekomunikacija u Republici Hrvatskoj nositelj je iznimne gospodarske važnosti. Poduzeće A1 Hrvatska d.o.o. natječe se u tržišnoj utakmici iz pozicije glavnog izazivača, odnosno predstavlja drugu najveće poduzeće po veličini prihoda i broju korisnika.

Predmet rada jest strategijska analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o., odnosno procjena sposobnosti optimalnog djelovanja poduzeća unutar dinamičnog unutarnjeg i vanjskog okruženja, te adekvatnog tržišnog pozicioniranja u budućnosti. Osnovni cilj rada jest evaluirati uspješnost odabira i provođenja razvojne strategije poduzeća A1 Hrvatska d.o.o., ali i identificirati razvojne alternative predmetnog poduzeća u budućnosti, u okolnostima hrvatske industrije telekomunikacija.

Rezultatima analize dokazuje se stabilno poslovanje A1 Hrvatska u trendu rasta i razvoja, te prisutnost i iskorištavanje vrijednih jezgrenih kompetencija, dok buduća perspektiva poduzeća i ostatka hrvatskog tržišta telekomunikacija uvelike ovisi akcijama i reakcijama na rastuće supstituivne trendove.

Položaj i perspektiva društva ocijenjeni su metodama strategijske, poslovne i financijske analize, primjenom relevantnih znanstvenih članaka i istraživanja stručne literature.

Ključne riječi: strategija, analiza, poslovno upravljanje, telekomunikacije, scenarij

Summary

The telecommunications industry in the Republic of Croatia is of key economic importance. A1 Hrvatska d.o.o. competes from a position of the main challenger in the market, that is – represents second largest company in terms of revenue and user base.

The subject of this paper is the strategic analysis of A1 Hrvatska d.o.o., i.e., the assessment of the company's ability to operate optimally within a dynamic internal and external environment, and perform adequate market positioning in future. The main goal of this paper is to evaluate the success of the selection and implementation of the development strategy of A1 Hrvatska d.o.o., but also to identify development alternatives in company's future, in the circumstances of the Croatian telecommunications industry.

The results of the analysis prove A1 Hrvatska operates reliably in a growing and developing trend, and show the presence and employment of valuable core competencies, while the future perspective of the company and the rest of the Croatian telecommunications market largely depends on actions and reactions to growing substitute trends.

The position and perspective of the company were assessed by the methods of strategic, market and financial analysis, by applying relevant scientific articles and research of professional literature.

Keywords: strategy, analysis, business management, telecommunications, scenario

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da diplomski rad 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 diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

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

(vlastoručni potpis studenta)

(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.

(personal signature of the student)

(place and date)

SADRŽAJ

1 UVOD ... 1
1.1 Predmet i cilj rada ... 1
1.2 Izvori podataka i metode istraživanja ... 1
1.3 Sadržaj i struktura rada ... 2
2 POSLOVNO UPRAVLJANJE I KOMPLEKSNOST ... 2
2.1 Poimanje poslovnog upravljanja ... 2
2.2 Tehnologije poslovnog upravljanja ... 4
2.3 Kompleksnost i koncept lanca vremena ... 5
3 STRATEGIJA I PROCES OBLIKOVANJA STRATEGIJE ... 13
3.1 Pojmovno određenje i razvoj strategije ... 13
3.2 Proces oblikovanja strategije ... 15
3.3 Metode i modeli strategijske analize ... 20
4 DIJAGNOSTIČKA ANALIZA PODUZEĆA A1 HRVATSKA D.O.O. ... 25
4.1 Pojmovno određenje i ciljevi dijagnostičke strategijske analize ... 25
4.2 Analiza vanjskog okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. ... 26
4.2.1 Globalno okruženje ... 27
4.2.2 Republika Hrvatska ... 30
4.2.3 Osnovne informacije o poduzeću A1 Hrvatska d.o.o. ... 32
4.2.4 PESTLE analiza ... 32
4.2.5 Porterijanska analiza pet sila ... 39
4.3 Analiza unutarnjeg okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. ... 44
4.3.1 Pregled povijesnog razvoja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. ... 44
4.3.2 Analiza lanca vrijednosti ... 45
4.3.3 Analiza generičkih strategija ... 47
4.3.4 Analiza resursa/kompetencija putem VRIO modela ... 51
4.3.5 Analiza financijske situacije A1 Hrvatska d.o.o. ... 53
4.4 Analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. unutar strateške grupe ... 66
4.4.1 Identifikacija poduzeća u strateškoj grupi ... 66
4.4.2 Kvantitativna i kvalitativna analiza poduzeća strateške grupe ... 67
5 PROGNOSTIČKA ANALIZA INDUSTRIJE TELEKOMUNIKACIJA I PODUZEĆA A1 HRVATSKA D.O.O. ... 74
5.1 Pojmovno određenje i ciljevi prognostičke strategijske analize ... 74
5.2 Prognostička analiza industrije telekomunikacija ... 75

5.2.1 Strateški scenariji industrije telekomunikacija 76
5.3 Strategijski plan i ciljevi poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. 79
5.3.1 Strategijski ciljevi A1 Hrvatska d.o.o. 79
5.4 Scenariji razvoja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. 81
6 ZAKLJUČAK 84
LITERATURA 86
POPIS SLIKA .....
POPIS TABLICA .....
ŽIVOTOPIS .....

1 UVOD

1.1 Predmet i cilj rada

Ukoliko tvrtka želi napredovati unutar neke industrije, mora uspostaviti konkurentsku prednost nad svojim konkurentima (…).[1] Strategija je temeljni upravljački instrument osmišljavanja, oblikovanja i ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti.[2]

Predmet ovog diplomskog rada je strategijska analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o., odnosno procjena sposobnosti optimalnog djelovanja poduzeća unutar dinamičnog unutarnjeg i vanjskog okruženja hrvatske industrije telekomunikacija te adekvatnog tržišnog pozicioniranja u budućnosti.

Osnovni cilj rada jest dijagnosticirati trenutno stanje te evaluirati uspješnost odabira i provođenja razvojne strategije poduzeća A1 Hrvatska d.o.o., ali i prognozirati razvojni smjer telekomunikacijskog sektora te identificirati razvojne alternative predmetnog poduzeća u budućnosti, poduprete analizom scenarija.

1.2 Izvori podataka i metode istraživanja

Kroz rad će se metodama strategijske, poslovne i financijske analize ocijeniti položaj društva, koristeći relevantne znanstvene članke i istraživanja stručne literature, s fokusom na financijske izvještaje iz posljednjih pet godina. Metodama analize, sinteze, indukcije i dedukcije, te studijama slučaja, povijesnim i statističkim metodama, podaci iz javnih izvještaja i drugih sekundarnih izvora, oblikovat će se u ključne informacije i pomoći razviti kredibilnu sliku o poslovanju A1 Hrvatska d.o.o. Uporabom etabliranih modela ocijenit će se postojanje nestabilnosti u predmetnom poduzeću te prognozirati položaj poduzeća i industrije u nadolazećem vremenu.

Izvori podataka za diplomski rad temelje se na relevantnim znanstvenim člancima, stručnim publikacijama i godišnjim konsolidiranim financijskim izvještajima za period u analizi. Navedeni će sekundarni izvori podataka biti oblikovani u informacije korištenjem literature potpisane od strane profesora i suradnika Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i drugih srodnih institucija.

[1] Grant, R.M. (2013): *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, str. 19.
[2] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str.48.

Budući da poduzeće A1 nije javno dioničko društvo, informacije iz određenih financijskih pokazatelja, poput pokazatelja investiranja, bit će van dosega. Unatoč tome što ne podliježe obvezama javnog izvještavanja kao društva uvrštena na burzu, godišnjim konsolidiranim financijskim izvještajima i njihovoj objavi pristupa se istovjetno, te su isti pribavljeni za najavljeni vremenski period u analizi.

1.3 Sadržaj i struktura rada

Rad je podijeljen na šest poglavlja. Prvo poglavlje predstavlja uvod u znanstveni rad, u kojem se definiraju predmet i cilj te korišteni izvori podataka i metode istraživanja. Drugo i treće poglavlje obuhvaćaju teoretsku podlogu rada, gdje se u drugom poglavlju razrađuju pojmovi poslovnog upravljanja i kompleksnosti, a u trećem pojmovi strategije i procesa oblikovanja strategije. U četvrtom i najopsežnijem poglavlju, provest će se dijagnostička analiza predmetnog poduzeća, kroz analizu vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća te komparativnom analizom unutar strateške grupe. Kroz peto poglavlje, pod utjecajem objavljenog strategijskog plana i ciljeva poduzeća, scenarijima razvoja prezentira se prognostička analiza poduzeća i industrije unutar koje posluje. Šesto, i zadnje poglavlje, odnosi se na sintezu iznijetih argumenata i sveobuhvatan zaključak provedene analize.

2 POSLOVNO UPRAVLJANJE I KOMPLEKSNOST

Povijest razvoja otvaranja poduzeća je povijest koncipiranja, planiranja i provođenja procesa suradnje sa širim i užim okruženjem.[3]

Kroz nadolazeće će se poglavlje omogućiti kratki uvid u proces razvijanja principa poduzeća kao (pod)sustava u kaotičnoj interakciji s okolinom kroz povezanost i uvjetovanost poslovnog upravljanja, odnosno tehnologija poslovnog upravljanja, s mehanizmom kompleksnosti i konceptom lanca vremena.

2.1 Poimanje poslovnog upravljanja

Poslovno upravljanje je proces svjesnog usmjeravanja poduzeća nekim ciljevima koji su u funkciji općeg cilja, a to je razvoj poduzeća putem kojeg se osigurava njegov opstanak u uvjetima tržišnog okruženja. Proces upravljanja podrazumijeva i stvaranje organizacijskih

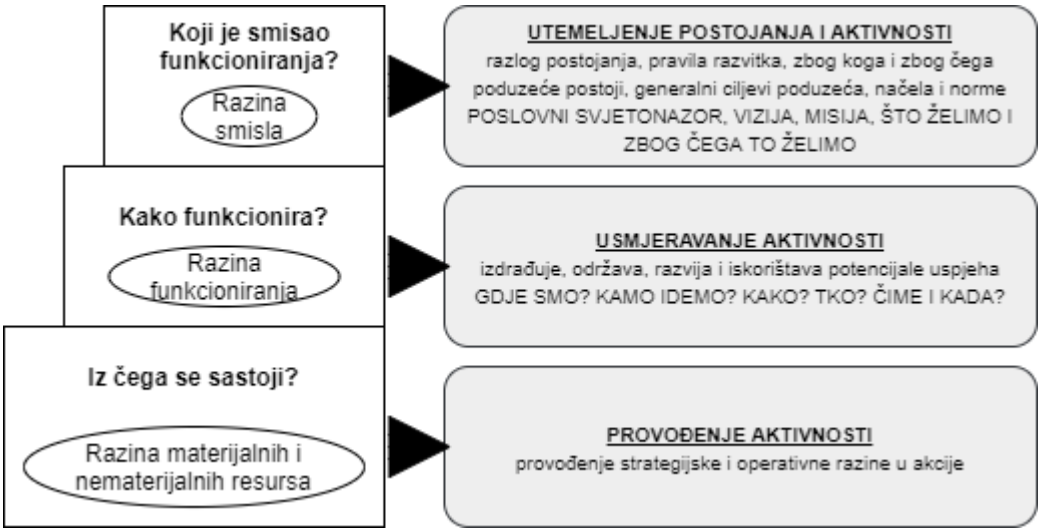
[3] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 11.

pretpostavki, u smislu efikasne provedbe odluka, za ostvarivanje predviđenih rezultata i ciljeva.[4]

Temeljni je zadatak upravljanja osposobljavanje sistema[5] da pravovremenim akcijama i/ili reakcijama-promjenama sebe i/ili okruženja djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, prevodeći sistem u za razvitak korisnija stanja. Proces upravljanja je proces sređivanja sistema, neodvojiv je od procesa koji su se odvijali u prošlosti, onih koji se odvijaju u sadašnjosti i onih koji će se možda odvijati u budućnosti. Taj se proces ostvaruje transformacijom informacija o sadašnjosti, prošlosti i budućnosti u, unutar izabranog prostora sistemskog razvitka, vizije i misije, ostvarivanja cilju usmjerene akcije.[6]

Što poduzeće želi, kamo poduzeće želi, kako postići željeno, s čim, s kim i u kojem razdoblju zbog razvoja svijesti o postojanju koevolucije poduzeća i njegovog okruženja, ali i sagledane objektivne nužnosti takve, koevolutivne suradnje, prelaze u pitanja o uzajamnoj potrebi. Pitanja moraju dati odgovor *prvenstveno na razini smisla*, a potom na funkcionalnoj i materijalnoj razini. Na razini smisla traži se odgovor na pitanje „Koji je smisao funkcioniranja?“, na razini funkcioniranja „Kako funkcionira?“, a na razini materijalnog: „Iz čega se sastoji?“. Tim trima temeljnim razinama poslovnog upravljanja utemeljuje se, usmjerava i provodi poslovna aktivnost.[7]

Slika 1: Razine sistemskog i poslovnog upravljanja



[4] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2012.) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str.3.
[5] Prema Tintor, J. (2009.): „Poduzeće promatramo, s jedne strane, kao podsistem, odnosno dio okruženja te ga, s druge strane, promatramo kao sistem, dakle zasebnu cjelinu sa vlastitim sastavnicama.“
[6] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 16.
[7] Ibid., str. 13.

Izvor: izrada autora prema Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 14.

Lajoš Žager i suradnici (2012.) su na ekvivalentan način raščlanili sustav poslovnog upravljanja na tri razine.

Poslovno upravljanje se može razmatrati na tri razine. Prva, strategijska ili najviša razina orijentirana je na dugi rok i bavi se dugoročnim ciljevima poslovanja poduzeća. Strategijsko upravljanje je proces kojim menadžeri utemeljuju dugoročne smjernice organizacije, utvrđuju specifične načine ostvarivanja ciljeva, razvijaju strategiju za postizanje tih ciljeva u skladu s relevantnim internim i eksternim ograničenjima i preuzimaju obveze za provedbu izabranog plana djelovanja. Upravljanje u kraćem roku, putem kojeg se razmatraju rezultati koji su potrebni za ostvarivanje predviđenih ciljeva, naziva se taktičko upravljanje, a operativno upravljanje podrazumijeva djelovanje u tijeku odvijanja poslovnih operacija.[8]

Cjelina sposobnosti i vještina kojima se vrši poslovno upravljanje nazivaju se tehnologijama poslovnog upravljanja.

2.2 Tehnologije poslovnog upravljanja

Tehnologija upravljanja je svrsishodna cjelina svih poznatih sposobnosti učinkovite, svrsishodne kontrole iniciranja i korištenja postojećih i inovativnih, unutarnjih i vanjskih procesa diferencijacije i integracije, usmjerena postizanju relativno trajnog, razvojnog suglasja cjelovitog koevolutivnog odnosa unutarnjeg i vanjskog okruženja.[9]

Nužnost razvitka tehnologije poslovnog upravljanja, a time i planiranja, proizlazi iz Ashbyeva zakona uvjetovanih varijeteta. Pod varijetetom se podrazumijeva mjera kompleksnosti[10]. Po zakonu uvjetovanih varijeteta kompleksnost je moguće apsorbirati jedino kompleksnošću, tj. varijetet je moguće apsorbirati jedino varijetetom, što implicira da kontrola razvojne situacije zahtijeva da varijetet reaktivne akcije mora minimalno susresti zahtjeve varijeteta situacije koja se pokazuje kao smetnja izabranom pravcu razvoja.[11]

Kontroli se prilazi u kontekstu opstanka poduzeća, obuhvaćajući problem upravljivosti kompleksnošću. Sa stajališta upravljanja poduzećem to znači da različita svojstva

[8] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2012.) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 5.
[9] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 17.
[10] *Pojam koji označava činjenicu da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja, sadržavajući mnoštvo moguće povezanih elemenata. Kvantificira se i mjeri varijetetom.* Pobliže objašnjeno u nadolazećem potpoglavlju.
[11] Ibid., str. 21.

kompleksnosti i njezina razvojna dinamika zahtijevaju različite tehnologije upravljanja i njima pripadajuća upravljačka pravila.[12]

Kontrola, po Luhmannu[13], zahvaća i prati ukupni proces preoblikovanja problema opstanka u programe odlučivanja, nadzire smanjivanje svrha i sredstava do rješivih problema i ona nalazi razlog svog opstanka u opasnostima i nedostacima tog transformacionog procesa…

U slučaju svršno strukturiranih organizacija daju se razlikovati ove tri podfunkcije kontrole (1) pretumačenje problematike opstanka u svrhe, (2) transformaciju sistemskih svrha u konačno operacionalizirane podsvrhe i na kraju (3) ostvarivanje operaciono definiranih podsvrha kao rješenje rješivih problema.[14]

Upravljačka pravila ili integracijska pravila integralni su dio tehnologije upravljanja. Pravilima upravljanja nastoji se uspostaviti dinamičko suglasje između unutarnje i vanjske kompleksnosti.[15]

Toma Akvinski (*Država* (1990.), Globus, Zagreb, str. 48) govori o upravljanju kao usmjeravanju cilju: „U svemu što je usmjereno nekom cilju do kojeg se dolazi na različite načine, potreban je neki upravitelj pomoću kojeg se izravno dolazi do namjeravanog cilja.“ Nadalje (str. 55): „Korisnijim, naime nazivamo ono što bolje dovodi do cilja.“

2.3 Kompleksnost i koncept lanca vremena

Kompleksnost označava postojanje mnoštva elemenata i njihovu međupovezanost, temeljem koje realni sustavi mogu poprimiti neizmjerno velik broj različitih stanja.

U strukturalnom se smislu kao kompleksnost označava mnoštvo mogućih povezivanja elemenata ako se, uvažavajući imanentna ograničenja u povezivanju, svaki element u svako vrijeme može povezati sa svakim drugim elementom. Istovremeno, procesualnom se kompleksnošću definira sposobnost sistema da u danom vremenu poprimi neki broj različitih stanja.[16]

Kompleksnost je usko vezana uz proces opstanka i razvoja bilo kojeg socijalnog sustava i njegovog okruženja, uz njihove međuutjecaje, trajanje, upravljivost, očekivane i neočekivane

[12] Ibid., str. 17
[13] Luhmann, N. (1968.): *Teorija Sistema, svrhovitost i racionalnost,* Globus, Zagreb, str. 263.
[14] Ibid., str. 264.
[15] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 18.
[16] Tintor, J. (2009.) prema Bleicher, K. (1994.): *Normatives Management,* Campus Verlag, Frankfurt/New York, str. 36.

glavne i sporedne, izravne i neizravne, poznate i nepoznate rezultate/učinke i njihove učinkovitosti. Kako je poduzeće socio-tehnički, ekonomski i ekološki sistem, kompleksnost je za područje strategijskog planiranja od prvenstvene važnosti. Pod kompleksnošću se podrazumijeva činjenica da realni sustavi mogu poprimiti silno velik broj različitih stanja. Kvantificira se i mjeri varijetetom koji pokazuje broj stanja sustava koja je moguće razlikovati – ovisi o broju različitih elemenata, svojstva kojih određuju mnogostrukost ponašanja elemenata. Uzrokovana je različitošću mogućnosti ponašanja/međusobnog djelovanja elemenata, pripada organskim i socijalnim sustavima. Kompliciranost pak označava vrstu povezanosti i ovisi o broju i različitosti veza među elementima i kao takva pripada mehaničkim sustavima.[17]

Uzrokom rasta kompleksnosti je proces diferencijacije kojom se poima zamjenjivanje jednog elementa s dva ili više. To je proces koji je različitom dinamikom prisutan u svim organskim i socijalnim sustavima.[18] Dinamički je slijed životnog vijeka elemenata ili cijelog sustava - embrionalne mijene ili mijene pred izlazak, mijene rođenja, rasta, zrelosti, povlačenja, smrti/uklanjanja ili povrata.[19] Prema Aldrichu i suradnicima (1986.), distribucija organizacijskih formi posljedica je tri grupe procesa: rođenje novih organizacija, nestanka postojećih i transformacija postojećih u nove oblike. U svakoj je od životnih mijena različit utjecaj pojedinih elemenata sastava sistema na potencijal i smjer razvoja diferencijacije – kompleksnosti, a time i njihov doprinos razvitku sistema kao cjeline. Proces razvitka se ostvaruje procesom upravljanja kojim se osmišljava i ostvaruje relativno trajni razvitak sistema.

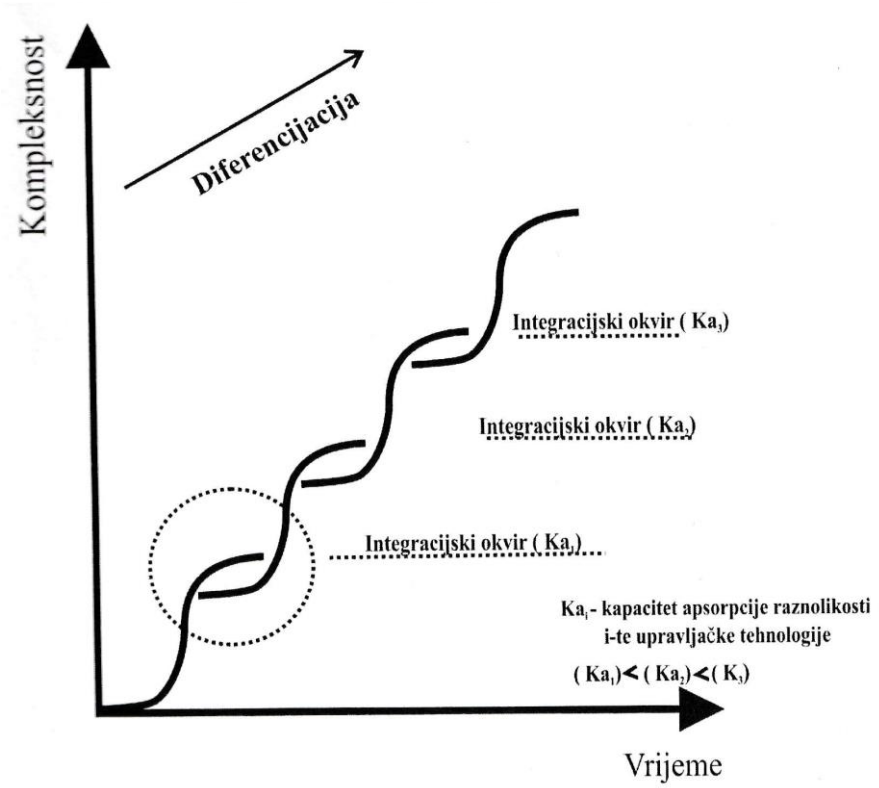
Koncept lanca vremena obuhvaća svojstva povezanosti razvitka i mogućnosti upravljanja kompleksnošću, koja je dinamički i razvojno povezana interakcijom karikama prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.[20]

Proces uspostavljanja dinamičkog suglasja unutarnje i vanjske razine kompleksnosti, u materijalnoj i nematerijalnoj dimenziji unutarnjeg i vanjskog okruženja, trovrstan je – internalizacija vanjske kompleksnosti u unutarnje okruženje, ili eksternalizacija unutarnje kompleksnosti u okruženje, ili kombinacija internalizacije i eksternalizacije. Promjena

[17] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 15.
[18] Pusić, E. (1974.): *Razvedenost i povezanost*, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb, str. 97.; Afanasjev, V.G. (1973.): *Naučnoe upravlenije obščestvom*, Opit sistemnovo isledovanija, 2. Polizdat, Moskva, str. 28.
[19] Aldrich, H., Auster, E.R., Staber, U.H., Zimmermann, C. (1986): Population Perspectives on Organizations, Volume 24, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum Uppsala, Sweden, str. 86
[20] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 17.

kompleksnosti i turbulencije zahtijeva promjenu upravljačkih pravila. Nužnost promjene integracijskih pravila uzrokovana je nužnošću uvođenja novih jer integracijska pravila pripadajuća nižoj razini kompleksnosti postaju preuska.[21] Stoga sistem, da bi prešao na nova integracijska pravila koja mu omogućavaju eksternalizaciju ili internalizaciju više razine unutarnje/vanjske kompleksnosti, slijedi *„S“ oblikovni razvitak* .

Slika 2: „S" oblikovni proces diferencijacije i integracije



Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 17.

Ako se varijabilnost shvati kao mogućnost izbora, sistemi s razine socijalnih organizacija, dakle i poduzeća, imaju mogućnost izbora u području morfološke, strukturalno-procesualne i funkcionalne dimenzije[22]. Obzirom na navedeno, aktivni se sistemi prema usmjerenju na održavanje svog stanja/položaja i djelovanja dijele na: reaktivne ili konzervativne koji su usmjereni na održavanje stanja internalizacijom vanjske kompleksnosti, proaktivne ili inovativne koji su usmjereni na promjenu funkcije i položaja eksternalizacijom vlastite

[21] Afanasjev, V.G. (1973.): *Naučnoe upravlenije obščestvom*, Opit sistemnovo isledovanija, 2. Polizdat, Moskva, str. 22.; Pusić, E. (1974.): *Razvedenost i povezanost*, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb, str. 98.
[22] Prema Tintor, J. (2009.), morfološka dimenzija označava spoznaju građe sistema, odnosno sadržaja koji definira elemente kao sposobnosti za djelovanje i sposobnosti za povezivanje. Strukturalno-procesualna dimenzija javlja se kao djelatna sposobnost sistema kroz slijed transformacija inputa u outpute. Nastali outputi i njihova nova svojstva omogućuju neke ishode ili položaj sistema u okruženju, što se gleda kroz funkcionalnu dimenziju sistema.

kompleksnosti, te proaktivno/reaktivne ili kombinirane koji su usmjereni na održavanje položaja kao krajnjeg cilja. Prikazana dinamika može se prezentirati kao lanac vremena u kojem se mijene višeg stupnja razvitka izvode promjenama završnih ciklusa nižeg stupnja razvitka.[23]

Prema Ansoffu[24], poslovno je upravljanje cilju usmjerena transformacija informacija u akcije, te objedinjava u sebi dvije razine poslovnog upravljanja, informativnu i djelatnu. Organizacijska je otvorenost poduzeća obuhvaćena upravljačkom osposobljenošću poduzeća glede obuhvata informacija i djelatnog povezivanja prošlosti, sadašnjosti i budućnosti. Obzirom na snagu utjecaja prošlosti na oblikovanje budućnosti, Ansoff razlikuje tri tipa lanca vremena. Međusobno se razlikuju prema obujmu korištenja poznatih informacija i djelatnih iskustava u procesu stvaranja budućnosti na do tada, uobičajen ili inovativan način te sposobnosti istraživanja budućnosti i pronalaženja novih razvojnih djelovanja.[25]

- *TIP I – prošlost kao potpun oslonac budućnosti*

U ovom se tipu lanca vremena budućnost temelji na hipotezi vremenske stabilnosti, odnosno prošlost se uzima kao potpun oslonac budućnosti. Pretpostavlja se da skup uzroka koji je doveo do situacije u sadašnjosti djelovati do, i u, vremenu koje je objekt prognoze, pri čemu će konstelacija uzroka i uvjeta davati iste posljedice. Organizacijska otvorenost je stabilna i reaktivna, što podrazumijeva da se budućnost gradi ponavljanjem prošlih iskustava. U ovim uvjetima, tehnologije poslovnog upravljanja su financijsko i dugoročno planiranje. Budućnost se najčešće predočuje trend analizom, planira se programiranjem, a rješenje je uvijek jedno, sigurno i optimalno.

Slika 3: Tip I lanca vremena

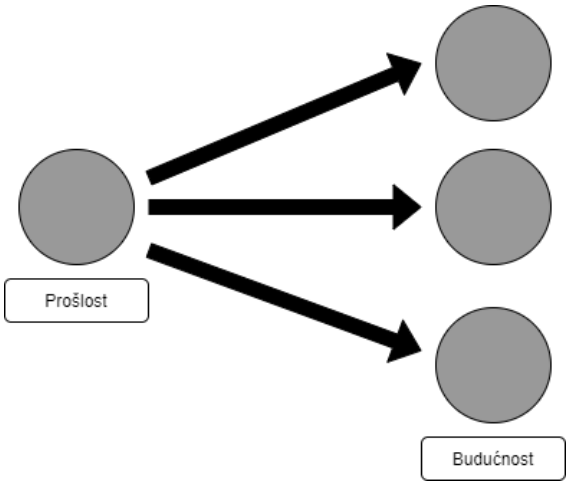
Izvor: izrada autora prema Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 33.

- *TIP II – prošlost najvećim dijelom oslonac pri oblikovanju budućnosti*

[23] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 19 i 20.
[24] Ansoff, H. I. (1981): *Strategic Management,* The Macmillan Press, London, str. 73-76.
[25] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 23.

Budućnost je i u ovom tipu lanca vremena jednaka prošlosti, ali uz mogućnost pojave promjena uzrokovanih prikrivenim tendencijama razvoja u prošlosti. Iskustva se primjenjuju na tradicionalan i/ili inovativan način, a organizacijska je otvorenost predviđajuća. Korištenjem ekstrapolacije prošlosti prihvaća se mogućnost pojavljivanja alternativnih budućnosti, stoga obzirom na razumijevanje mogućih budućih promjena prihvaća se mogućnost pojave alternativnih stanja u budućnosti, a pritom se ta stanja rangiraju prema vjerojatnosti njihova nastupa. Strategijski plan jest temeljni upravljački instrument, a strategijsko planiranje tehnologija poslovnog upravljanja.

Slika 4: Tip II lanca vremena

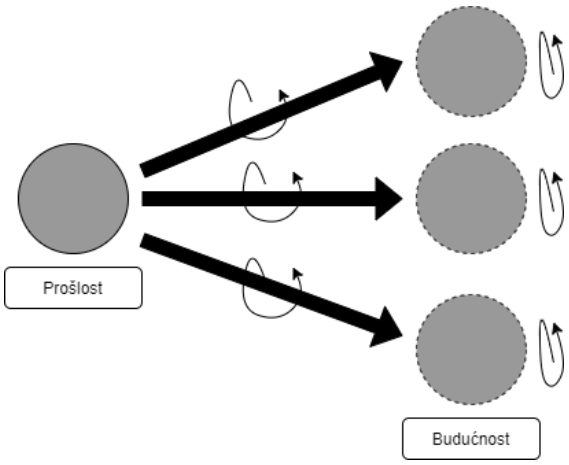


Izvor: izrada autora prema Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 33.

- *TIP III - prošlost najvećim dijelom zanemariva pri oblikovanju budućnosti*

Vremenski lanac pripada turbulentnom okruženju dominantnih strateških promjena u kojem se susreće neizvjesna igra usmjerena prema dva ili više ciljeva, a promjene traže uklanjanje ili redefiniciju upravljačkih parametara. Istraživanje budućnosti obavlja se u potpunosti heurističkim metodama. Svijet se kao kompleksan sistem pokušava obuhvatiti cjelovito i organski, s intuitivnim i kvalitativnim metodama odlučivanja, za razliku od prijašnjih kvantitativnih modela. Budućnost se istražuje strateškim igrama, scenarijima i simulacijama. Ne postoji jedno sigurno, već više razvojnih suboptimalnih rješenja. Tehnologije poslovnog upravljanja su strategijsko upravljanje, strategijsko upravljanje s ranim upozorenjem i cjelovito upravljanje. U cjelovitom upravljanju kriteriji razvitka postaju cjeloviti kroz prihvaćanje razvojne multidimenzionalnosti, multiciljnosti i multikriterijalnosti; odražavajući ekonomske, ekološke i socijalne dimenzije, ciljeve i kriterije.

Slika 5: Tip III lanca vremena

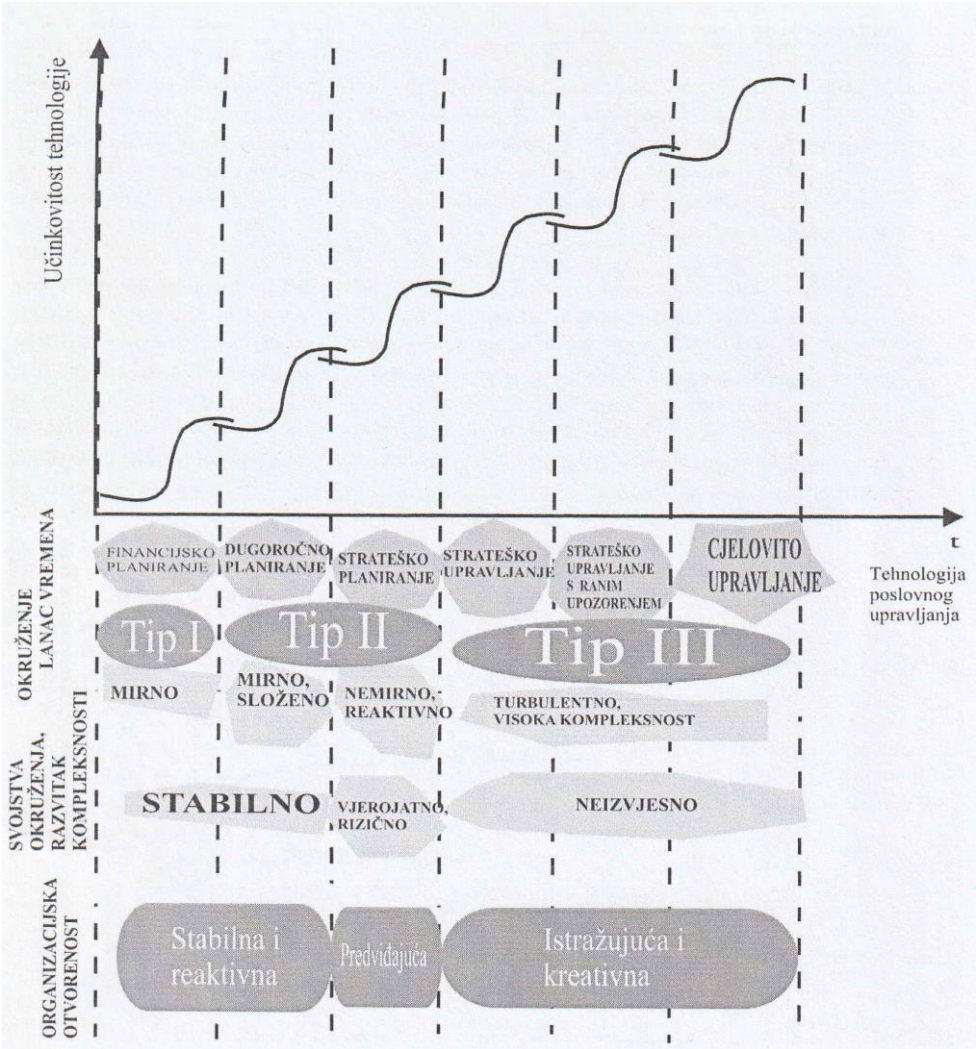


Izvor: izrada autora prema Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 33.

Razvoj tehnologija poslovnog upravljanja kretao se s razvitkom kompleksnosti okruženja i organizacijske otvorenosti, usput prateći karakteristične i pripadajuće lance vremena. Razvoj je krenuo od financijskog planiranja, nastavljao s dugoročnim pa potom strategijskim planiranjem, strategijskim upravljanjem, strategijskim upravljanjem s ranim upozorenjem i cjelovitim upravljanjem. Pritom je svaka od tehnologija poslovnog upravljanja morala ostvariti svoj temeljni zadatak – osigurati razvitak poduzeća u danim uvjetima okruženja stvaranjem razvojnog dinamičkog suglasja vanjske i unutarnje kompleksnosti, tj. varijeteta kao njegove kvantifikacije.[26]

Slika 6: Koncepcijski prikaz razvoja i primjene tehnologija poslovnog upravljanja u ovisnosti o razvoju i svojstvima okruženja

[26] Ibid., str. 26 i 27.

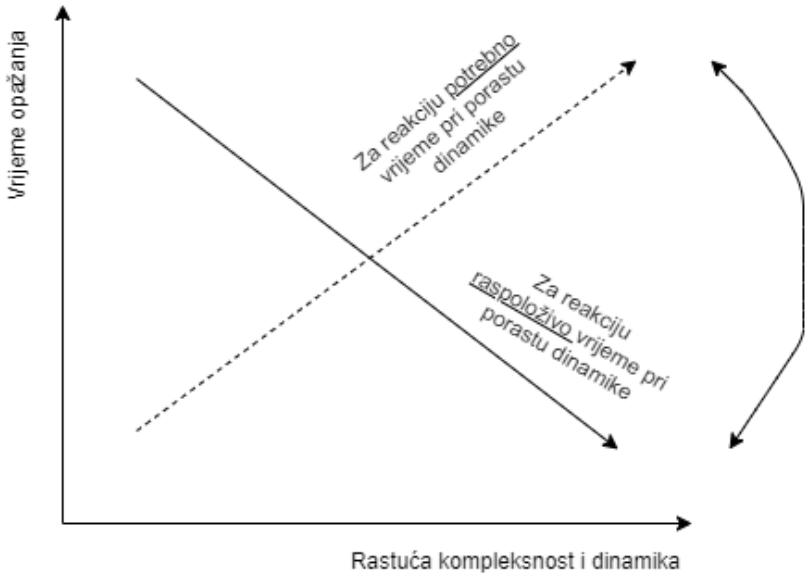


Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 28.

Poduzeća koja žele osigurati opstanak i razvoj u uvjetima snažnog rasta kompleksnosti i netransparentnosti okruženja, moraju s konzervativnog, sljedbenog/reaktivnog i relativno zatvorenog načina prijeći na proaktivni, pionirski/inovativan, budućnosti i okruženju otvoren način upravljanja. Vrijeme raspoloživo za poduzimanje promjena sve je kraće u odnosu na vrijeme potrebno za reakciju na promjene[27] na što ukazuju sve otvorenije *škare vremena*[28]. Prema Bleicheru, otvorenost škara jednaka je dubini djelatnog jaza kao posljedice *jaza reakcije* koji odražava različitost između za određenu odluku raspoloživih i korištenih informacija, i *jaza odluke* kao posljedice razlika informacija korištenih u donošenju odluke i u procesu provođenja iste.[29]

[27] Suprotno u odnosu na navedeno u literaturi Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.), jer autor smatra da se radi o grešci u konkretnom izdanju obzirom na prethodni i daljnji kontekst te vlastito poznavanje materije.
[28] Bleicher, K. (1992): *Das Konzept Integriertes Management,* Zweite revidierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main, str. 26.
[29] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 30 i 31.

Slika 7: Škare vremena



Izvor: izrada autora prema Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 32.

Dakle, rastuća kompleksnost, otvorenost poduzeća i raširenost škara vremena u okruženju uvjetuje poduzeće na prilagodbu radi ispunjavanja poslovnih ciljeva, koji pak uvjetuju određivanje i postizanje strateških ciljeva i strateškog položaja. Od poduzeća se očekuje primjena sve razvijenijih tehnologija upravljanja, kvalitativnih metoda odlučivanja i sveobuhvatno proaktivnog pristupa kako bi osigurali razvitak u multidimenzionalnom okruženju gdje je prošlost najčešće zanemariva pri oblikovanju budućnosti.

Za kvalitetan razvoj bez čestih disharmonija u razvitku, za poduzeće je nužna spremnost na korektivne *ex-post* reakcije na diskontinuitete i preventivne *ex-ante* akcije radi minimiziranja mogućnosti nastupanja strateških diskontinuiteta. Značajan instrument u postizanju spremnosti na korektivno i preventivno upravljanje jest analiza scenarija.[30]

[30] Ibid., str. 38.

3 STRATEGIJA I PROCES OBLIKOVANJA STRATEGIJE

3.1 Pojmovno određenje i razvoj strategije

Klaićev Rječnik stranih riječi strategiju definira kao ratnu vještinu, nauku o vođenju rata; nauku koja istražuje i izrađuje u uzajamnoj vezi političke, ekonomske i specijalne ratne elemente pripravljanja i vođenja rata; odgovarajuća praktična djelatnost vrhovne komande.[31]

U literaturi se riječ strategija najčešće povezuje s grčkom riječi *strategos*, što znači general. Intenzivno se u suvremenoj terminologiji i na području znanosti i analize počinje koristiti polovicom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, Henryju Mintzbergu i suradnicima. Temelj pojma strategija usko je povezan uz ratovanje, a autor koji ju prvi uvodi u literaturu jest kineski general i filozof *Sun Tzu*, u knjizi područja strategijskog upravljanja *Umijeće ratovanja* (eng. *The Art of War)*, iz 4. stoljeća prije Krista. Druga knjiga u kojoj se također može pronaći mentalno uporište suvremenom poimanju strategije je *Knjiga pet prstenova* (eng. *A Book of Five Rings*) samuraja Miyamota Musashija. Autori obje knjige usko povezuju procese oblikovanja i ostvarivanja određenog cilja, što se reflektira u pripremi i vođenju rata. Strategije ratovanja dvojice autora usmjerene su prvenstveno pobjedi u kratkom roku uz minimalan utrošak energije i vremena, ali i minimalne ljudske gubitke s obje strane. O ratu i strategiji se kroz povijest često pisalo. Pruski general Carl Von Clausewitz je, primjerice, u knjizi *On War* iz 19. stoljeća naglašavao pobjedu u ratu kao jedini i apsolutni cilj, bez obzira na eksternalije razaranja i uništenja. Smatra se time odgovoran za mnoga globalna razaranja u oba svjetska rata, a utjecaj vrši i danas.[32]

Kanadski znanstvenik Henry Mintzberg je pak krajem 1970-ih o strategiji pisao sljedeće. „Pojam strategije definiran je na mnoge načine, ali gotovo uvijek sa zajedničkom temom - onom o promišljenom, svjesnom skupu smjernica koje određuju odluke o budućnosti. U teoriji igara strategija predstavlja skup pravila koja upravljaju potezima igrača. U vojnoj teoriji, strategija je 'korištenje, tijekom mira i rata, svih nacionalnih snaga putem opsežnog, dugoročnog planiranja i razvoja kako bi se osigurala sigurnost i pobjeda.' (Random House rječnik). U teoriji upravljanja, Chandlerova definicija (1962. str. 13) je tipična: '...određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva i zadataka poduzeća, i usvajanje pravaca djelovanja i raspodjele sredstava nužnih za postizanje ovih ciljeva.' Sve ove definicije tretiraju strategiju kao (a) eksplicitnu, (b) razvijena svjesno i svrhovito, i (c) napravljenu unaprijed za specifične

[31] Klaić, B. (1978) *Rječnik stranih riječi*, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb, str. 1270.
[32] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 42.

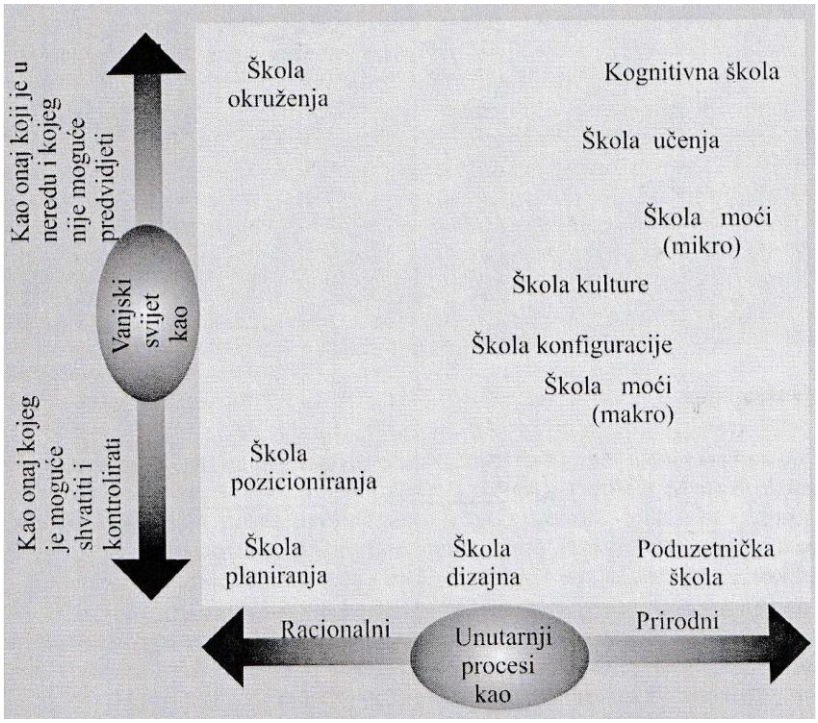
donesene odluke na koje se odnosi i primjenjuje. U zajedničkoj terminologiji, strategija je 'plan'.“ [33]

Međutim, Mintzberg dalje argumentira kako je gore razložena definicija strategije nedovoljna i nepotpuna u kontekstu organizacije. Zaključuje da ograničavanje strategije na eksplicitne, apriorne smjernice, tjera istraživače na proučavanje formiranja strategije kao percepcijski fenomen, prečesto svodeći svoje zaključke na apstraktne, normativne generalizacije. Umjesto toga, strategija će se dodatno definirati i kao obrazac u nizu odluka. Drugim riječima, kada slijed odluka u nekom području pokazuje dosljednost tijekom vremena, smatrat će se da je strategija formirana.[34]

Mintzberg u knjizi *Strategy Safari, The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management* iz 1998. godine razlikuje tri osnovne škole izrade strategije: preskriptivnu, deskriptivnu i školu strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta; gdje je preskriptivna ona koja propisuje i određuje ispravno, a deskriptivna pasivno tumači i ne propisuje. Podjela se kasnije razvila temeljem percepcije vanjskog svijeta kao nečega što se može, ili ne može shvatiti, kontrolirati i predvidjeti; i unutarnjih procesa kao nečeg racionalnog, ili pak prirodnog. Krenivši s onom u kojoj najviše vjeruju u racionalnost unutarnjih procesa i mogućnost percepcije i kontrole vanjskog svijeta, razlikujemo: školu planiranja, školu dizajna, školu pozicioniranja, poduzetničku školu, školu moći (makro), školu konfiguracije, školu kulture, školu moći (mikro), školu učenja, školu okruženja i kognitivnu školu.[35]

Slika 8: Škole strategijske misli

[33] Mintzberg, H. (1979) *Patterns in Strategy Formation*, International Studies of Management & Organization, str. 68 i 69.
[34] Ibid., str. 69., Mintzberg dalje navodi tada aktualan primjer u kojem tadašnji predsjednik SAD-a Nixon, kako bi zadobio povjerenje glasača s Juga SAD-a, provodi razne odluke njima u indirektnu korist. Mediji su to ubrzo prozvali *Južnjačkom strategijom* (eng. Southern Strategy), što se točno uklapa u njegovu definiciju pojma. Unatoč nikakvoj eksplicitnoj izjavi namjere, mediji su uočili dosljednost u nizu odluka i označili ih strategijom.
[35] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 42 i 43.



Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 43.

3.2 Proces oblikovanja strategije

Henry Mintzberg 1979. godine u *Patterns in Strategy Formation* o procesu oblikovanja strategije piše sljedeće. „Općenito, formiranje strategije u većini organizacija može se smatrati kao vrtnja oko međusobnog djelovanja triju osnovnih sila: (a) okruženje koje se neprestano, ali nepravilno mijenja, s čestim diskontinuitetima i velikim promjenama u stopi promjena; (b) organizacijski operativni sustav ili birokracija koja, prije svega, nastoji stabilizirati svoje djelovanje, unatoč karakteristikama okruženja kojem služi; i (c) vodstvo čija je uloga posredovanje između ove dvije sile, za održavanje stabilnosti operativnog sustava organizacije, a istovremeno osiguravanje njegove prilagodbe promjenama okoliša.“ [36]

Fučkan i Sabol u *Planiranju poslovnih dometa* (2013.) pod procesom oblikovanja strategije podrazumijevaju proces pripreme i donošenja odluke o izboru strategije uspostavljanja, razvoja i održavanja svih procesa cjelovite poslovne transformacije, kojom se omogućava rast vrijednosti poduzeća i razvijaju održive konkurentske prednosti strategijskih cjelina. Proces se odvija slijedom postavljenih upravljačkih razina i sadrži sljedeće korake. Strategija se tada može promatrati kao skup dosljednih ponašanja pomoću kojih organizacija jedno vrijeme uspostavlja svoje mjesto u svom okruženju; a strateške promjene mogu se promatrati kao

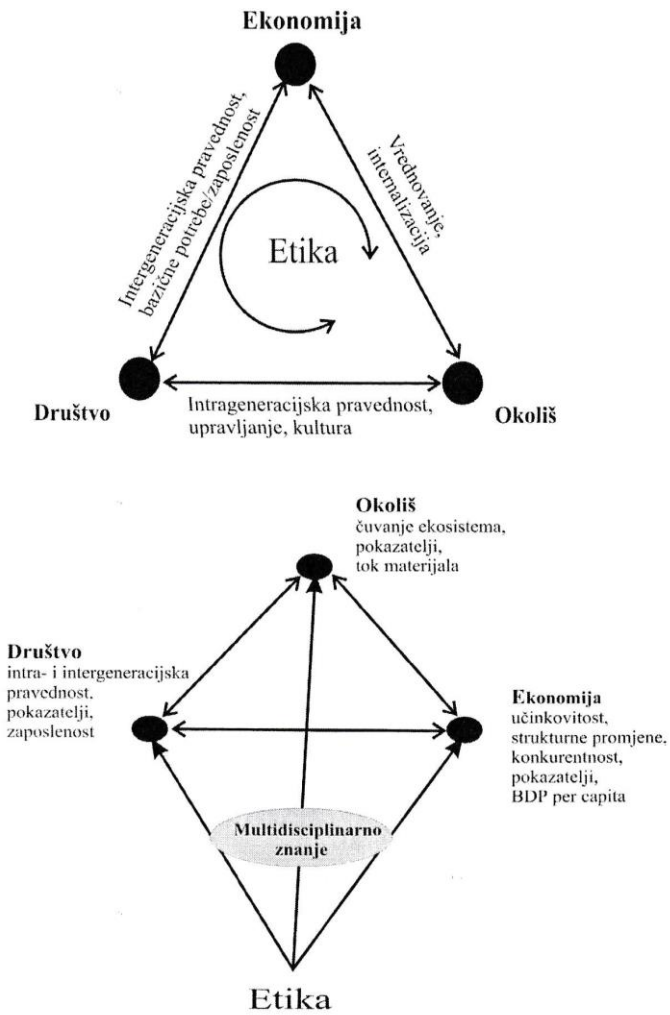
[36] Mintzberg, H. (1979) *Patterns in Strategy Formation*, International Studies of Management & Organization, str. 72 i 73.

odgovor organizacija na promjene u okolišu, ograničene zamahom birokracije i ubrzane ili prigušene od strane vodstva.

Prvi korak u procesu oblikovanja strategije odnosi se na postavljanje poslovnog svjetonazora. Poslovni svjetonazor pokazuje cjelokupnu prosudbu razvojne stvarnosti poduzeća. Svjetonazor mora biti cjelovit temelj za ekološku, ekonomsku i socijalnu; multidimenzionalnost, multiciljanost i multikriterijalnost razvitka, uz zahtjeve za multidisciplinarnim znanjem i izvorom u temeljnim etičkim načelima. Poduzeće koje vlastiti razvoj odluči temeljiti na svjetonazoru održivosti ili cjelovitosti, obavezno mora postaviti viziju svog razvitka u multidimenzionalno prostorno okruženje unutar kojeg se poslovna aktivnost razvija u granicama cjelovitog razvitka. Zahtijeva se osobno i zajedničko prihvaćanje pravednosti, utemeljeno na etičkom odnosu prema oblikovanju sadašnjosti kao temelju održive budućnosti. Održivo društvo pri tome prihvaća *intra- i intergeneracijsku pravednost*, odnosno pojedinačnog i zajedničkog stava uzajamne brižnosti pojedinaca i skupina postojećih i budućih generacija.[37]

Slika 9 Multidimenzionalnost, multiciljanost i multikriterijalnost održivog razvitka

[37] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 84 i 85.
A1 Hrvatska o ciljevima održivosti: *„Održivi razvoj stvara ekonomski rast. Do čak 90 posto investicija potrebnih da bismo ostvarili ciljeve zadane Pariškim sporazumom o klimatskim promjenama, vratit će nam se u obliku novih poslova, rasta vrijednosti i štednje postojećih resursa. U ostvarenju ovih ciljeva ključnu ulogu ima primjena najnovijih tehnologija."*



Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 86.

Drugi korak u procesu oblikovanja strategije svodi se na postavljanje vizije, kao instrumenta usmjeravanja poslovnim svjetonazorom široko postavljenoj budućnosti poduzeća. Pod vizijom se podrazumijeva snažan, primarni poslovni pogled u razvojnu budućnost poduzeća i njegovih dijelova. Kroz taj se pogled pozicionira željena budućnost poduzeća, pokazuje što poduzeće želi postići, služi kao motivacijska vodilja, definira zbog koga i čega se nova željena stvarnost razvija, a svoj izvor ima u poslovnom svjetonazoru, povijesti kulturi i identitetu poduzeća. Vizija stoga inkorporira životni svjetonazor i vrednote, pozicioniranje u odnosu na konkurenciju, izbor strategije i odnos prema ljudima; njezin je obzor dugoročan, povezuje racionalnu i iracionalnu očekivanu budućnost, te predstavlja izazov i stanje kojem se teži.[38]

[38] Ibid., str. 90 i 91.
A1 Slovenija (www.a1.si). Vizija: *Stvaramo jedinstvena iskustva u digitalnom svijetu.*

U trećem koraku oblikovanja strategije postavlja se misija. Postavljanjem misije konkretiziraju se vizionarska nastojanja i budućnost se čini transparentnijom. Misija je snažan upravljački orijentir, informirajući pritom interesne skupine o bliskoj budućnosti poduzeća. [39]

Proces oblikovanja strategije se u četvrtom koraku svodi na postavljanje razvojne situacije. Smatra se polazištem procesa konkretne poslovne transformacije u kojem se sučeljavaju sadašnja i buduća poslovna situacija. Uporište ocjene razvojnog potencijala stvara se (a) dijagnozom sadašnje poslovne situacije te vanjskog i unutarnjeg okruženja, (b) prognozom buduće poslovne situacije i njezinih unutarnjih i vanjskih uvjetovanosti. Neke on najčešće primjenjivanih metoda i modela dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja su: ABC analiza, analiza lanca vrijednosti, analiza životnog vijeka industrije, analiza jezgrenih kompetencija, 7 S model, SWOT model, SPACE matrica i unutarnji benchmarking. Značajni instrumenti strategijske dijagnostičke analize vanjskog okruženja su: PESTLE analiza, EFAM/EFAS analiza, Porterova analiza pet sila i vanjski benchmarking.[40]

Također, odabranim prognostičkim metodama i modelima prognoziraju se i istražuju svojstva dijagnosticirana u polaznoj strategijskoj situaciji, ali i nova, inovativna svojstva za koje se smatra da će se razviti u prognostičkom poslovnom obzoru. Najvećim se dijelom koriste metode i modeli već nabrojani u sferi dijagnostičke analize, s dodatkom analize scenarija kao jednog od najsnažnijih alata prognostičke analize.

U petom se koraku predlažu strategije kojima se rješava razvojna napetost. Prognoza buduće strategijske situacije obavlja se strategijskim prognostičkim modelima koji omogućavaju plansko pozicioniranje pojedinog posla/poduzeća. Stoga je za modele i metode presudno znati tip lanca vremena u kojem se sada, ali i u budućnosti razvija posao.[41]

Šesti korak odnosi se na izbor strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću. Odluka je o izboru reaktivnih i/ili aktivnih strategija i njima pripadajućih

---

[39] Ibid., str. 91.
A1 Slovenija (www.a1.si). Misija:

- Pružiti našim korisnicima najbolje korisničko iskustvo u održavanju digitalnog stila života.
- Raditi marljivo, odgovorno i namjerno.
- Biti pouzdan, pažljiv i energičan suputnik naših korisnika.

[40] Ibid., str. 91-99.
[41] Ibid., str. 102.

strategijskih planova, korištenjem izabranih, odgovarajućih modale izbora strategijskih mogućnosti.[42]

Sedmi je korak izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima. Strategijskim planom ostvaruje se strategijskim planiranjem izabrana strategija poslovne transformacije, a dijelovi plana su: ciljevi, premise izvršenja plana, problem koji se planom rješava, nužne mjere za akcije, potrebni resursi, termini, nositelji/ce i rezultati.[43]

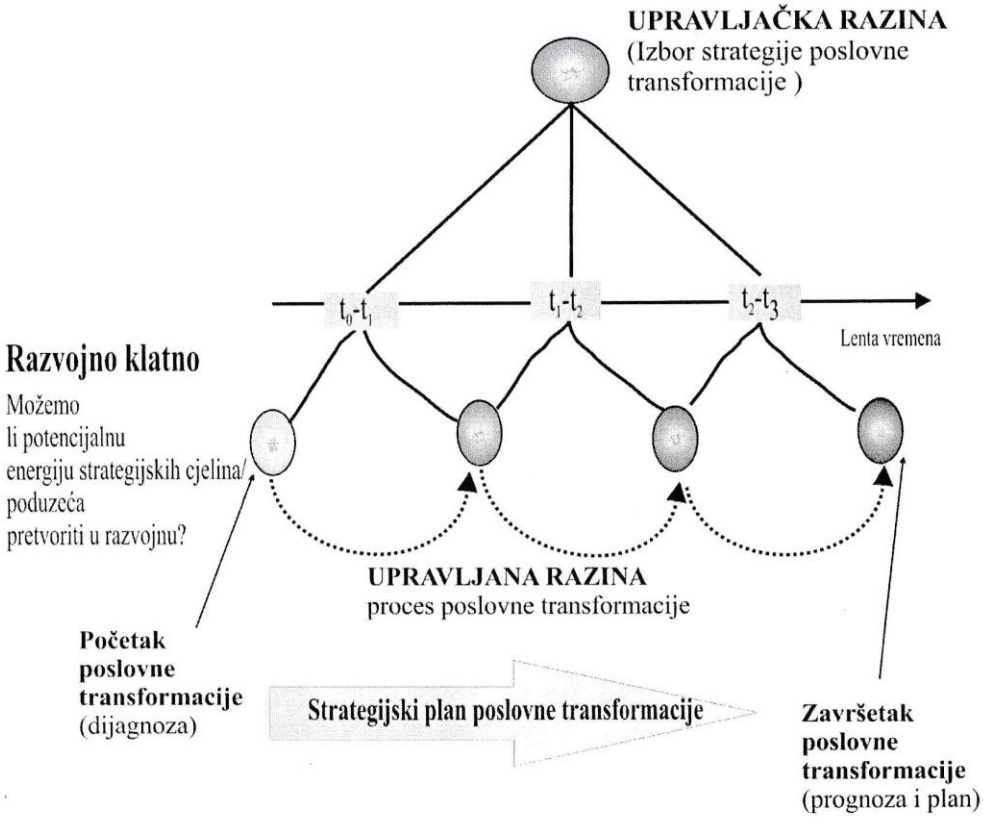
Osmi korak se sastoji od izbora metoda integracije i koordinacije procesa provođenja, uključujući *ex post* kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te *ex ante,* anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama.[44]

Deveti i posljednji korak u procesu oblikovanja strategije jest provedba strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces *ex post* i *ex ante* kontrole i korekcije upravljačko-planskih premisa.[45]

Prema Fučkan i Sabol, kvalitetnim provođenjem svih koraka ovog procesa, koji je ujedno i sistematiziran proces redukcije kompleksnosti, osigurava se postizanje potrebnih učinaka i učinkovitosti temeljem korištenja učinaka sinergije te spoznaje i upravljanja rizicima.

Slika 10: ..Razvojno klatno" - strategija poslovne transformacije i strategijski plan poslovne transformacije

[42] Ibid., str. 104.
[43] Ibid., str. 104 i 105.
[44] Ibid., str. 106.
[45] Ibid., str. 106.



Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 106.

3.3 Metode i modeli strategijske analize

Budući da je strategija gotovo neizbježno zamišljena u smislu onoga što čelnici organizacije 'planiraju' učiniti u budućnosti, formiranje strategije, ne iznenađuje, tretira se kao analitički proces za utvrđivanje dugoročnih ciljeva i akcijskih planova za organizaciju; odnosno kao proces formulacije nakon koje slijedi implementacija.[46]

Unutar procesa oblikovanja strategije, proces dijagnosticiranja i prognoziranja zahtijeva značajan postupak modeliranja polaznog originala i njegovih sadašnjih morfoloških, strukturalnih i procesno-funkcionalnih svojstava. Modelom se, postupkom pojednostavljenja, original relativno osamostaljuje glede okruženja. Stvaranjem modela originala se pomaže u procesu dijagnosticiranja i prognoziranja informacijsko-akcijske dijelova originala međusobno i originala s unutarnjim i vanjskim okruženjem. Modeliranje je time integralan dio procesa pripreme i donošenja odluka, posebno kod strategijskog planiranja i planiranja strategije.[47]

[46] Mintzberg, H., & Waters, J. (1985) *Of Strategies, Deliberate and Emergent*, Strategic Management Journal, str. 257.
[47] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 71.

Kao polazište strategijske dijagnoze i prognoze, neophodni su modeli životnog vijeka, a u literaturi strategijskog planiranja najčešće su korišteni sljedeći:[48]

- Gorupić, D. – *Razvoj poduzeća prema relativnoj efikasnosti*
- *Kramer – Životni vijek proizvoda*
- A. D. Little – *Životni vijek tehnologije i tipovi tehnologija prema utjecaju na potencijal konkurentnosti*
- Abernathy, Utterback – *Životni vijek industrije prema dinamici razvoja proizvodnih i procesnih inovacija*
- Butler – *Životni vijek turističke destinacije*
- Drucker – *Životni vijek proizvoda i njegova primjena na određivanje njihovog strateškog značenja*
- Porter – *Životni vijek industrije*
- Grant – *Životni vijek industrije*

„Strategija nije fiksni plan niti se sustavno mijenja u unaprijed dogovoreno vrijeme isključivo po volji uprave. Dihotomija između formuliranja strategije i provedbe strategije lažna je pod određenim zajedničkim uvjetima, jer zanemaruje učenje koje često mora slijediti koncepciju planirane strategije. Doista, sama riječ 'formulacija' dovodi u zabludu jer obično nazivamo 'strategijama' mnoge obrasce u organizacijskim odlukama koji se formiraju bez svjesnog ili namjernog razmišljanja. Čak i dobro poznati Chandlerov (1962.) edikt da struktura slijedi strategiju mora biti doveden u pitanje zbog utjecaja birokratskog zamaha na oblikovanje strategije. Agresivni, proaktivni kreator strategije - junak literature o poduzetništvu - pod nekim uvjetima može nanijeti više štete nego kolebljivi, reaktivni.“[49]

Svaka od prethodno navedenih[50] škola strategijskog mišljenja zagovara određen pristup procesu dijagnosticiranja i prognoziranja unutar oblikovanja strategije. Škola planiranja, primjerice, najviše vjeruje u racionalnost odvijajućih procesa i mogućnost kontrole okruženja, stoga najveći naglasak stavlja upravo na kvantitativne metode i modele. Odmičući se iz spektra škola koje percipiraju vanjski svijet predvidljivim i kontrolabilnim, sve veći naglasak biva na kvalitativnim metodama i modelima u uporabi članova škola strategijskog mišljenja koji pokušavaju obuhvatiti prirodne procese u okruženju.

[48] Ibid., str. 117.
[49] Mintzberg, H. (1979) Patterns in Strategy Formation, International Studies of Management & Organization, str. 84 i 85.
[50] U potpoglavlju 3.1. *Pojmovno određenje i razvoj strategije* ovog rada

Henry Mintzberg osvrnuo se na temu 1994. godine za Harvard Business Review. Temelj oblikovanja strategije leži u pregledu i analizi vanjskog i unutarnjeg okruženja poduzeća. Time se određuje i usmjerava na strateški put kojim treba krenuti temeljem izbora koji postanu dostupni kao rezultat ove analize i posljedično donesenih odluka. Predmetom rasprave postaju prednosti pristupa *izvana prema unutra* ili u odnosu na onaj *iznutra prema van*, i obratno, u oblikovanju strategije koje provodi poduzeće. Pritom je neizbježno priznati različite alate i tehnike koji se pojavljuju u školi planiranja. Zagovornici škole planiranja koriste metode i alate kvantitativnog modeliranja kako bi kvalificirali poziciju organizacije u industriji pomoću njenih financijskih pokazatelja. *Ansoffova matrica*[51], *BCG matrica*[52] Boston Consulting grupe (BCG) primjeri su racionalnih alata koje su zagovornici škole planiranja uzveličavali. Klasicisti su analitičke alate poput *PEST analize*[53], *SWOT analize* i *Porterovog modela pet sila*[54] smatrali vitalnim okvirima unutar kojih se može analizirati makro okruženje tvrtke unutar kojeg posluje i podržati oblikovanje strategije unutar industrije. Od onda se pojavilo mnogo alata i tehnika za potvrdu i opravdavanje analitičkih rezultata i posljedičnih odluka. Međutim, Mintzberg kritizira racionalne modele i alate za planiranje zbog promicanja „zablude predviđanja“, odnosno zanemarivanja dinamične prirode tržišta. Stoga postoji oblik „otuđenosti“ u metodama planiranja gdje se informacije koje se ne mogu prikupiti ili prenijeti u brojkama i proračunima gube tijekom faze izrade strategije. Malo se razmatraju drugi čimbenici koji igraju ulogu u oblikovanju strategije. Politički, društveni, kulturni i drugi kvalitativni čimbenici, kao u PEST analizi, ne uzimaju se u obzir ovim metodama ocjenjivanja. Iako model *Pet sila* pruža značajan pregled u određenom trenutku, pogrešno je primijeniti ga kao alat za predviđanje i pretpostaviti da će industrijski krajolik ostati nepromijenjen. [55]

Mintzberg je sa suradnicima 2009. godine još jednom osporio kratkovidno usmjerenje pristupa planiranju na razmatranje samo kvantitativnih i financijskih elemenata u kontekstu tržišta. U tom je radu, među ostalim, sumnjičav prema Porterovim modelima obzirom da su primjenjivi samo na tržištima koja su sazrjela i u industrijama koje su dostigle stabilnost, kako je navedeno u pažljivo odabranim studijama slučaja koje je izradio Porter[56]. Stoga je

[51] Ansoff, H. I. (1957) *Strategies for diversification*, Harvard Business Review.
[52] Henderson, B. (1968) *Perspectives,* Boston Consulting Group.
[53] Aguilar, F. (1967) *Scanning the business environment,* Macmillan, New York.
[54] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors,* Free Press New York.
[55] Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning,* Harvard Business Review
[56] Izvorno: Mintzberg,H. (1987) *The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy*, California

upitno hoće li ti modeli planiranja biti korisni kada se primjenjuju na dinamična tržišta koja su u stalnom kretanju. Za Mintzberga, ova „zabluda formalizacije“ isključuje identificiranje jedinstvenih tržišnih situacija za tvrtku, višesmjernu razmjenu informacija unutar tvrtke i mogućnost oblikovanja jedinstvene strategije koja će prilagoditi jedinstveni položaj tvrtke u industrija.[57]

Unatoč Mintzbergovom stajalištu, u suvremenoj dijagnostičkoj i prognostičkoj analizi prevladavaju kvantitativne metode. Ovdje su predstavljene dominantne kvantitativne i kvalitativne metode i modeli u suvremenoj praksi i literaturi, a podijeljene su na one dijagnostičke analize unutarnjeg i vanjskog okruženja, te metode i modeli prognostičke analize.

U praksi i literaturi najčešće izabrana područja analize i primjenjivane metode i modeli strategijske dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja:[58]

- 7 S model
- ABC analiza
- Analiza jezgrenih kompetencija
- Analiza kulture poduzeća
- Analiza lanca vrijednosti
- Analiza primjene ekonomije iskustva
- Analiza proizvodnje
- Analiza strukture troškova
- Analiza životnog vijeka industrije
- Analiza životnog vijeka primijenjenih tehnologija
- Analiza životnog vijeka proizvoda
- Analiza životnog vijeka tržišta
- Ansoffova matrica diverzifikacije
- IFAM/IFAS analiza
- Portfolio analize
- SPACE matrica

Management Review

[57] Mintzberg, H., Alstrand, B. and Lampel, J. (2009) *Strategy Safari*. London: Prentice Hall

[58] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 96.

- SWOT (TOWS) matrica
- Unutarnji benchmarking kao kontinuirani proces

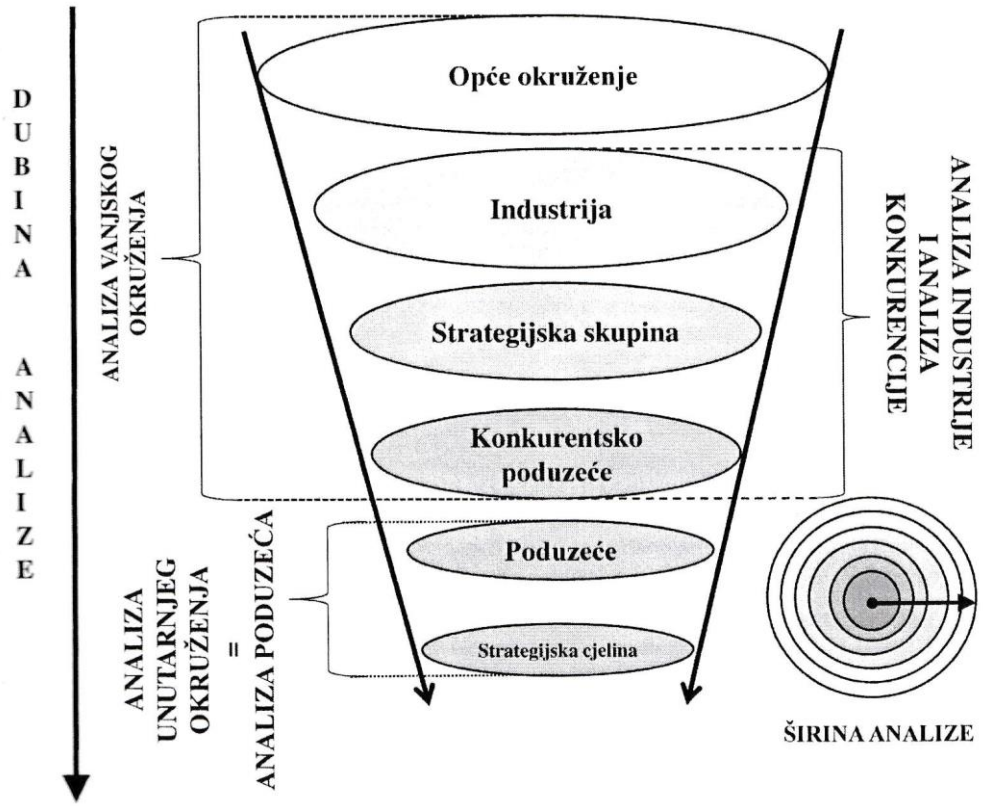
Značajni instrumenti strategijske dijagnostičke analize vanjskog okruženja:[59]

- EFAM/EFAS analiza
- PEST, PESTL, PESTLE analiza
- Porterijanska analiza 5 sila
- Vanjski benchmarking kao kontinuirani proces

Značajni instrumenti strategijske prognoze unutarnjeg i vanjskog okruženja i njihovog susreta:

- Analiza scenarija
- Financijske projekcije
- Računalne simulacije

Slika 11: Područja i redoslijed strategijske analize



Izvor: Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada, str. 95.

[59] Ibid., str. 99

4 DIJAGNOSTIČKA ANALIZA PODUZEĆA A1 HRVATSKA D.O.O.

4.1 Pojmovno određenje i ciljevi dijagnostičke strategijske analize

Planeri i menadžeri imaju različite prednosti. Planerima nedostaju ovlasti menadžera pri sklapanju obveza i, što je još važnije, menadžerski pristup mekim informacijama ključnim za izradu strategije. No, zbog vremenskog pritiska, menadžeri imaju tendenciju davati prednost djelovanju nad razmišljanjem i usmenom nad pisanim, što ih može natjerati da previde važne analitičke informacije. Strategije se ne mogu stvoriti analizom, ali njihov razvoj može biti potpomognut.[60]

Veći dio analiza nužno je „brz i prljav“, obzirom na vremenski okvir i *ad hoc* osnovu koju zahtijevaju menadžeri. Može uključivati analize industrije ili konkurentnosti, kao i interne studije, uključujući uporabu računalnih modela za analizu trendova u organizaciji. No, neki od najboljih modela koje planeri mogu ponuditi menadžerima jednostavno su alternativne konceptualne interpretacije njihova svijeta, poput primjerice novog načina sagledavanja distribucijskog sustava organizacije. Kao što je Arie de Geus, nekoć voditelj planiranja u Royal Dutch/Shell-u, napisao u svom HBR članku „Planiranje kao učenje“ (1988.), „Prava svrha učinkovitog planiranja nije pravljenje planova, već promjena mentalnih modela koje donositelji odluka nose u glavi."[61]

Dijagnostička analiza sastavni je dio procesa postavljanja razvojne situacije, odnosno procesa oblikovanja strategije. Polazišni je, i jedan od ključnih alata u odgovaranju na pitanje: „Je li moguće i kako, u kojem vremenu i kojim resursima (vidljivim, nevidljivim) u poslu/poduzeću akumuliranu energiju, energiju strategijskog položaja, tj. vanjske i unutarnje uvjetovanosti sadašnjeg položaja, pretvoriti u potrebnu razvojnu energiju kojom se osigurava postizanje budućeg strategijskog položaja?“. Cilj ove analize jest stvaranje uporišta ocjene razvojnog potencijala dijagnozom sadašnje poslovne situacije i vanjskih i unutarnjih uvjetovanosti njezinog postizanja.[62]

Dijagnosticiranje sadašnje, polazne poslovne situacije obuhvaća strategijsku dijagnostičku analizu sadašnjeg položaja, stanja i djelovanja poduzeća i njegovih dijelova. prošle i sadašnje kompleksnosti, tj. procesa diferencijacije i integracije u prošlosti i sadašnjosti. Domena ove

[60] Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning,* Harvard Business Review
[61] Ibid.
[62] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 91 i 92.

analize je dijagnostička identifikacija polazne strategijske situacije ili dijagnoza polazne situacije strategijskog planiranja i njezine uzrokovanosti. Analiza polazne situacije strategijskog planiranja se obavlja strategijskim dijagnostičkim modelima i metodama, kojima se analiziraju svojstva dosadašnjeg razvitka morfoloških i procesno-funkcionalnih svojstava unutarnjeg i vanjskog okruženja. Tom su analizom obuhvaćena područja unutarnjeg i vanjskog okruženja, gdje su u unutarnjem okruženju obuhvaćeni poduzeće i njemu pripadajuće strategijske cjeline, a pod vanjskim se okruženjem smatra opće okruženje, industrija, strategijska skupina i izabrana konkretna konkurentska poduzeća.[63]

Nužnost sveobuhvatne analize, kvantitativne i kvalitativne, unutarnje i vanjske, dijagnostičke i prognostičke; odnosno one koja teži cjelovitoj spoznaji, nastojat će se ilustrirati kratkom pričom koja se izvorno pojavljuje u knjizi indijskog filozofa i nekadašnjeg predsjednika Sarvepallija Radhakrishnana, *Eastern Religions and Western Thought,* iz 1939. godine.

„Bio jednom jedan kralj Benaresa, koji je sebi za razonodu sazvao nekoliko prosjaka koji su od rođenja bili slijepi, te raspisivao nagradu za onoga koji mu opiše slona. Prvi prosjak koji je istraživao slona naišao je na njegovu nogu te izjavio da je slon deblo. Drugi, koji ga je uhvatio za rep, rekao je da je slon poput konopa. Idući, koji je zgrabio uho, uvjeravao je da slon liči na palmin list, i tako dalje. Prosjaci su se stali uzajamno svađati, i kralj je bio izvanredno veseo. Obični učitelji, obuhvativši jedan ili drugi aspekt, spore se dok jedino buda zna cjelinu. Sveobuhvatan je pogled težak, a bude su rijetke.“[64]

4.2 Analiza vanjskog okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

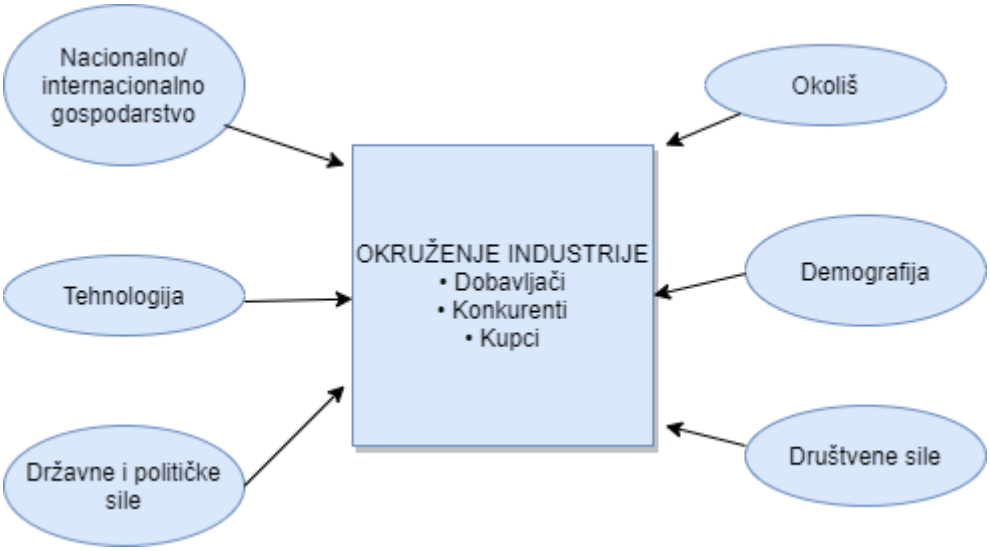
Vanjsko okruženje sastoji se od svih vanjskih utjecaja koji uvjetuju odluke i performanse poduzeća. S obzirom na veliki broj vanjskih utjecaja, postaju kritične odrednice prijetnji i mogućnosti s kojima će se tvrtka suočiti u budućnosti.[65]

Slika 12: Od vanjskog do unutarnjeg okruženja

[63] Ibid., str. 94 i 95.

[64] Preuzeto od Fučkan, Đ. i Sabol, A. (Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 22.), a izvorno u Radhakrishnan, S. (1939): *Eastern Religions and Western Thought*, Clarendon Press, London

[65] Grant, R. M. (2015) *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, str. 64. i 65.



Izvor: izrada autora prema Grant, R. M. (2015) Contemporary strategy analysis (10th ed.). John Wiley & Sons, str. 61

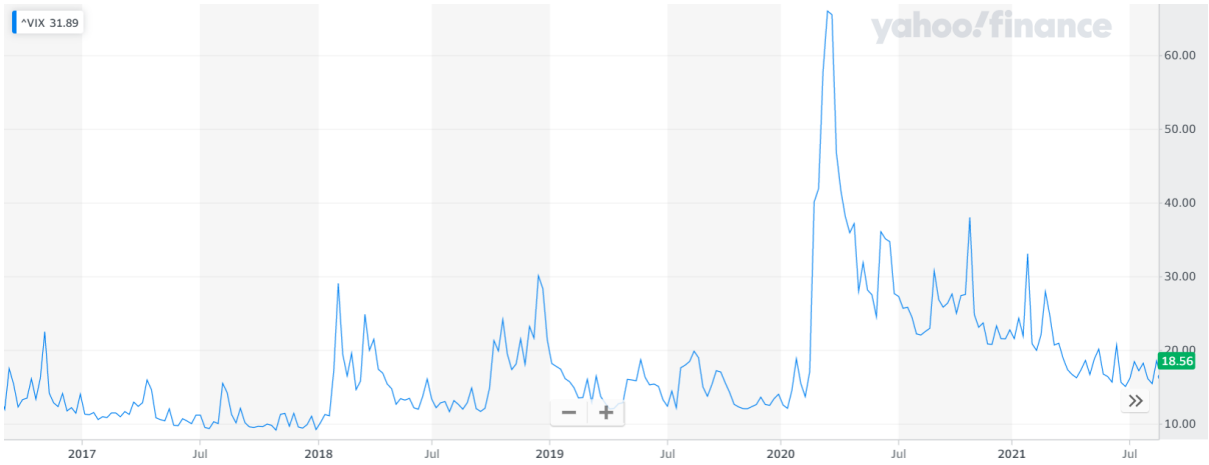
4.2.1 Globalno okruženje

Svjetsko je gospodarstvo, posebice ono zapadnih zemalja, od oporavka od Velike recesije 2008. godine do početka 2020. i pojave pandemije COVID-19 bilježilo stalan, stabilan rast i razvoj. Nezaposlenost je bilo na rekordno niskim razinama, inflacija kontrolirana, tržišta kapitala obarala su rekorde. U Europi je taj rast bio potpomognut intervencijama ECB-a spuštanja kamatnih stopa i programom kvantitativnog popuštanja (eng. *QE – Quantitative Easing)*, dok je u SAD-u slično provodio Fed. Međutim, razinu BDP-a u zadnjih nekoliko godina činilo se nemoguće odvesti na slijedeću razinu. Kamatne stope su bile na povijesno niskim razinama, čak i negativne u nekim slučajevima te je većina makroekonomskih metrika iskazivala nulte vrijednosti: nezaposlenost blizu nule, nulte kamatne stope, nulte stopa inflacije i stope rasta BDP-a blizu nule. Prisutan je bio strah od japanskog scenarija na tlu Europe – pojava dugotrajne ili sekularne stagnacije. Postajali su shodno tome prijedlozi od strane nekih ekonomista o namjernom iniciranju inflacije. Međutim, početkom 2020. godine, dogodio se *crni labud*[66] – pandemija svjetskih razmjera koja je izravno ili neizravno potpuno slomila globalno gospodarstvo. Pad poslovne aktivnosti u svim zemljama pogođenim pandemijom, tržišta kapitala su značajno pala, nezaposlenost porasla, pad BDP-a europskih zemalja značajan. Međutim, u trenutku pisanja ovog rada, nešto više od godine dana nakon prvih manifestacija *crnog labuda*, najveća su tržišta kapitala već pretekla fazu korekcije te

[66] Crni labud je nepredvidljiv događaj, izvan onoga što se obično očekuje od situacije i ima potencijalno teške posljedice. Crne labudove karakterizira njihova iznimna rijetkost, ozbiljan utjecaj i posljedično široko rasprostranjeno inzistiranje da je njihova prijetnja bila očita. (https://www.investopedia.com/terms/b/blackswan.asp) [16.08.2021.]

opet pišu nove najveće razine, a razine nezaposlenosti u SAD-u i EU padaju prema *pretpandemijskim* razinama. Ipak, intenzivno „printanje novaca“ od strane središnjih banaka, odnosno programi kvantitativnog popuštanja, čemu se najviše mogu pripisati zasluge za brz oporavak tržišta kapitala, uzrokovali su globalni porast inflacije iznad željenih razina, posebice u SAD-u. Sudionici tržišta po ovom pitanju nisu jednoglasni te neki skoku indikatora inflacije, odnosno indeksa potrošačkih cijena (eng. *Consumer Price Index*), pripisuju krivo i zastarjelo mjerenje istog.

Slika 13: Kretanje VIX indeksa u posljednjih pet godina

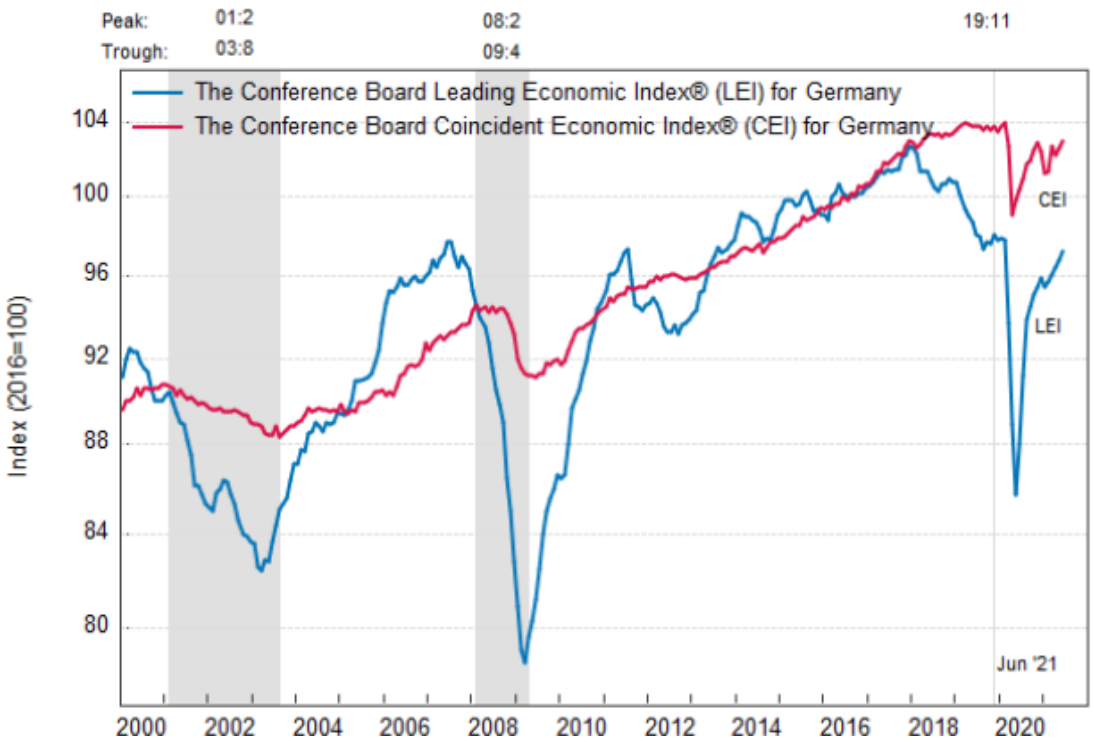


Izvor: www.finance.yahoo.com

VIX indeks je mjera averzije prema riziku i neizvjesnosti. Studije su pokazale snažnu povezanost s globalnim kretanjima tokova kapitala – niži VIX indeks, niža averzija prema riziku, veći tokovi kapitala. Shodno, empirijski je dokazana negativna korelacija između VIX indeksa i tržišta kapitala.

Slika 14: Kretanja LEI indeksa za Njemačku u zadnjih 20 godina[67]

[67] Sivom bojom osjenčana su krizna razdoblja



Izvor: https://conference-board.org/data

LEI indeks, Leading Economic Index, indeks je mjesečno objavljivan od strane Conference Boarda i služi za predviđanje budućih ekonomskih kretanja na temelju 10 komponenti indeksa. Uz VIX indeks se smatra indikatorom stabilnosti svjetskog gospodarstva i dobrim prognozerom budućnosti.

Slika 15: Kretanje S&P 500 indeksa u posljednjih pet godina

Izvor: www.finance.yahoo.com

S&P 500 Indeks, ili Standard & Poor's 500 Indeks, ponderiran je tržišnom kapitalizacijom 500 najvećih javno trgovanih tvrtki u SAD-u. Ne predstavlja točan popis 500 najvećih američkih tvrtki prema tržišnoj kapitalizaciji jer postoje drugi kriteriji koji se uključuju u

indeks. Indeks se široko smatra najboljim mjerilom trenutnog stanja američkog tržišta kapitala.[68]

4.2.2 Republika Hrvatska

Republika Hrvatska snažno prati poslovne cikluse Europske Unije i Eurozone. Hrvatska je mala i otvorena, visoko eurizirana ekonomija, vrlo osjetljiva na vanjske šokove. Kada se pogleda struktura BDP-a, najveći udio ima osobna potrošnja – C. To je najlakše vidljivo empirijski na primjeru izlaska iz Velike recesije. Ulaskom u Europsku Uniju 1. srpnja 2013. godine samo povećanje komponenta izvoza nije bilo dovoljno, nego tek kada se osobna potrošnja oporavila je Hrvatska uspjela 2014. godine izaći iz recesije. Vrijednosti izdvojenih ekonomski pokazatelja navedene su u tablici:

Tablica 1 Izdvojeni makroekonomski pokazatelji Republike Hrvatske

	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
BDP (u mil. EUR, tekuće cijene)	46.644,00	49.262,00	51.979,00	54.269,00	49.318,00
BDP po stanovniku (u EUR)	11.174,00	11.942,00	12.716,00	13.349,00	12.186,00
BDP - realna godišnja stopa promjene (u %)	3,50	3,40	2,81	2,86	-8,03
Prosječna stopa inflacije (%)	-1,10	1,10	1,50	0,80	0,10
Prosječni devizni tečaj naspram Eura (direktna kotacija)	7,53	7,46	7,41	7,41	7,53
Dug opće države (u % BDP-a)	80,80	77,60	74,30	72,80	88,70
Stopa nezaposlenosti (%)	13,10	11,20	8,40	6,60	7,50
Stopa zaposlenosti (%)	44,60	45,80	46,90	47,70	47,20

Izvor: HNB

Prikazano u tablici, stope rasta BDP-a u prve četiri godine promatranja iznosile su otprilike 3%, a 2020. godina donosi relativni pad BDP-a od 8%. Nakon jednog razdoblja deflacije, zadnje 4 godine Hrvatska je dosegla prosječnu razinu stope inflacije od oko 1%, a 2020. godine od samo 0,1% - što također prati globalna kretanja. Dug opće države, što se tiče udjela u BDP-u, bio je u fazi opadanje sve do posljednjeg razdoblja gdje je iznosio 89%. Stopa nezaposlenosti također je padala do 2020. godine, gdje ipak nije narasla do razine iz 2018., tj. čini drugu najnižu vrijednost u promatranom razdoblju. U kompletnom periodu je značajan

[68] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/s/sp500.asp [16.08.2021.]

faktor u trendu opadanja masovno iseljavanje stanovništva u zemlje Europske Unije, a u posljednjem periodu tromost same metrike u odnosu na druge pokazatelje. Što se tiče valute, Hrvatska se obvezala uvesti euro kao svoju valutu, a HNB ionako od osnutka države provodi politiku „upravljano-plivajućeg tečaja“ kune prema euru, u rangu od oko 7,5 kuna za 1 euro. Omogućavajući pritom poduzećima i investitorima dugoročno planiranje isplativosti njihovog ulaganja. Prema prikazanom, prethodnih četiri do pet godina Hrvatska je imala pozitivne trendove u gospodarstvu, s izuzetkom posljednje 2020. godine. Usporedivši isto s prosjekom Europske Unije, Hrvatska se ne izdvaja iz očitih trendova – ali su razine pokazatelja preniske i kretanje u pozitivnim trendovima presporo. Stručnjaci su nebrojeno puta upozoravali da krucijalne reforme nisu provedene. Prvenstveno se to misli na strukturne reforme obrazovanja, zdravstva, javne uprave, mirovinskog sustava. Proračun države se veoma povećao, država je postala još „deblja“, što će u onemogućiti fleksibilnost države i učiniti je tromom, čega ćemo dug plaćati u budućnosti.

Slika 16: Kretanje CROBEX indeksa u posljednjih pet godina

Izvor: https://tradingeconomics.com/croatia/stock-market

Prikazano je kretanje CROBEX-a[69] u istom razdoblju kao i u prethodno izdvojenim makroekonomskim pokazateljima. Može se primijetiti isti trend korekcije i probitka u tekućoj 2021. godini, kao i kod grafikona kretanja S&P 500 u poglavlju 4.2.1 ovog rada.

[69] CROBEX je službeni dionički indeks Zagrebačke burze. Od ožujka 2011. uključuje dionice 25 tvrtki , a cijena se kontinuirano računa prema aktualnim cijenama dionica. (https://zse.hr/hr/indeks/365?isin=HRZB00ICBEX6) [16.08.2021.]

4.2.3 Osnovne informacije o poduzeću A1 Hrvatska d.o.o.

A1 Hrvatska d.o.o. prvi je privatni mobilni operater u Hrvatskoj (1999. g.), dio Telekom Austria grupe. A1 Telekom Austria grupa vodeći je pružatelj telekomunikacijskih rješenja na području središnje i istočne Europe. Djeluje u sedam zemalja sa sveukupno otprilike 24 milijuna korisnika. Sve do 1.10.2018. poduzeće nosi naziv Vipnet d.o.o., kada postaje A1 Hrvatska d.o.o.. Danas poduzeće zapošljava oko 2000 ljudi i ima bazu od oko 2 milijuna korisnika. Glavna djelatnost poduzeća je pružanje potpuno integriranih telekomunikacijskih usluga, uključujući telefonske usluge na pokretnoj (mobilni segment) i nepokretnoj (fiksni segment) mreži. Svoje poslovanje uz dva navedena segmenta dijele još na poslovni i privatni segment, u skladu s korisnicima kojima pružaju uslugu. Glavni direktor poduzeća je Jiří Dvorjančanský, koji se na poziciji glavnog direktora poduzeću priključuje 2014. godine.

4.2.4 PESTLE analiza

Ishodište u procesu analize vanjskog okruženja poduzeća jest uspostava neke vrste sustava ili okvira za organizaciju informacija. Utjecaji okruženja mogu se klasificirati prema izvoru, na primjer – u političke, ekonomske, društvene i tehnološke čimbenike – ono što je poznato kao PEST(LE) analiza. PEST analiza i slični pristupi ispitivanju okruženja na makro razini mogu biti korisni u držanju poduzeća na oprezu obzirom na ono što se događa u svijetu. Opasnost je, međutim, u tome što je kontinuirano, sustavno ispitivanje i analiza tako širokog raspona vanjskih utjecaja skupo i može rezultirati preopterećenjem informacijama.[70]

Ishod PESTLE analize pokazuje selektirane i agregirane vanjske političke, ekološke, socijalne, tehnološke, pravne i ekonomske strategijske čimbenike i njihove utjecaje, omogućavajući prognozu njihovog razvoja i načina njihovog korištenja ili obrane od njih (locirajući ih kao šanse i opasnosti).[71]

Slijedi provedena PESTLE analiza A1 Hrvatska d.o.o.

Politički čimbenici:

A1 Hrvatska jest jedan od lidera hrvatskog tržišta telekomunikacija. Od njega se očekuje i da predvodi digitalnu transformaciju i bude društveno odgovorna tvrtka koja inovira i postiže dobre poslovne rezultate.

[70] Grant, R. M. (2015) *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, str. 64. i 65.
[71] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada str. 99

Kao tržišni i tehnološki lider dužni su surađivati s Vladom i zajednički pridonijeti široj digitalizaciji društva. Imaju stabilnu i razvijajuću poziciju, i onu tehnološku i financijsku, te bi bez njih proces digitalizacije bio otežan. Odgovornost preuzimaju i u procesu jasno sudjeluju. Jasno se izjašnjavaju da digitalizacija nema alternativu, da Hrvatska može napredovati i uhvatiti val tehnoloških promjena i proces digitalizacije s ostalim državama Europe.

Iako su 2019. godine smanjene obveze plaćanja naknada za radijsku frekvenciju, kojeg je prethodna Vlada povećala te čini jednu od većih financijskih stavki, i dalje se radi se o najvećoj naknadi za radijsku frekvenciju po stanovniku u Europi. Radi se o 50 milijuna eura godišnje na razini industrije. To je izuzetno važno u svijetlu prelaska na nove tehnologije, odnosno 5G mrežu i to bi značajno olakšalo investicije u novi spektar.

Temeljem promjene legislative EU, u promatranom periodu došlo je do snažnog pada *Roaming* prometa i prihoda u industriji. Najveći trend ulaganja u industriji i dalje se bilježi u svjetlovodnu pristupnu infrastrukturu, što otvara put operaterima za ponudu boljih internetskih paketa i generalno unaprjeđenje infrastrukture.[72]

Među ostalim, Vlada Republike Hrvatske je početkom ožujka 2021. godine, donijela odluku o donošenju Nacionalnog plana razvoja širokopojasnog pristupa u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2021. do 2027. godine. Nacionalnim planom odgovorit će se na nove zahtjevne ciljeve iz komunikacija Europske komisije "Povezivošću do konkurentnog jedinstvenog digitalnog tržišta – Ususret europskom gigabitnom društvu" i Akcijskog plana "5G za Europu", kojima se potiče razvoj širokopojasnog pristupa i mreža vrlo velikog kapaciteta, koje omogućuju gigabitnu povezivost s ciljem transformacije jedinstvenog digitalnog tržišta prema gigabitnom društvu i razvoju 5G mreža, a koje države članice Europske unije trebaju ostvariti do 2025.[73]

A1 Hrvatska je u 2020. bio dobitnik bespovratnih sredstva u tri od šest objavljenih projekata za izgradnju mreža u Republici Hrvatskoj, u ukupnoj vrijednosti od preko 96,5 milijuna kuna.[74]

---

[72] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/roaming-promet-smanjen-manji-prihodi-operatora-878/878 [17.08.2021.]
[73] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/vlada-donijela-odluku-o-donosenju-nacionalnog-plana-razvoja-sirokopojasnog-pristupa-u-republici-hrvatskoj/3345 [17.08.2021.]
[74] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/dodijeljena-bespovratna-sredstva-za-sest-prijavljenih-projekata-za-izgradnju-mreza-822/822 [17.08.2021.]

Širom zemlje provodi se gašenje DVB-T signala i prelazak na, jedino preostali DVB-T2 televizijski sustav, a isto vrši pritisak na prelazak stanovništva na televizijske pakete teleoperatera.

Ekološki čimbenici:

„Održivi razvoj stvara ekonomski rast. Do čak 90 posto investicija potrebnih da bismo ostvarili ciljeve zadane Pariškim sporazumom o klimatskim promjenama, vratit će nam se u obliku novih poslova, rasta vrijednosti i štednje postojećih resursa. U ostvarenju ovih ciljeva ključnu ulogu ima primjena najnovijih tehnologija.“[75]

Iako nije veliki zagađivač, telekom industrija je veliki potrošač električne energije te distributer proizvoda koji u jednom trenu postaju elektronički otpad, najbrže je rastući otpad na svijetu.

A1 Hrvatska na ta otvorena pitanja u svojem opisu društvene odgovornosti piše: „Kako bismo umanjili potrošnju, bazne stanice napajamo iz solara i vjetroturbina te na njima koristimo napredne sustave za hlađenje (tzv. free cooling sustave) klimatizacijskih uređaja. Ovim ulaganjima godišnje smanjujemo naš ugljični otisak za više od 840 tona. Korisnici smo ZelEn energije što znači da svu električnu energiju dobivamo iz obnovljivih izvora. Na taj način smanjili smo svoj ukupni ugljični otisak za čak 75%. Po pitanju utjecanja na rastući volumen elektroničkog otpada, a u A1 shopu korisnici mogu ostaviti svoje stare mobilne uređaje i biti sigurni da će oni biti zbrinuti na adekvatan način. Također, održivosti zajednice pridonosimo i našim poslovnim rješenjima. Riječ je o pametnim rješenjima za upravljanje gradovima koja koriste tehnologiju interneta stvari (IoT) i povezivost na A1 NB IoT mrežu kako bi povećala energetsku učinkovitost ili omogućila učinkovitije gospodarenje otpadom.“[76]

Kroz vlastiti program „Čini pravu stvar“ zalažu se i promiču ekološki i društveno prihvatljivije, učinkovitije i održivije načine rada i života. Dodatno, članovi su UN Global Compacta, Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj i HUP Zelena Hrvatska. Posjeduju certifikate za održivo poslovanje ISO 14001, 9001, 29001 i 45001 te Izvještaj o energetskom pregledu velikih kompanija.[77]

[75] Dostupno na: https://www.a1.hr/tko-smo-mi/drustvena-odgovornost [17.08.2021.]
[76] Ibid.
[77] Ibid.

Socijalni čimbenici:

Jedna od ključnih društvenih značajki u Republici Hrvatskoj jesu demografske promjene, prisutne većini populacija razvijenih i nekih zemalja u razvoju, a među njima je najistaknutije starenje stanovništva, što ima implikacije na tržište rada i ukupni gospodarski razvoj.[78] Takve promjene u demografskoj strukturi bitan su čimbenik koji neizravno utječe na ponašanje potrošača i prisutnu dinamiku na tržištu. U konkretnom slučaju tržišta telekomunikacija, sve starija struktura omogućava stabilnije poslovanje za etablirana poduzeća i ulazne barijere poduzećima sa supstituivnim proizvodima u određenim tržišnim nišama.

Hrvatsko tržište telekomunikacija, koje je u velikoj mjeri zasićeno, i dalje se prilagođava učincima sve veće dostupnosti ugovornih ponuda s različitim tarifnim paketima te rastuće popularnosti atraktivnih uređaja/pametnih telefona i dodatnih OTT (eng. *over the top*) usluga. Procjenjuje se da je stopa penetracije SIM-ova u pokretnoj mreži na kraju 2018. dosegnula 123,1%. Poduzeće je zadržalo položaj „izazivača" na tržištu uz procijenjeni udio od 35%, odnosno 10% manje od vodećeg Hrvatskog Telekoma, prema broju SIM-ova u pokretnoj mreži na kraju 2020. godine. Zabilježen je daljnji pad ukupnog telefonskih usluga godišnjoj razini od 113,5% u prvih devet mjeseci 2020. Ukupni širokopojasni promet povećao se na godišnjoj osnovi za 2% u prvih devet mjeseci 2020. U istom razdoblju ukupni broj minuta upotrebe (MOU) na tržištu pokretnih telekomunikacija dodatno se povećao na godišnjoj osnovi za 12%, ali su istovremeno prihodi istog pali za 12% - najviše zbog manjeg *roaming* prometa, što se može pripisati smanjenoj mobilnosti stanovništva u 2020. godini.[79]

Tehnološki čimbenici:

Uz regulatorno i poslovno područje, telekomunikacijska infrastruktura ključni je element u trenutnoj globalnoj borbi za vodstvo u digitalnom povezivanju. Ističu se dvije podskupine: tehnologija 5G bežične mreže; i infrastrukturu računalstva u oblaku.[80]

Ukupna ulaganja u materijalnu i nematerijalnu imovinu na prostoru Republike Hrvatske u nepokretnim mrežama u blagom su padu od 0,2%, iako je zabilježen rast ulaganja u svjetlovodnu pristupnu infrastrukturu od 12,9% i rast ulaganja u izgradnju elektroničke komunikacijske infrastrukture od 70,8%. Stoga se i u narednom razdoblju može očekivati

[78] Čepar, Ž, & Bojnec, Š. (2008). *Population Aging and the Education Market in Slovenia and Croatia*, Eastern European Economics, str. 68.
[79] Dostupno na: https://www.hakom.hr/ [17.08.2021.]
[80] Dekker, B., & Okano-Heijmans, M. (2020). *Europe's Digital Decade?: Navigating the global battle for digital supremacy*, Clingendael Institute, str. 25.

nastavak trenda ulaganja u širokopojasnu pristupnu infrastrukturu, važan kako bi se zadržao rast broja širokopojasnih priključaka vrlo velikih brzina. U pokretnoj mreži ulaganja u mrežnu opremu rasla su 0,3% u odnosu na prvih devet mjeseci u 2019. Promatrajući širokopojasne priključke u nepokretnoj mreži, broj priključaka putem svjetlovodne pristupne tehnologije i dalje bilježi najveći rast, oko 10% korisnika ostvaruje širokopojasni pristup internetu putem FTTH/FTTB priključaka. Što se tiče brzina, oko 40% korisnika u nepokretnoj mreži ima ugovoren pristup internetu brzinama većim od 30 Mbit/s, odnosno preko 12% brzinama većim od 100 Mbit/s. Ukupan broj korisnika paketa usluga raste u svim kategorijama paketa: 2D, 3D i ponajviše 4D paketa. Usluge naplatne televizije koristi nešto više od 56% kućanstava.[81]

A1 Hrvatska, Hrvatski Telekom te sve razine vlasti u Republici Hrvatskoj nastavljaju s investicijskim programom modernizacije pokretnih radijskih i transportnih mreža. Nakon što je u 2018. uspješno završila modernizacija mreže u istarskoj regiji te u Zagrebu i Zagrebačkoj županiji, u prvom tromjesečju 2019. godine modernizacija mreže nastavila se u obalnom dijelu Hrvatske od Dubrovnika do riječkog područja. Na kraju ožujka 2019. ukupno 45 posto lokacija zamijenjeno je moderniziranom pokretnom radijskom opremom i infrastrukturom koje su spremne za 5G tehnologiju.[82]

Nedavno objavljeno Ericssonovo izvješće naglašava kako bi do kraja 2021. godine, broj globalnih korisnika 5G mreže na pametnim telefonima trebao biti veći od 580 milijuna. Stručnjaci i novi Ericsson Mobility Report ističu da će 5G postati najbrže usvojena mobilna generacija. Do kraja 2026. godine broj 5G pretplata bi se trebao popeti na 3,5 milijardi, dok bi signal bio dostupan za 60 posto svjetskog stanovništva. Činjenica je da Europa polako započinje s rastom i zaostaje za tržištima Kine, SAD-a, Koreje, Japana i Arapskih zemalja Perzijskog zaljeva. Korisnicima je najvažnija dostupnost 5G signala i pristupačnost komercijalnih uređaja, koji podržavaju novu mobilnu mrežu. Uz uvođenje 5G mreže raste i potreba za većim podatkovnim prometom, koji nastavlja rasti iz godine u godinu. Globalno, prosječni podatkovni promet po pametnom telefonu trenutačno premašuje 10 GB, a predviđa se da će do kraja 2026. godine doseći 35 GB na mjesečnoj razini.[83]

---

[81] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/roaming-promet-smanjen-manji-prihodi-operatora-878/878 [17.08.2021.]
[82] Dostupno na: https://www.hakom.hr/ [17.08.2021.]
[83] Dostupno na: https://www.nacional.hr/do-kraja-godine-ce-broj-5g-pretplatnika-narasti-na-vise-od-580-milijuna [17.08.2021.]

Početkom 2020. godine, HAKOM je objavio sljedeću vijest: „5G Akcijskim planom za EU, kao dijelom Strategije jedinstvenog digitalnog tržišta za Europu, predviđene su mnoge mjere za uvođenje 5G tehnologije u države članice. Dio mjera Plana bile su identifikacija barem jednog grada u državi članici kao pogodnog kandidata za uvođenje komercijalne 5G tehnologije te realizacija 5G mreža i usluga u tom gradu. Stručna skupina Ministarstva, mora, prometa i infrastrukture, HAKOM-a i sva tri mobilna operatora 2019. je godine završila analizu prijavljenih kandidata (Osijek, Rijeka, Karlovac i Bjelovar) za 5G grad, a kao najpogodniji se pokazao Osijek. Za realizaciju komercijalnih 5G usluga do kraja 2020. bit će potrebno prethodno dodijeliti novi radiofrekvencijski spektar operatorima, što se očekuje u drugoj polovici ove godine.“[84]

U svibnju 2021. godine najavljena je javna dražba za frekvencijske pojaseve u službi 5G mreže. „Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) pokrenula je postupak javne dražbe za izdavanje dozvola za uporabu RF spektra za mreže pokretnih komunikacija pete generacije (5G) na području Republike Hrvatske. Nadmetanja za pojedine frekvencijske pojaseve provest će se u četiri odvojena postupka (700 MHz, 3600 MHz, 26 GHz te 3600 MHz regionalno)… Podsjetimo, uvođenje mreža pete generacije (5G) jedan je od ključnih čimbenika za omogućavanje dostupnosti širokopojasnog pristupa svim kućanstvima, pouzdanu komunikaciju s malim kašnjenjem (latencijom) i povezivanje velikog broja uređaja. Očekuje se da će 5G stvoriti preduvjete, ne samo za nove usluge u pokretnim komunikacijama, nego i nove usluge i primjene u drugim industrijama kao što su automobilska industrija, zdravstvo, poljoprivreda, turizam, edukacija, mediji i dr. Te mreže konceptualno predstavljaju potpuno novi ekosustav koji ne uključuje samo dionike tržišta elektroničkih komunikacija nego i drugih tržišta.“[85]

Posljedično, A1 Hrvatska je 12. kolovoza 2021. objavilo: „A1 Hrvatska započela je s pružanjem usluga na pravoj, gigabitnoj 5G mreži. Temeljem odluke Vijeća HAKOM-a o dodijeli radiofrekvencijskog spektra za 5G na javnoj aukciji, kompanija je aktivirala 5G mrežu u frekvencijskim pojasevima na 700 MHz i 3600 MHz. Zahvaljujući novim frekvencijama napokon su u Hrvatskoj stvoreni uvjeti za implementaciju pravog 5G-a koji omogućava gigabitne brzine i nisku latenciju.“[86]

---

[84] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/osijek-je-hrvatski-5g-grad-708/708 [17.08.2021.]
[85] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/hakom-pokrenuo-postupak-javne-drazbe-za-izdavanje-dozvola-za-uporabu-rf-spektra-za-mreze-pokretnih-komunikacija-pete-generacije/6468 [17.08.2021]
[86] Dostupno na: https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/ [17.08.2021.]

Pravni čimbenici:

Institucionalno okruženje odnosno zakonski akti, norme i uzance usklađene su s institucionalnim okruženjem Europske unije što olakšava poslovanje poduzećima iz Europske unije i s druge strane poduzećima iz Hrvatske koje posluju u Europskoj uniji.

17. prosinca 2018. godine na razini Europske unije objavljen je novi regulatorni okvir – Direktiva (EU) 2018/1972 Europskog parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2018. godine o Europskom zakoniku elektroničkih komunikacija i Uredba (EU) 2018/1971 Europskog parlamenta i Vijeća od 11. prosinca 2018. godine o osnivanju Tijela Europskih regulatora za elektroničke komunikacije (BEREC) i Agencije za potporu BEREC-u (Ured BEREC-a), izmjeni Uredbe (EU) 2015/2120 i stavljanju van snage Uredbe (EZ) br. 1211/2009. Države članice Europske unije obvezne su prenijeti direktivu u nacionalno zakonodavstvo u roku od dvije godine od njezine objave dok se uredbom, koja se izravno primjenjuje u državama članicama Europske unije, određuju maksimalne maloprodajne cijene međunarodnih poziva unutar Europske unije (0,19 €/min) i SMS poruka (0,06 € / SMS), a koje su države članice Europske unije obvezne primjenjivati od 15. svibnja 2019. godine.[87]

Kao najvažniji čimbenici za A1 Hrvatska i industriju telekomunikacija mogu se izdvojiti oni tehnološki i socijalni, obzirom na mogućnost ponude proizvoda/usluga i prihvaćanje istih uvelike ovisi o kapacitetima infrastrukture i stavu javnosti, odnosno ponašanju potrošača. Premda, uzevši u obzir sve navedeno – ni jedan se čimbenik ne može izdvojiti kao suvišan.

Ekonomski čimbenici:

Procjenjuje se da je stvarni pad BDP-a u Hrvatskoj iznosio 8% u 2020. godini, no u trenutku pisanja procjenjuje se rast BDP-a u drugom kvartalu 2021. od 14,5%.[88] Očekuje se da će privatna potrošnja ostati glavni pokretač rasta, potpomognuta sjajnom turističkom sezonom, stabilnom vanjskom potražnjom i jednostavnom monetarnom politikom. Privatna potrošnja ne temelji se samo na prelijevanjima iz područja turizma, već građani ostvaruju koristi i od većih stvarnih plaća (rast od 7% u godini dana)[89], restrukturiranja, smanjenja poreza i doznačivanja. Zabilježena stopa nezaposlenosti rasla je iz 2019. godine u 2020. kao rezultat

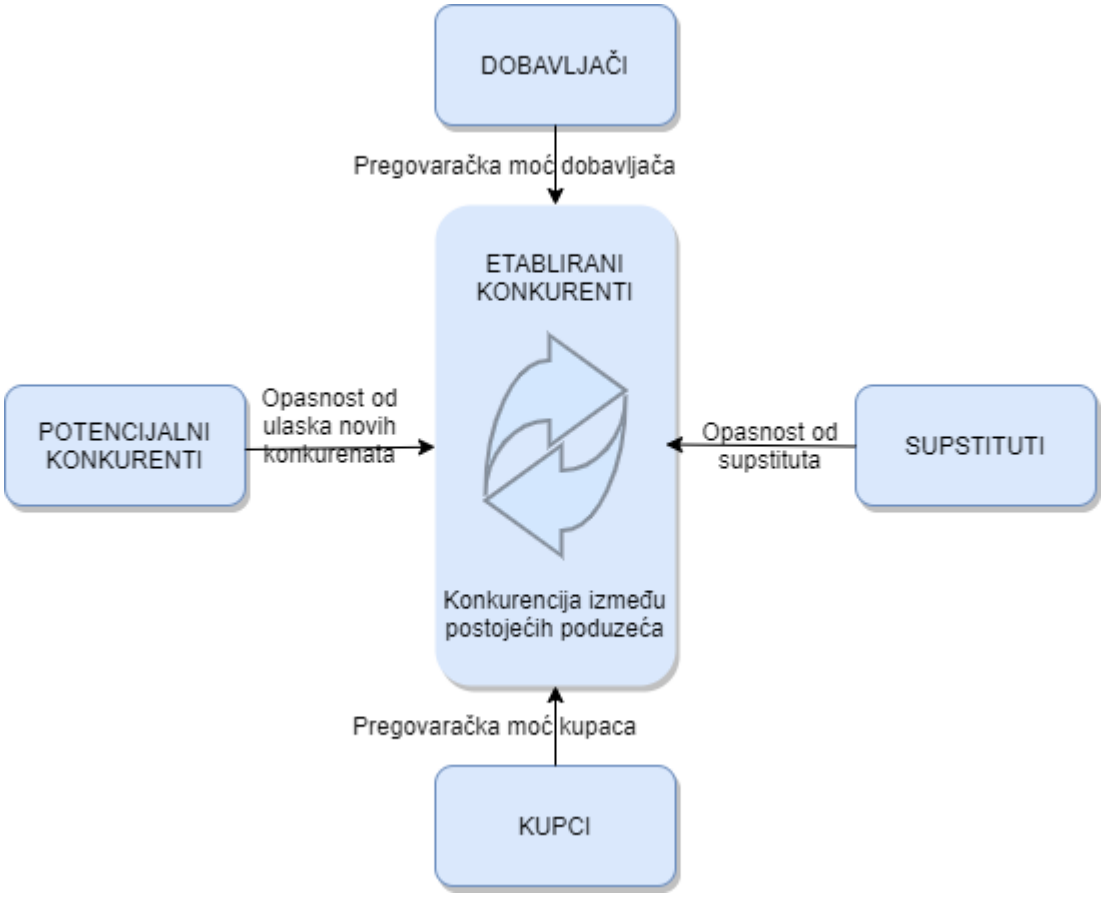
[87] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/donesen-je-novi-regulatorni-okvir-za-elektronicke-komunikacije/6362 [17.08.2021.]
[88] Dostupno na: https://www.poslovni.hr/hrvatska/eiz-u-2-kvartalu-izgledan-rast-bdp-a-od-145-4300535 [17.08.2021.]
[89] Dostupno na: https://www.vecernji.hr/vijesti/povecanje-kakvo-nismo-imali-godinama-placa-u-godinu-dana-porasla-450-kuna-1509579 [17.08.2021.]

sveukupnog nazadovanja gospodarstva, ali potpomognuto Vladinim potporama, i dalje čini drugu najnižu u posljednjih 5 godina promatranja. Stagnacija gospodarskih aktivnosti skoro je dovela do inflacije u 2020. godini, no srpanj 2021. bilježi najveći rast cijena od travnja 2013. godine, od 2,8%.

4.2.5 Porterijanska analiza pet sila

Najčešće korišteni okvir za analizu atraktivnosti industrije razvio je Michael Porter s Harvardske poslovne škole. Porterov okvir *pet sila* tržišnog natjecanja promatra profitabilnost industrije (na što ukazuje njezina stopa povrata na kapital u odnosu na njenu cijenu kapitala) određenu s pet izvora konkurentskog pritiska. Ovih pet snaga konkurencije uključuju tri izvora „horizontalnog“ natjecanja: konkurencija supstituta, konkurencija potencijalnih i konkurencija etabliranih suparnika; i dva izvora „okomitog“ natjecanja: pregovaračka moć dobavljača i moć kupaca (Slika 19).

Slika 17: Porterov okvir pet sila industrije



Izvor: izrada autora prema Grant, R. M. (2015) Contemporary strategy analysis (10th ed.). John Wiley & Sons, str. 61

Porter je za Harvard Business Review 1996. godine naveo: „Strategija je stvaranje jedinstvene i diferencirane pozicije koja uključuje raznolik skup aktivnosti. Ključno je kako se te aktivnosti uklapaju zajedno, tvoreći dosljedan, međusobno jačajući sustav.“[90]

Analiza etabliranih konkurenata:

Kao trenutno glavnu konkurenciju poduzeću A1 Hrvatska izdvojeni su: Hrvatski Telekom, Telemach, Optima Telekom, Iskon i CARNet

Hrvatsko tržište usluga telekomunikacija prilično je koncentrirano. Na tržištu mobilnih usluga prisutna je velika konkurentnost među mobilnim operaterima. Hrvatski telekom i A1 su tržišni lideri, a prate ih nekolicina izazivača od kojih je Telemach jedini primjetan tržišnim udjelom. Mlađi i manji operateri nižim cijenama i stalnim akcijama pristupanu postojećim i potencijalnim klijentima – strategijama cjenovne penetracije.

U slučaju, tržišta internetskih usluga, konkurencija je još veća. Hrvatski Telekom je kontinuirano vodeći pružatelj usluga interneta u Republici Hrvatskoj koji svojim korisnicima pruža potpuni spektar usluga iz područja govorne telefonije, prijenosa podataka, pristupa lokalnim mrežama i internetu, bežičnog pristupa lokalnim računalnim mrežama ili satelitske komunikacije. Iskon d.o.o prvi je privatni pružatelj usluga pristupa internetu (ISP, Internet Service Provider) u Hrvatskoj s koncesijom Ministarstva prometa i veza. Iskon je tvrtka nove orijentacije na hrvatskom tržištu – „za razliku od preprodavača web prostora na američkim serverima ili velikih sustava kojima je korisnik zadnja briga, jedino vam mi možemo ponuditi kompletno rješenje pristupa i prisustva na internetu.[91]“

Postoji veliki broj malih telekoma čiji je status na tržištu zanemariv, primjerice: 3t.cable d.o.o., Akton d.o.o., BT net d.o.o., Fenice Telekom grupa d.o.o., IBM Hrvatska d.o.o., Info Progres d.o.o., IT Jedan d.o.o., Keter Air d.o.o., Magic Net – d.o.o., Magic Telekom d.o.o., Metronet d.o.o.

Oligopolska industrija telekomunikacija u Republici Hrvatskoj praktički je duopol, što dodatno podupire i medijski popraćena akcija kupnje EvoTv-a od strane Hrvatskog Telekoma, gdje su A1 Hrvatska i Telemach uložili žalbe aludirajući na antimonopolske

[90] Porter, M. E. (1996) *What is Strategy?*, Harvard Business Review, str. 61-78.
[91] Dostupno na: https://www.iskon.hr/ [17.08.2021.]

zakone, obzirom da akvizicija Hrvatskom Telekomu u procjeni omogućava 66% tržišnog udjela. Međutim, žalba nije prihvaćena i isto je odobreno uz određene uvjete.[92]

Četiri operatora koji nude pakete usluga po prihodima zauzimaju gotovo 90 posto tržišta nepokretnih mreža. Pri tome su operatori Iskon i Optima pod kontrolom Hrvatskog Telekoma (HT), a najkasnije 2021. Optima bi trebala prestati biti pod njegovom kontrolom. Ostalih manjih operatora je čak 63, a među njima su i oni koji samo iznajmljuju vodove i mrežu poput Hrvatske elektroprivrede, kao i brojni operatori koji nude isključivo uslugu širokopojasnog pristupa internetu.[93]

Postojanje potencijalnih konkurenata:

Udio novih operatora s obzirom na broj korisnika i na ukupan ostvaren prihod na tržištu javne nepokretne mreže u Republici Hrvatskoj je u stalnom porastu. Udio novih operatora na tržištu javne nepokretne komunikacijske mreže u Hrvatskoj porastao je s obzirom na broj korisnika te u trećem kvartalu 2018. godine iznosi 30,44 posto.[94] Međutim, prihodi i broj korisnika nepokretne komunikacijske mreže u konstantnom je, ali blagom, opadanju. Oštar pad se ne očekuje zbog demografske strukture stanovništva, ali zbrojivši uz pad prihoda i korisnika i potrebu za konstantnim ulaganjima u izgradnju i održavanje, koja su samo 2019. godine iznosila 2,8 milijardi kuna[95], atraktivnost industrije nepokretnih komunikacija za potencijalne konkurente sigurno je narušena i ne može se očekivati dugoročan rast novih operatora.

Iako broj korisnika širokopojasnog interneta raste, kao i korisnika telefonskih usluga u pokretnim mrežama i naplatne televizije, te je jedino je broj korisnika telefonske usluge u nepokretnim mrežama u neprekidnom padu i nastavlja se trend supstitucije klasičnih telefonskih usluga OTT uslugama za komunikaciju putem interneta (npr. WhatsApp, Viber, Skype i iMessage), ukupna ulaganja na tržištu činila su više on 24% ostvarenih prihoda.[96]

Također, budući da je od 1. siječnja 2020. stupila na snagu izmjena Pravilnika o univerzalnim uslugama u elektroničkim komunikacijama, prema kojoj je operator univerzalne usluge obvezan omogućiti fizičkim i pravnim osobama brzinu prijenosa podataka od najmanje 4

[92] Dostupno na: https://www.bug.hr/televizija/hakom-hrvatskom-telekomu-odobrio-preuzimanje-evotv-a-uz-dodatne-uvjete-8288 [17.08.2021.]
[93] Godišnje izvješće o radu Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti za 2019. godinu
[94] Godišnje izvješće o radu Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti za 2018. godinu
[95] Godišnje izvješće o radu Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti za 2019. godinu
[96] Ibid.

Mbit/s, a socijalno ugroženim skupinama isto po 50% cijene[97] – stvoren je pritisak na potencijalne manje konkurente na tržištu kojima to ugrozilo strukturu i dinamiku prihoda.

U EU-u postoje velike razlike između pojedinih država u vezi s brojem operatora i davatelja usluga koji pružaju javne telekomunikacijske usluge na tržištu koristeći se telekomunikacijskom mrežom. S aspekta broja operatora i davatelja usluga, u EU-u je pružanje analognih, 2G (GSM 900, DCS 1800) i 3G (UMTS) usluga u pokretnoj mreži vezano uz koncesiju.

U državama EU na tržištu najčešće postoje 2-3 operatora za GSM ili DCS, dok se broj davatelja usluga razlikuje od države do države. U Republici Hrvatskoj postoje 3 operatora pokretnih mreža koji imaju koncesije za po jednu mobilnu mrežu druge generacije (GSM/DCS) i jednu treće generacije (UMTS). Tommaso Valletti je 2003. godine došao do zaključka da industrija mobilne komunikacije ima jake karakteristike prirodnog oligopola i to u smislu da ograničen broj poduzeća može opstati u tržišnoj ravnoteži neovisno o veličini tržišta. Također je utvrdio da poduzeća imaju jak poticaj da koriste različite razine pokrivenosti kako bi se razlikovala i kako bi ublažila cjenovnu konkurenciju.[98]

Sabolić je, primjerice, 2007. tvrdio da je tržište mobilne telefonije u Republici Hrvatskoj konkurentno, te da bi se moglo reći da stanje nije puno drugačije od situacije na brazilskom telekomunikacijskom tržištu. Naime, gotovo 90% hrvatskog tržišta mobilne telefonije je u rukama dvaju operatora sa znatnijom tržišnom snagom, tako da bi se tržišna struktura ovog segmenta telekomunikacijskog tržišta mogla opisati čak i kao duopol. Operatori sa znatnijom tržišnom snagom na mjerodavnom tržištu javne govorne usluge u pokretnim telekomunikacijskim mrežama na području Republike Hrvatske su Hrvatski Telekom i A1 Hrvatska. U ovom slučaju se ne radi o zajedničkom vladajućem položaju dvaju poduzeća jer mali broj konkurenata na mjerodavnom tržištu javne govorne usluge u pokretnim telekomunikacijskim mrežama na području Republike Hrvatske i visoka razina transparentnosti njihova postupanja omogućava oligopolistima da svoje ciljeve postižu bez izravnog ili neizravnog sporazumijevanja, već naprosto praćenjem i procjenom strateških postupaka drugih konkurenata, te prilagođavanjem svog postupanja stvarnim i pretpostavljenim postupcima drugih.[99]

---

[97] Ibid.
[98] Valletti, T. (2003) *Is Mobile Telephony a Natural Oligopoly?*, Review of Industrial Organization, str. 63.
[99] Sabolić, D. (2007) *Tržišna snaga u telekomunikacijama,* Kigen, Zagreb, str. 221.

U konačnici, razlikujemo tri osnovne strukturne barijere: (1) kontrola nad glavnim resursima, (2) ekonomija obujma i ekonomija širine, (3) tržišne prednosti etabliranih konkurenata.[100] A1 Hrvatska i Hrvatski Telekom postavili sve tri – vlasništvom koncesijskih prava na frekvencije i infrastrukturu, volumenom poslovanja te etabliranošću i *sigurnošću* u očima potrošača.

Komplementi i supstituti:

Pojava jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtjeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajuću diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i sniženje cijene.

Ranije je napomenuto da u mobilnoj telefoniji A1 Hrvatska ima jaku konkurenciju, a samim time i prisutnost supstituta od, s jedne strane jeftinijih novih operatera na tržištu, a s druge strane onog starijeg i etabliranijeg. Ponuda mobilnih proizvoda i usluga je prisutna u velikom volumenu, cijene padaju, kako mobilnih aparata tako i usluga razgovora i poruka što korisnici uočavaju te na taj način mijenjanju strukturu tržišnih udjela, posebice onih korisnika mlađe dobi. Utrka s Hrvatskim Telekomom za prvenstvo pružanja usluga 5G mreže mogla bi dublje ukorijeniti dominaciju dva najveća operatora na hrvatskom tržištu i potencirati kretanje prema duopolu.

Obzirom da je tržište internetskih usluga još zasićenije, cjenovna elastičnost manja i duopol praktički egzistira, a oba najveća operatora nude gotovo identične proizvode i usluge, supstitute predstavljaju jedino već postojeća mreža proizvoda. Budući da je broj korisnika svjetlovodnih mreža bilježi porast od 65% na godišnjoj bazi[101], može se pretpostaviti da isto komplementira korištenje *premium* internetskih usluga te da supstituiranje internetskih usluga nije na obzoru.

Pregovaračka moć kupaca:

Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat njihove snage cjenkanja. Tome odgovara situacija na tržištu kad mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kad je riječ o najvećem ili pretežnom kupcu, te kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvođača. U navedenim uvjetima kupac najbolje iskorištava svoju pregovaračku poziciju i konkurentsku snagu, jer dobiva robu odnosno traženi proizvod uz povoljnije uvjete kupnje, duže rokove plaćanja i niže cijene.

[100] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 184.
[101] Godišnje izvješće o radu Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti za 2019. godinu

A1 Hrvatska kao tržišni akter u *de facto* duopolskoj strukturi ima iznimno veliku lepezu svojih korisnika/kupaca, a u gotovo svakoj tržišnoj niši nastupa kao *price maker*. Osobni korisnici čini veliki dio korisnika/kupaca proizvoda/usluga, no njihova pregovaračka moć je ipak relativno mala obzirom da nedostatak dovoljno diferencirane, a dovoljno etablirane alternative.

Pregovaračka moć dobavljača:

Pregovaračka pozicija dobavljača raste s porastom snage cjenjkanja dobavljača, a to je situacija kada dobavljači mogu diktirati uvjete poslovanja.

A1 Hrvatska posluje u suradnji s velikim rasponom dobavljača, među kojima dominiraju dobavljači hardvera, elektronike i energenata. Obzirom da je konkurencija među dobavljačima velika, diferenciranost proizvoda sve manja, supstituivni kupci izuzetno ograničeni i dobro informirani, a mogućnost i sposobnost uspješne unaprijedne vertikalne integracije relativno mala[102], smatra se da je pregovaračka moć dobavljača minimalna.

4.3 Analiza unutarnjeg okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Prema Tintoru (2009.), strategijska dijagnostička analiza unutarnjeg okruženja obuhvaća analizu ciljeva, rezultata i temeljnih poslovnih načela, stanja i performansi operativnog poslovanja, financijske situacije, proizvodnje, analizu zarađivanja, analizu kreditne sposobnosti i analizu ljudskih potencijala.[103]

U ovom će dijelu rada biti obrađena odabrana područja strategijske dijagnostičke analize unutarnjeg okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

4.3.1 Pregled povijesnog razvoja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Tadašnji Vipnet s radom je počeo 1. srpnja 1999. godine. Dva mjeseca kasnije prvi su korisnicima omogućili *prepaid* uslugu na bonove pod nazivom Vipme. Omogućili su i primanje SMS poruka i bez pretplate na SMS, što je tadašnji Cronet naplaćivao kao dodatnu uslugu, te mogućnost uvida u pozivni broj što se u Cronetu također naplaćivalo. Također, prvi su tada nudili usluge službe za korisnike koja je radila *24/7*.

Više je inovacija na hrvatskom tržištu poteklo od sadašnjeg A1 Hrvatska: SMS parking 2001. godine, MMS poruke 2002. godine, a GPRS usluga iz 2001. godine omogućila je da se

[102] Argumenti za malu mogućnost uspješnog ulaska na tržište prethodno iznijeti u dijelu "Postojanje potencijalnih konkurenata"
[103] Tintor, J. (2009.): *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb

pristup internetu naplaćuje samo prema prenesenoj količini podataka, a ne vremenu provedenom na mreži. Tadašnji Vipnet je među prvima u svijetu ponudio MMS u roamingu, što znači da su se MMS poruke mogle primiti i izvan svoje zemlje.

Ponudili su još nekoliko noviteta hrvatskom tržištu, nakon GPRS-a odnosno 2.5G iz 2001. uz cca 54 kb/s, UMTS 3G-a s brzinama od 384 kb/s već dvije godine kasnije (2003.), 2007. godine HSDPA brzinom do 7,2 Mb/s. 2010. godine uz Dual Carrier HSPA postižu se brzine do 42 Mb/s.

Na vlastitim je mrežnim kanalima 20. lipnja 2006. godine otvoren *prepaid* brand Tomato. U 2011. godini Vipnet počinje nuditi mobilne, fiksne i TV usluge. U 2015. godini postaju prvi mobilni operator koji nudi 4G/LTE (*Long Term Evolution*) svojim korisnicima na hrvatskom tržištu. U 2018. u 091 mreži demonstriraju brzine prijenosa podataka od čak 20 Gb/s čime se nagoviješta počinje prelazak na 5G. Iste godine počinju djelovati pod okriljem austrijske krovne kompanije A1 i koristiti ime A1 Hrvatska d.o.o. U svibnju 2019. godine osvojili su nagradu za najbolju mobilnu mrežu u Hrvatskoj (neovisni test P3).

Danas tvrde da je A1 signal dostupan do 99 posto populacije Hrvatske, a s 4G signalom pokrili su 98 posto populacije. „Super brzi Internet“ preko fiksne mreže dostupan je do 530.000 kućanstava u Hrvatskoj. U srpnju 2019. godine zapisali su uspješne rezultate na testu vlastite 5G mreže, prilikom čega se predsjednik uprave Jiří Dvorjančanský oglasio: „Certifikat P3 Best in Test rezultat je visokih ulaganja u modernizaciju i kvalitetu mreže te snažnih i kontinuiranih investicija prema uvođenju 5G tehnologije u Hrvatskoj. Cilj je stvoriti sustav najviše kvalitete i spremnosti za mrežu pete generacije koja će Hrvatskoj donijeti jednaku povezivost u svim dijelovima zemlje.“[104]

4.3.2 Analiza lanca vrijednosti

Temeljne aktivnosti poduzeća obavljaju se u poslovnim jedinica u kojima se kreiraju proizvodi i usluge poduzeća za privatne i poslovne korisnike. Aktivnosti poslovne jedinice za privatne korisnike, aktivnosti poslovne jedinice za poslovne korisnike i aktivnosti funkcije za korisničko iskustvo čine primarne aktivnosti poduzeća, dok aktivnosti funkcije podrške i upravljanja te aktivnosti tehničke funkcije čine sekundarne aktivnosti.

[104] Dostupno na: https://www.a1.hr/tko-smo-mi/objave-za-medije/-/objave/clanak/20-god/851740433 [18.08.2021.]

Primarne aktivnosti uključuju: koordinaciju i upravljanje kanalima za privatne i poslovne korisnike, direktan nastup na tržištu, korporativnu prodaju i prodaju malim i srednjim poslovnim korisnicima, proaktivne prodajne kanale, e-poslovanje, upravljanje isporukom ICT rješenja, marketing za privatne i poslovne korisnike, korisničku službu i pozadinska podrška. Primarne aktivnosti navedene su slijedom za koji se pretpostavlja da se usluge i proizvodi poduzeća kreiraju, oblikuju i isporučuju krajnjim kupcima.

Sekundarne aktivnosti uključuju: koordinaciju i upravljanje svakodnevnim operativnim i transformacijskim aktivnostima koje su povezane s korisničkim iskustvom u poslovnim jedinicama za privatne i poslovne korisnike, tehničkim i drugim funkcijama, aktivnosti podrške i upravljanja financijama, aktivnosti podrške i upravljanja ljudskim potencijalima, aktivnosti podrške i upravljanja od strane Uprave, razvoj sustava mreže i usluga te upravljanje zajedničkim uslužnim centrima.

U nastavku su navedene osnovne primarne aktivnosti ili jezgreni poslovi (procesi) kojima poduzeće stvara najveći dio svoje dodane vrijednosti. To su:

- javno dostupna telefonska usluga u nepokretnoj elektroničkoj komunikacijskoj mreži
- javno dostupna telefonska usluga u pokretnoj elektroničkoj komunikacijskoj mreži
- usluge u satelitskoj službi
- usluge davanja pristupa internetu
- usluge prijenosa govora putem interneta
- usluga prijenosa slike, govora i zvuka putem elektroničkih komunikacijskih mreža

Lanac vrijednosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. dodatno obilježava značajan stupanj vertikalne i horizontalne integracije što poduzeću omogućava ostvarivanje troškovnih prednosti. Vertikalna integracija uključuje pripajanja dobavljača što se u slučaju A1 Hrvatska najrecentnije očituje posjedovanju i održavanju svjetlovodne mreže ili prodaju mobilnih uređaja pod vlastitim brendom. Horizontalna integracija uključuje pripajanje konkurenata, kao što je bio slučaj s akvizicijom B.net-a, tada najvećeg hrvatskog kablovskog operatera, što predstavlja dosada najveće preuzimanje na hrvatskom telekomunikacijskom tržištu. Poduzeće ima razvijene suradničke odnose s drugim industrijama i sponzor je i/ili organizator mnogih kulturnih, obrazovnih i sportskih događanja (LEAP Summit, A1 Snow Queen Trophy, Red Bull Air Race, TEDx Zagreb, A1 Adria League, Reboot Infogamer i dr.)

4.3.3 Analiza generičkih strategija

„Kroz povijest je strateško upravljanje naglašavalo troškovnu prednost kao primarnu osnovu za konkurentsku prednost u industriji. Ovaj fokus na trošak odražava tradicionalni naglasak ekonomista na cijeni kao glavnom mediju konkurencije. Također je odražavao nastojanja velikih industrijskih korporacija tijekom prošlog stoljeća da iskoriste ekonomiju opsega i opsega kroz ulaganja u masovnu proizvodnju i masovnu distribuciju. Tijekom 1970-ih i 1980-ih ta se zaokupljenost troškovnom prednošću ogledala u raširenom interesu za krivulju iskustva kao oruđe za analizu strategije. Posljednjih desetljeća tvrtke su bile prisiljene razmišljati šire i radikalnije o troškovnoj učinkovitosti. Rastuća konkurencija iz zemalja u razvoju na tržištima u nastajanju stvorila je snažne pritiske na troškove za zapadne i japanske tvrtke, što je rezultiralo novim pristupima smanjenju troškova, uključujući outsourcing, *offshoring*, reinženjering procesa, vitku proizvodnju i organizacijsko odgađanje.“[105]

Generičke strategije promatraju se i određuju se za pojedine industrijske segmente (tržišne niše), cjelokupnu industriju ili industrijsku stratešku skupinu kojoj pripada promatrano poduzeće, ili strateške poslovne jedinice. Tržište elektroničkih komunikacija vrlo je složeno tržište u smislu da se može dekomponirati na različite načine i različite segmente i ponekad ti segmenti nisu strogo odvojeni već su međuzavisni. Kao što je već navedeno temeljne usluge konačne potrošnje na tržištu jesu: usluge fiksne i mobilne telefonije, interneta i televizije. Međutim, iako određena poduzeća u industriji nude isključivo jednu od navedenih usluga, dominantni tržišni sudionici (A1 i Hrvatski Telekom) te usluge u pravilu nude zajedno. Zbog toga je jedna od smislenih i sintetičkih razdioba tržišta elektroničkim komunikacija podjela na segmente: nepokretne mreže (u kojoj su uključene usluge fiksne telefonije, fiksnog interneta i televizije) i pokretne mreže (u kojoj su uključene usluge mobilne telefonije i mobilnog interneta).

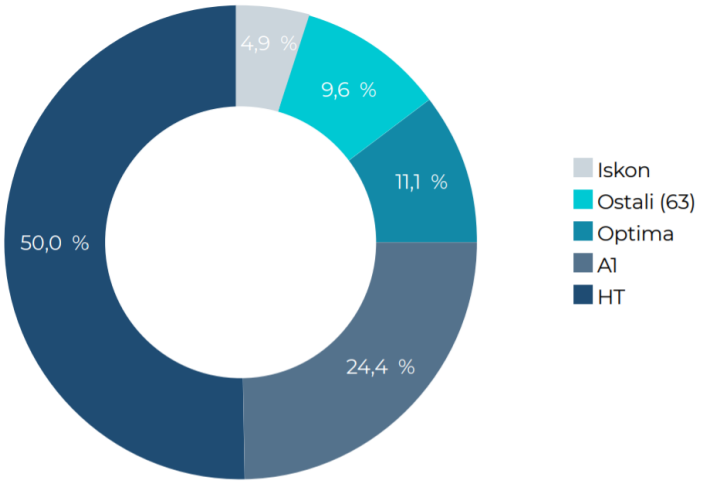
U određenju generičkih strategija strateških poslovnih jedinica A1 Hrvatska u obzir su uzeti segmenti tržišnog nastupa i pripadajući tržišni udjeli, povijesni razvoj poduzeća, marketinške strategije i omjer cijene i kvalitete. Kako bi se što kvalitetnije odredio odnos cijene i kvalitete, usluge poduzeća uspoređivane sa što sličnijim, odnosno ujednačenijim paketima i tarifama nuđenih usluga.

Generičke strategije A1 Hrvatska d.o.o.

[105] Grant, R. M. (2015) *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, str. 179.

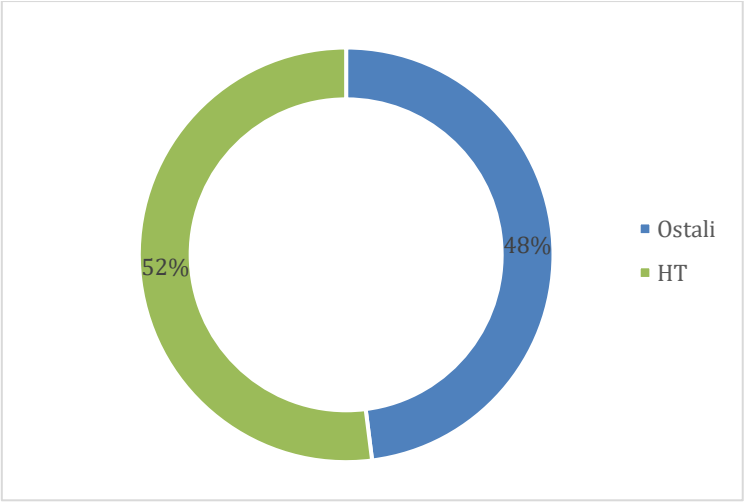
A1 Hrvatska konkurira u području nepokretne mreže i pokretnih mreža. U području nepokretne mreže A1 ostvaruje tržišni udio u prihodima od preko 24% dok u području pokretne mreže ostvaruje 30% tržišnog udjela. Tržišni udjeli prikazani su u nastavku za 2019. godinu.[106].

Slika 18 Tržišni udjeli u prihodima 2019. - nepokretna mreža



Izvor: HAKOM

Slika 19 Tržišni udjeli prema broju korisnika u 2019. - nepokretna mreža



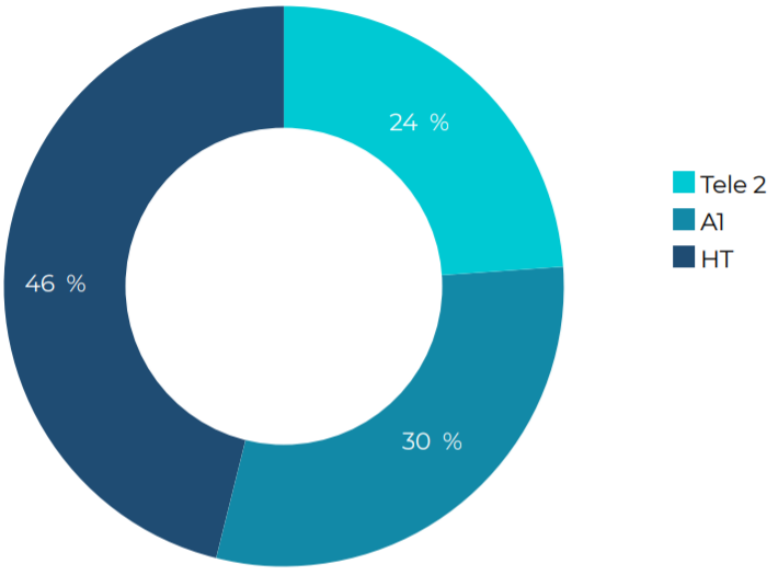
Izvor: izrada autora prema podacima iz HAKOM-a

U području nepokretne mreže HT ostvaruje tržišni udio prema broju korisnika od preko 50%, dok su ostali operateri u izvještajima HAKOM-a klasificirani kao „ostali“. No, u izvještajima za 2017. godinu A1 Hrvatska bilježi 17% korisnika na tržištu nepokretnih mreža, dok

[106] Koriste se podaci za 2019. jer u trenutku pisanja rada nije dostupan službeni izvještaj HAKOM-a za 2020. godinu.

operateri unutar tadašnjeg HT holdinga (HT, Iskon, Optima i H1) zajedno imaju 81%[107]. Slična distribucija korisničkog udjela za A1 Hrvatska se može aproksimirati za godine koje su slijedile.

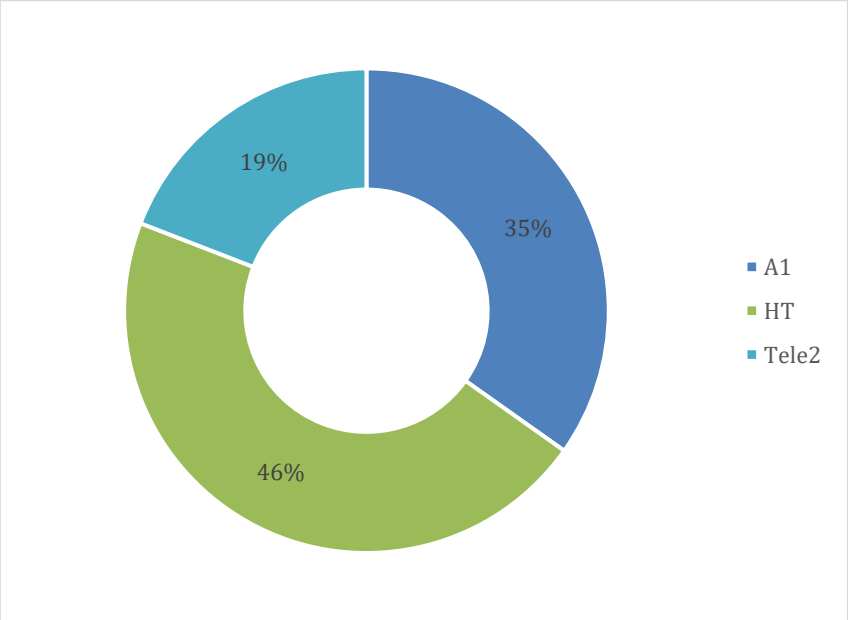
Slika 20 Tržišni udjeli u prihodima 2019. - pokretna mreža



Izvor: HAKOM

U 2019. godini udio u prihodima HT-a u pokretnoj mreži iznosio je 46%, a ostatak segmenta bio je raspodijeljen između poduzeća A1 (30%) i Tele2 (24%).

Slika 21 Tržišni udjeli prema broju korisnika u 2019. - pokretna mreža



[107] Dostupno na: https://www.hakom.hr/hr/izvjesca-i-planovi/1918 [19.08.2021.]

Izvor: izrada autora prema podacima iz HAKOM-a

Gore su također ilustrirani tržišni udjeli operatera prema broju korisnika pokretne mreže u 2019. godini, gdje je distribucija slična kao u podjeli prema prihodima. HT bilježi 46% korisnika, potom A1 s 35% korisnika pokretne mreže na hrvatskom tržištu i na kraju sadašnji Telemach s 19% korisnika.

Iz navedenih podataka moguće je zaključiti kako je Hrvatski Telekom tržišni lider u oba tržišna segmenta. Hrvatski Telekom u području nepokretne mreže održava izrazito dominantnu poziciju, pogotovo obzirom da je većina infrastrukture nepokretne mreže u njihovom vlasništvu, međutim A1 od akvizicije B.net-a agresivno krenuo u preuzimanje televizijske niše tržišta telekomunikacija.

Segment pokretne mreže poprima obilježja oligopola kao tržišne strukture. U cjelini A1 zaostaje za HT-om svega desetak posto prema broju aktivnih korisnika. A1 Hrvatska, zajedno s Hrvatskim Telekomom, se kao liderima na cjelokupnom tržištu elektroničkih komunikacija omogućuje iskorištavanje ekonomije obujma. Zbog toga A1 Hrvatska u cjelini ima sposobnost provođenja strategije troškovnog vodstva. Troškovno vodstvo kao generička strategija očituje se i kroz kontinuirana ulaganja u mrežnu infrastrukturu i provođenje državnih i europskih projekata modernizacije infrastrukture. Posjedovanjem mrežne infrastrukture i koncesija na nadolazeće 5G frekvencijske kanale ostvaruju se troškovne prednosti na rashodovnoj strani, i mogućnost stimulacije povećanja tržišnog udjela i postavljanja viših cijena na prihodovnoj strani.

Preuzimanje B.net-a omogućilo je A1 širenje u one tržišne niše koje strategija A1 dotad nije obuhvaćala. Posljedično, A1 Hrvatska zbog svog tržišnog položaja ima mogućnost postavljanja u prosjeku viših cijena nego manji konkurenti iako se provodi strategija troškovnog vodstva. Tome dodatno pridonosi rana prisutnost na tržištu i osvajanje velikog dijela tržišta, ponajviše raznim inovacijama na hrvatskom tržištu, razvoj moderne telekomunikacijske infrastrukture na području Republike Hrvatske, izgrađen imidž i navezanost na usluge poduzeća od strane potrošača te razgranata medijska i marketinška djelatnost. Sve navedeno omogućava poduzeću postavljanje viših cijena, za koje se zauzvrat potrošačima nudi kvalitetna i vrlo raznolika ponuda usluga. Na taj način HT samostalno provodi strategiju kvalitativnog razlikovanja i u području pokretnih i u području nepokretnih mreža.

4.3.4 Analiza resursa/kompetencija putem VRIO modela

Strateški važni resursi i sposobnosti su oni s potencijalom da stvore značajne tokove dobiti za tvrtku koja ih posjeduje. To ovisi o tri čimbenika: njihovom potencijalu da uspostave konkurentsku prednost, da održe tu konkurentsku prednost i prisvoje prinose od konkurentske prednosti.[108]

Za kvalitativnu ocjenu pri dijagnosticiranju snaga povezanosti tržišnog značenja kompetencije i jačine doprinosa te kompetencije konkurentskoj osposobljenosti proizvoda/usluge koristi se *VRIO* model.[109]

Analiza resursa i kompetencija A1 Hrvatska napravljana je prema danom predlošku.

Tablica 2: Analiza resursa i kompetencija poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. VRIO modelom

		Vrlo loše	Loše	Osrednje	Dobro	Vrlo dobro
1.	Niži troškovi poslovanja po proizvodu/usluzi					5
2.	Proizvodi/usluge niže prodajne cijene			3		
3.	Diferencijacija proizvoda/usluga				4	
4.	Ambalaža proizvoda/usluga	Nije odredivo				
5.	Dizajn proizvoda/usluga	Nije odredivo				
6.	Stil proizvoda/usluga				4	
7.	Kvaliteta proizvoda/usluga				4	
8.	Dostupnost proizvoda/usluga				4	
9.	Širina proizvodne linije/linije usluga				4	
10.	Pouzdanost poslovnih procesa			3		
11.	Fleksibilnost poslovnih procesa			3		
12.	Proizvodne inovacije/inovacije usluga					5
13.	Brzina isporuke proizvoda/usluga			3		
14.	Distribucijski kanali i tehnička podrška				4	
15.	Vrijednost za kupce				4	
16.	Vrijednost resursa/kompetencija					5
17.	Rijetkost resursa/kompetencija				4	

[108] Grant, R. M. (2015) *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, str. 120.
[109] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 277.

18.	Mogućnost imitacije resursa/kompetencija				4	
19.	Mogućnost zamjene resursa/kompetencija				4	
20.	Sposobnost organizacije da koristi resursa/kompetencija u procesu stvaranja vrijednosti					5
Ukupno		0	0	15	36	20
Prosjek		(0+0+12+40+20)/18= 72/18 = 4,00				

Iz tablice se može zaključiti kako subjektivnom procjenom poduzeće A1 Hrvatska ostvaruje održive konkurentske prednosti. Poduzeće zasigurno ostvaruje vrlo dobre troškovne prednosti u odnosu na manju konkurenciju. Prednosti zasnovane na proizvodima i uslugama prisutne su A1 i dobre su u odnosu na konkurenciju. Poduzeće nema prisutne značajne prednosti zasnovane na procesima i one su osrednje u usporedbi sa konkurencijom. Promatrajući strateške resurse i kompetencije može se zaključiti kako su u A1 prisutne izuzetne strateške prednosti i A1 ostvaruje održive konkurentske prednosti. To uključuje trenutni tržišni udio, stupanj vertikalne i horizontalne integracije, vlasništvo i upravljanje nad određenom telekomunikacijskom infrastrukturom, značajnu financijsku snagu te podrška i pristup jeftinijem izvoru financiranja kao član A1 Telekom Austria Group.

Resursi i kompetencije A1 Hrvatska izrazito su vrijedni što se prvenstveno odnosi na izgrađen imidž kroz doprinos hrvatskom tržištu invencijama i inovacijama te komunikaciju s potrošačima u preko 20 godina poslovanja. Za isto se smatra da je neimitabilno i nezamjenjivo, ali za neke druge resurse, prvenstveno infrastrukturne, smatra se da je moguće imitirati/zamijeniti kapitalnim ulaganjima. Poduzeće efikasno i efektivno upravlja svojim resursima i kompetencijama što se očituje u višegodišnjem egzistiranju na poziciji glavnog izazivača na tržištima oligopolske, a ponekad i duopolske, strukture. Posebice obzirom da je granična ocjena na VRIO modelu 2,5; zaključuje se da poduzeće A1 Hrvatska d.o.o. posjeduje održive konkurentske prednosti.

A1 Hrvatska zbog svoje tržišne veličine, razgranatih poslovnih djelatnosti, razvijenim suradničkim odnosima u ostalim industrijama i visoke prisutnosti u medijskom prostoru ima vrlo razvijenu distribucijsku i prodajnu mrežu. Na taj je način poduzeću omogućeno da uz kontinuirano praćenje okna strategijskih mogućnosti i identifikacijom njezinih glavnih pokretača u područjima diskontinuiranog i inkrementalnog tehnološkog napretka i u

područjima redefiniranja tržišta proizvoda/usluga te području evolucije distribucijskih kanala nesmetano proširuje svoje kapacitete. Zaključuje se da uz razvijenu distribucijsku i prodajnu mrežu A1 može brzo i nesmetano proširivati kapacitete kada to dopuste tržišne prilike što predstavlja strategijsku barijeru ulaska i izvor konkurentske prednosti za A1 Hrvatska d.o.o.

U konačnici zbog svog tržišnog utjecaja i sam A1 može biti onaj koji pokreće ili onaj koji koči okno strategijskih mogućnosti. Prema istraživanju Europske Komisije, Republika Hrvatska i dalje ostvaruje niske vrijednosti DESI indeksa – indeks digitalnog gospodarstva i društva. RH trenutno zauzima 20 mjesto u EU28. Kada se iz indeksa izuzmu dimenzije koje ne ovise o operaterima (ljudski kapital i javne digitalne usluge) RH nalazi se na samom dnu EU28. U dimenziji povezivosti, koja direktno ovisi o operaterima, RH ostvaruje 27 mjesto. Europska Komisija zaključuje da se i dalje u RH plaća iznadprosječna cijena za ispodprosječne usluge elektroničkih komunikacija. Iz toga se zaključuje kako je moguć daljnji razvoj hrvatskog tržišta telekomunikacija, međutim on uvelike ovisi o inicijativi i spremnosti za ulaganjem od strane poduzeća, ali i o regulaciji tržišta. A1 zbog svoje tržišne snage može biti pokretač inovacija međutim to ne mora biti usklađeno s strategijom cijele grupe – strategija troškovnog vodstva.[110]

Zaključno, tržište elektroničkih komunikacija jest kompleksno i obilježava ga (u isto vrijeme, ali različitim segmentima) i inkrementalni i diskontinuirani tehnološki napredak. Definicija robe koja se nudi na tržištu podložna je čestim promjena i obuhvaća različitu kombinaciju usluga koje se s vremenom mijenjaju i razvijaju. Analizom unutarnjeg okruženja poduzeća zaključuje se kako interna kompleksnost korespondira s eksternom kompleksnosti i kako u poduzeću nije prisutan strateški razvojni jaz. Za očekivati je da A1 Hrvatska neće imati poteškoća s prilagodbom promjenama tržišnih uvjeta u budućnosti, pri čemu je i samo poduzeće dovoljno sposobno da postane nositelj pozitivnih promjena na tržištu.

4.3.5 Analiza financijske situacije A1 Hrvatska d.o.o.

Dijagnostičkom analizom izvještaja iz posljednjih pet godina može se razviti donekle kredibilna slika o poslovanju A1 Hrvatska. Korišteni financijski pokazatelji omogućuju stvaranje informacija o kretanju profitabilnosti, likvidnosti, zaduženosti i investicija. No, dobri povijesni rezultati ne znače da će poduzeće i ubuduće dobro poslovati, niti loši rezultati znače da će se takav trend i u budućnosti nastaviti.[111] Posebice budući da se u suvremenoj

[110] Dostupno na: https://mmpi.gov.hr/ [19.08.2021.]
[111] Vidučić, Lj. (2011) *Financijski menadžment*, RRiF-plus, Zagreb, str. 374.

literaturi za temeljni cilj poslovanja navode rast i razvoj poduzeća, što daje veći naglasak kvalitativnom aspektu vrednovanja, navedena će financijska analiza pružiti potporu kvantitativne sfere ostalim metodama i modelima strategijske dijagnostičke analize.

Poimanje financijske analize prilično je heterogeno. U najširem smislu, može se promatrati kao skup procesa vrednovanja i upravljanja vrijednošću pojedinog poduzeća ili investicijskog portfelja. Budući da se poduzeće s poslovnom okolinom povezuje posredovanjem financija, odnosno financijskom imovinom, predmet financijske analize ograničen je na analizu financijskih posljedica poslovanja poduzeća. 112

Suvremena financijska analiza usmjerena je utemeljenju i upravljanju vrijednošću. Na taj su način vrednovanje i vrijednost drugačiji naziv za financijsku analizu.113 Vrijednost se određuje i interpretira u okvirima ekonomskog koncepta, što znači da je ona usmjerena budućnosti, a izražava se sadašnjom vrijednošću očekivanih novčanih tokova koje će poduzeće generirati svojim budućim poslovanjem. Na taj način ekonomska vrijednost uvažava vremensku vrijednost novca kao temeljnu kvantitativnu metodu financijske analize, često nazivane matematikom financija, a u ekonomsku se vrijednost najčešće ugrađuje koncept stope rasta i vremenski neograničenog kontinuiteta poslovanja – *going concern*. No, ekonomsku vrijednost nije uvijek moguće jednostavno, ili uopće adekvatno, utemeljiti. Iz tog se razloga u financijskoj analizi alternativno koristi pristup usporedive vrijednosti, zasnovane na realiziranim tržišnim transakcijama.

Za potrebe istraživanja korišteni su godišnji financijski izvještaji, koji će biti obrađeni tehnikom analize pomoću financijskih pokazatelja, čime se želi kvantitativno ispitati poslovanje poduzeća.

Određeni pokazatelji imaju referentne vrijednosti pomoću kojih se mogu tumačiti. Pritom, međutim, valja imati na umu kako je za donošenje objektivizirane ocjene o poziciji i prosperitetu kompanije pokazatelje potrebno procjenjivati u svjetlu njihove međuzavisnosti. Time bi se trebalo izbjeći pogrešno tumačenje ispodprosječne vrijednosti nekog pokazatelja kao znaka, primjerice nelikvidnosti, dok se ustvari radilo o rezultatu menadžerske odluke kojoj je cilj bio povećanje profitabilnosti vlastitog kapitala.[114] Dakle, pri analizi financijskih pokazatelja potrebno je voditi računa o kontekstu poslovanja kompanije, kako povijesnog,

[112] Orsag, S. (2015) *Investicijska analiza*. Zagreb, Avantis i HUFA.
[113] Ibid.
[114] Vidučić, Lj. (2011) *Financijski menadžment*, RRiF-plus, Zagreb, str. 411.

tako i okolišnog. Izvještavanjem se prenosi istina o stanju i načinu poslovanja poduzeća, ali je nužno podatke iz izvještaja pravovjerno pretvoriti u informacije, a informacije onda ispravno interpretirati.[115]

Slijedi definiranje financijskih pokazatelja.

Financijski pokazatelji stvaraju se korištenjem brojčanih vrijednosti preuzetih iz financijskih izvještaja za dobivanje svrhovitih informacija o poduzeću. Brojevi pronađeni u financijskim izvještajima tvrtke – bilanci stanja, računu dobiti i gubitka i izvještaju o novčanom tijeku, koriste se za kvantitativnu analizu i procjenu likvidnosti, poluge, rasta, marži, profitabilnosti, stopa povrata, aktivnosti i još mnogo toga.[116]

Financijski pokazatelji svrstavaju se u skupine, sukladno tome o kojem segmentu financijskog stanja odnosno performansi poduzeća pomažu stvoriti sliku. Jedna od češćih podjela financijskih pokazatelja je sljedeća:

- Pokazatelji likvidnosti (eng. *liquidity ratios*)
- Pokazatelji zaduženosti (eng. *leverage ratios*)
- Pokazatelji aktivnosti (eng. *activity ratios*)
- Pokazatelji ekonomičnost (eng. *economic ratios*)
- Pokazatelji investiranja (eng. *investment ratios*)
- Pokazatelji profitabilnosti (eng. *profitability ratios*)

Navedeni pokazatelji odnose se na sigurnost i na uspješnost poslovanja. Pokazatelji likvidnosti i zaduženosti opisuju financijski položaj društva i stoga se odnose na sigurnost, dok se pokazatelji ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja odnose na uspješnost (efikasnost) poslovanja. Pokazatelji aktivnosti mogu se svrstati u obje kategorije.

Pokazatelji investiranja se u ovom slučaju neće promatrati obzirom da se njima promatra uspješnost ulaganja u dionice poduzeća, a A1 Hrvatska je uređeno kao društvo s ograničenom odgovornošću te kao takvo nije uvršteno ni na koju burzu vrijednosnica.

Slijedi empirijska analiza poslovanja A1 Hrvatska d.o.o. pomoću financijskih pokazatelja u periodu od 2016. do 2020. godine.

---

[115] Tintor, J. (2009.): *Poslovna analiza*, Masmedia, Zagreb

[116] Dostupno na: https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/financial-ratios/ [19.08.2021.]

Financijski će pokazatelji biti podijeljeni u pet skupina, a konačna (pr)ocjena performansi i financijskog zdravlja poduzeća donosi se usporedbom rezultata sa standardiziranim vrijednostima financijskih pokazatelja, s rezultatima poduzeća u okruženju ili usporedbom pokazatelja s vlastitim rezultatima iz prošlih razdoblja.

Prva predstavljena skupina jesu pokazatelji ekonomičnosti, te nisu ekskluzivno i eksplicitno analizirani, već su pridruženi određenim izdvojenim pozicijama iz financijskih izvještaja. Na taj se način obrađuje analiza ključnih stavaka financijskih izvještaja A1 Hrvatska i prigodno se uparuju s pokazateljima ekonomičnosti, koji se na taj način kontekstualiziraju.

Tablica 3: Dinamika temeljnih veličina poslovnih aktivnosti i pokazatelji ekonomičnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine

	2016	2017	2018	2019	2020
Ukupna sredstva	4.047.945.798	4.493.882.011	4.567.360.945	4.994.147.472	4.527.657.259
Dugotrajna imovina	2.945.675.331	3.282.515.548	3.476.440.425	4.041.599.642	3.672.406.262
Vlastiti kapital	844.120.549	898.969.544	1.099.496.222	1.072.925.884	1.273.068.131
Ukupni prihod	3.144.729.519	3.182.633.718	3.269.819.264	3.405.417.389	3.276.648.977
Dobit prije poreza (BD)	52.266.403	67.765.077	172.026.605	270.687.380	249.057.713
Dobit nakon poreza (ND)*	46.547.777	56.084.658	103.009.838	219.639.946	200.142.246
Dobit/gubitak operativne aktivnosti	605.854.596	658.121.134	780.959.227	1.080.151.311	1.081.445.996
Dobit/gubitak financijske aktivnosti	15.764.992	-14.560.331	-14.052.416	-40.700.300	-84.956.648
Dobit/gubitak izvanredne aktivnosti	0	0	0	0	0
Dodana nova vrijednost*	389.151.142	435.462.633	580.455.760	712.284.600	708.975.147

Izvor: Izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Pokazatelji ekonomičnosti uglavnom mjere odnos prihoda i rashoda, a odabrane, po autorovom mišljenju ključne, pozicije u tablici koje reprezentiraju iste su dobit/gubitak operativne, odnosno financijske i izvanredne aktivnosti. Drugom terminologijom, to su pokazatelji ekonomičnosti poslovnih i financijskih aktivnosti, te ekonomičnosti financiranja.

Fundamentalni podaci iz tablice pokazuju stabilan rast u svim metrikama, s izuzetkom 2020. godine gdje se može primijetiti negativan trend. Loš performans mogao bi se pripisati poremećenoj gospodarskoj situaciji uzrokovanoj lokalnim i globalnim restriktivnim mjerama država u suzbijanju COVID virusa, obzirom da se jedini *YoY* padovi očituju upravo u 2020. godini, koja usprkos tome bilježi u prosjeku 28% veće vrijednosti nego 2018. godine. Iz toga treba izdvojiti da iako bruto dobit iskazuje pad od 8% u 2020. godini, rast od 60% u 2019. čini rezultat iz posljednje godine izvještaja 45% većim od onog iz 2018. godine. Također, treba naglasiti da je uz navedene okolnosti EBIT u 2020. godini porasla za 7,4%, što ukazuje

negativne rezultate financijskih aktivnosti, točnije negativan trend on -109%, na već negativan trend od 190% u posljednje dvije godine promatranja. Evidentno je da A1 u promatranom razdoblju gotovo uvijek ostvaruje gubitak u pozicijama financijskih aktivnosti, a dodatnom analizom ranijih financijskih izvještaja može se zaključiti da se radi o poslovnoj praksi poduzeća. Slično tome, kontinuirano se knjiženje nulte vrijednosti u izvanredne aktivnosti može nazvati računovodstvenom praksom.

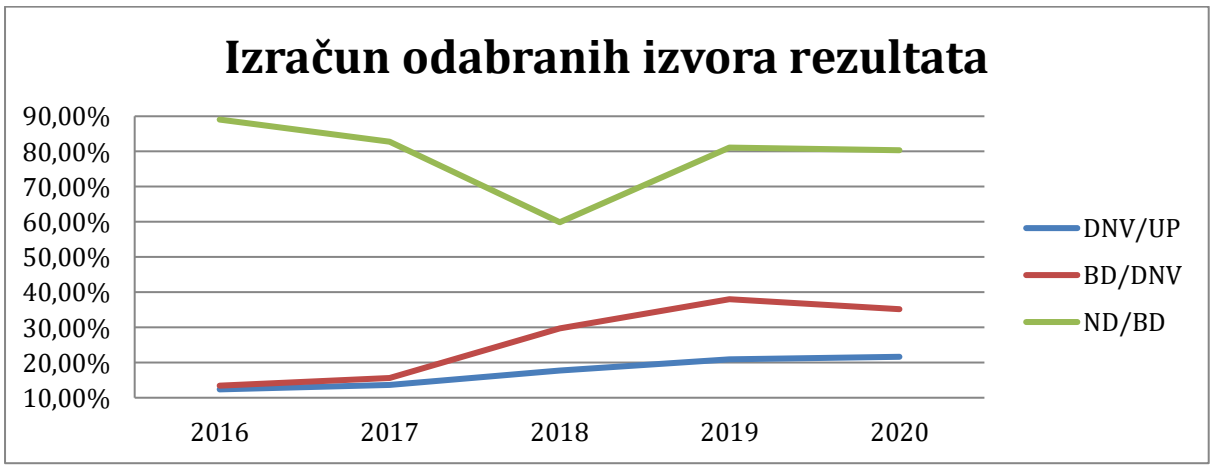
U konačnici, mora se primijetiti i naglasiti da je A1 Hrvatska u 2020. godini, u bespresedanskom periodu gospodarski hendikepiranog sustava, zadržalo 96-postotnu razinu prihoda i 92-postotnu razinu dobiti prethodne godine.

Tablica 4: Izračun odabranih izvora rezultata poslovnih aktivnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine[117]

	2016	2017	2018	2019	2020
DNV/UP	12,37%	13,68%	17,75%	20,92%	21,64%
BD/DNV	13,43%	15,56%	29,64%	38,00%	35,13%
ND/BD	89,06%	82,76%	59,88%	81,14%	80,36%

Izvor: Izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća A1 Hrvatska d.o.o

Slika 22: Grafički prikaz Tablice 4.



Izvor: Izrada autora prema izračunu iz Tablice 4

Iz priloženog grafikona uočljiv je nagli pad i ispravak omjera neto i bruto dobiti 2018. godine što znači veći iznos plaćenog poreza u toj godini, dok poduzeće u pravilu zadržava 80% bruto dobiti. Dodana nova vrijednost, koja ilustrira bruto dobit prije financijskih rashoda i troškova osoblja, ukazuje na sliku sržnog poslovanja bez uplitanja stavki koje ponekad maskiraju stanje, pokazivala je rastući trend do posljednje godine. Omjer bruto dobiti i Dodane nove vrijednosti zapravo signalizira kretanje troškova osoblja i financijskih rashoda. Upravo

[117] DNV – dodana nova vrijednost, UP – ukupni prihodi, BD – bruto dobit, ND – neto dobit

povećanje troškova osoblja u promatranom periodu je uzrokovalo takav pad omjera, što može značiti izbjegavanje ortodoksnog poteza otpuštanja radnika u otežanoj situaciji, kao onog najlakšeg, i ulaganje resursa u aktivni oporavak. S druge strane, navedeno isto može značiti tromu strukturu bez mogućnosti lakog manevriranja tom stavkom troškova. Omjer BD/DNV, između ostalog, pokazuje da su na kraju 2020. godine troškovi osoblja i financijski rashodi 60-70% veći od bruto dobiti poduzeća. Omjer Dodane nove vrijednosti i ukupnih prihoda prikazuje konstantan rast u posljednjih pet godine, prvenstveno zbog rasta DNV.

Sljedeća skupina financijskih pokazatelja jesu pokazatelji profitabilnosti. Analiza profitabilnosti poslovanja poduzeća krucijalan je i dominantan dio financijske analize poduzeća. Pokazatelji mjere povrat uloženog kapitala, što se smatra najvišom upravljačkom djelotvornošću.[118] Pokazuju ukupni efekt likvidnosti, upravljanja imovinom i investicijama na sposobnost poduzeća u generiranju prinosa, odnosno sposobnost povrata uloženih sredstava. Omjeri profitabilnosti indikatori su uspješnosti i efikasnosti poslovanja, a mjere se u odnosu na obujam prodaje – bruto i neto profitna marža; i u odnosu na ulaganja – profitabilnost imovine i vlastitog kapitala.

Tablica 5: Pokazatelji profitabilnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine

	2016	2017	2018	2019	2020	20/'19 promjena	19/'18 promjena	5-god prosjek
EBITDA marža	19,83%	21,12%	24,34%	31,94%	33,08%	3,57%	31,22%	26,06%
EBIT marža	1,19%	2,64%	5,80%	9,21%	10,22%	10,97%	58,79%	5,81%
Neto marža	1,52%	1,80%	3,21%	6,50%	6,12%	-5,85%	102,49%	3,83%
ROA	1,17%	1,31%	3,83%	5,93%	4,99%	-15,90%	54,83%	3,45%
ROE	5,93%	6,44%	10,31%	20,22%	15,72%	-22,25%	96,12%	11,72%
CFROA	15,36%	14,32%	16,79%	20,81%	22,01%	5,74%	23,96%	17,86%
CFROE	73,64%	71,59%	69,75%	96,88%	78,27%	-19,20%	38,89%	78,03%

Izvor: Izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća A1 Hrvatska d.o.o

EBITDA marža mjera je operativne dobiti tvrtke kao postotka prihoda. Mjeri profitabilnost poslovanja, odnosno fokusira na operativnu profitabilnost i novčane tokove.[119]

EBIT marža ekvivalent je bruto profitne marže koja ocjenjuje financijsko zdravlje kompanije otkrivajući koliki udio prihoda ostaje nakon podmirenja troškova prodaje. ocjenjuje

[118] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2012.) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
[119] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/e/ebitda-margin.asp [20.08.2021.]

financijsko zdravlje kompanije otkrivajući koliki udio prihoda ostaje nakon podmirenja troškova prodaje.[120]

Neto profitna marža (eng. *net profit margin*) stavlja neto dobit u omjer s prihodima od prodaje, te na taj način mjeri koliki dio prihoda od prodaje poduzeće zadržava u obliku dobiti.[121]

Vrijednosti bruto i neto profitne marže A1 Hrvatska nalaze se duboko ispod američkog prosjeka unutar industrije telekomunikacija, dok je u usporedbi s EU i prosjekom na tržištima u razvoju neto profitna marža nadprosječna, kroz zadnje dvije godine uzete u razmatranje (referentni podaci iz siječnja 2021., Aswath Damodaran).[122]

U hrvatskoj telekomunikacijskoj industriji profitne marže su relativno niske u odnosu na ostale sektore, u pretpostavci jer djeluju uvjeti pojačane konkurencije i cjenovnih ratova.

U teoriji, nizak iznos marže također može značiti da se kompanija opredijelila za povećanje profitabilnosti povećanjem obujma - u tom slučaju obrt imovine i zaliha bit će visok.

Profitabilnost (ukupne) imovine (ROA, eng. *return on assets*) pokazuje povrat na uloženu imovinu, tj. u kojoj mjeri menadžment korištenjem raspoložive imovine ostvaruje dobit. Računa se stavljanjem u omjer bruto dobiti i ukupne imovine, a može se interpretirati kao iznos lipa bruto zarade po kuni imovine.

Profitabilnost vlasničke glavnice (ROE, eng. *return on equity*) mjeri koliko se profita generira novcem kojeg su vlasnici uložili. Računa se stavljanjem u omjer neto dobiti i vrijednosti glavnice, a može se interpretirati kao iznos lipa koji su vlasnici zaradili na jednu uloženu kunu.

Osnovna razlika između ROA-e i ROE je financijska poluga, tj. korištenje duga, ali i korištenje bruto, odnosno neto dobiti. Ukoliko je rentabilnost vlastitoga kapitala veća od

[120] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/g/gross_profit_margin.asp [20.08.2021.]
[121] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/n/net_margin.asp [20.08.2021.]
[122] Dostupno na: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html [20.08.2021.]

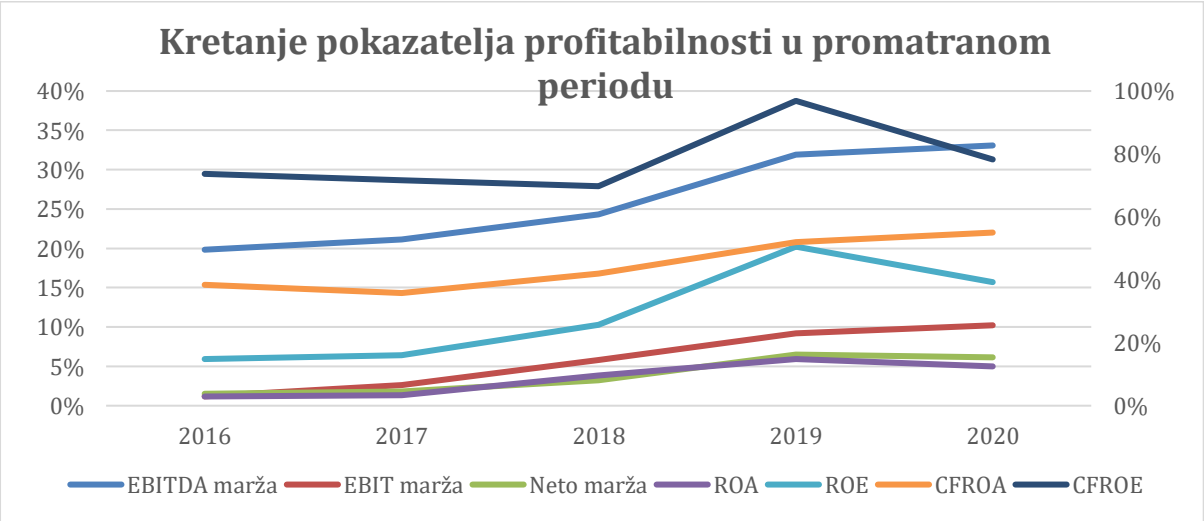
rentabilnosti imovine tada je stopa troška tuđega kapitala manja od rentabilnosti imovine te poduzeće primjereno koristi tuđe izvore financiranja.[123]

Petogodišnji prosjek vrijednosti i ROA-e i ROE iznosi otprilike 3,5 i 12 posto. Vrijednosti ROE nalaze se unutar američkog prosjeka od 11% u industriji telekomunikacija, te iznad europskog od 8,3%.[124]

Pokazatelji CFROA i CFROE, koji u omjer stavljaju novčani tok umjesto bruto dobiti, odnosno neto dobiti; uvelike uljepšavaju sliku. Pokazatelji pozicioniraju poduzeće iznad europskog i američkog te daju naslutiti kako je amortizacija glavni i najveći rashod koji umanjuje dobit, odnosno profitabilnost imovine i glavnice. Detaljnijom analizom financijskih izvještaja to se može potvrditi. Primjerice, 2020. godine amortizacija je iznosila 23% poslovnih prihoda i 34% poslovnih rashoda. CFROA, među ostalim, iskazuje povećanje u 2020. godini za 6%, a CFROE bilježi ekstremno visoke vrijednosti obzirom na nizak iznos kapitala, radi čega je teško usporediv s dioničkim društvima.

Nadalje, vrijednosti pokazatelja trebale bi biti stabilne, tj. s minimalnim fluktuacijama između razdoblja, ukoliko cijela industrija ne proživljava drastične promjene. Sljedeća će slika prikazati postojanje ili nepostojanje stabilnosti u danom periodu.

Slika 23: Grafički prikaz dinamike pokazatelja profitabilnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine



Izvor: Izrada autora prema izračunu iz Tablice 5

[123] Ježovita, A., i Žager, L. (2014). *Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu

[124] Dostupno na: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/roe.html [20.08.2021.]

Iz grafičkog je prikaza jasno vidljiv konstantan i relativno stabilan rast. Jaz između CFROA-e i CFROE, te ROA-e i ROE, samo po sebi sugerira na postojanje troška amortizacije u značajnom volumen, što je prethodno napomenuto i odnosi preko 30% poslovnih rashoda. Vrijednost svih pokazatelja konačnici je veća nego u prvoj godini uzetoj u analizu, što ukazuje na pozitivan trend.

Predstojeća grupa pokazatelja u financijskoj analizi jesu pokazatelji aktivnosti, kojima se mjeri efikasnost poduzeća u upotrebi vlastitih resursa u stvaranju prihoda.

Utvrđuju se na temelju kombinacije podataka iz računa dobiti i gubitka te bilance, a koeficijenti, među ostalim, upućuju na brzinu cirkulacije imovine u poslovnom procesu i na prosječno trajanje obrtaja te iste imovine.[125]

U tom smislu, previsoka razina imovine implicira da je poduzeće moglo ostvariti veću profitabilnost ukoliko je sredstva vezana u imovini upotrijebilo na drugi način, što rezultira dodatnim financijskim troškovima i nižom profitabilnošću kapitala. Nasuprot tome, preniska razina imovine sugerira da bi se povećanjem ulaganja u istu mogla povećati efikasnost procesa proizvodnje.

Tablica 6: Pokazatelji aktivnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrtaj potraživanja	6,44	6,22	5,81	6,36	7,11
Vrijeme naplate potraživanja	56,64	58,7	62,81	57,41	51,32
Obrtaj zaliha	37,63	34,11	39,25	46,50	54,60
Vrijeme obrtaja zaliha	9,7	10,7	9,30	7,85	6,68
Obrtaj obveza prema dobavljačima	5,35	5,25	5,32	5,08	5,79
Vrijeme obrtaja obveza prema dobavljačima	68,2	69,58	68,57	71,91	63,05
Operativni ciklus	66,34	69,40	72,11	65,26	58,00
Produktivnost NRK	-12,25	-3,09	-5,08	-5,37	-5,01
Omjer amortizacije i dugotrajne imovine	19%	18%	17%	19%	20%
Novčani jaz	-1,86	-0,18	3,54	-6,65	-5,04

Izvor: Izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Koeficijent obrtaja potraživanja pokazuje koliko se puta potraživanja obrnu tijekom jedne godine stvarajući prihode od prodaje, a vrijeme naplate potraživanja ilustrira prosječan broj dana potreban da poduzeće naplati svoja potraživanja od klijenata.[126]

[125] Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2012.) *Poslovno planiranje, kontrola i analiza*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb

[126] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/a/average_collection_period.asp [20.08.2021.]

Petogodišnji prosjek obrtaja potraživanja ukazuje da se potraživanja obrnu preko 6 puta u jednoj poslovnoj godini, odnosno da A1 treba otprilike 57 dana da naplati potraživanja. Koeficijent pokazuje stabilnost u razdoblju te najveću vrijednost u zadnjoj godini, što znači da poduzeće sve brže naplaćuje potraživanja čime smanjuje rizik nelikvidnosti. Rastuća vrijednost pokazatelja također može sugerirati rast pregovaračke moći poduzeća.

Koeficijent obrtaja zaliha pokazuje koliko se puta godišnje zalihe naručuju, tj. koliko kuna poduzeće zaradi na jednoj jedinici zaliha, dok vrijeme obrtaja zaliha, proporcionalno tome, mjeri koliko dana poduzeću treba da iste zalihe zamjeni. I ovaj koeficijent pokazuje stabilan i rastući trend s vrhuncem u zadnjoj godini promatranja. Vrijednosti pokazatelja su prilično su veće od europskog i američkog prosjeka u industriji telekomunikacija[127], što sugerira da se zahlie ne zadržavaju dugo u poduzeću i da A1 natprosječno zarađuje na jednoj jedinici zaliha.

Koeficijent i vrijeme obrtaja obveza prema dobavljačima mogu se tumačiti i kao pokazatelji kratkoročne likvidnosti, pošto se koriste za kvantificiranje brzine kojom poduzeće isplaćuje svoje dobavljače.[128]

A1 Hrvatska, u prosjeku, preko pet puta godišnje obrne svoje obveze prema dobavljačima, odnosno otprilike svakih 70 dana. Obzirom da uvjeti plaćanja ovise o svakom dobavljaču, odnosno o veličini i položaju, tj. o pregovaračkoj moći poduzeća (klijenta), referentne vrijednosti nisu relevantne. Uz veće oscilacije u zadnjoj godini, poduzeće i dalje zadržava skromnu vrijednost obrtaja, što, u ovom kontekstu, ukazuje na samo pozicioniranje poduzeća na tržištu, jaku pregovaračku moć i mogućnost oduženog vremena plaćanja koje, u konačnici, omogućuje poduzeću dodatnu likvidnost za druge potrebe.

Ukoliko se želi saznati koliko dana poduzeću treba da obrne zalihe i naplati potraživanja, drugim riječima – da naručene zalihe pretvori u novac, računat će se operativni ciklus.

Obzirom da se računa kao jednostavan zbroj dana naplate obrtaja zaliha i dana naplate potraživanja, operativni ciklus prati njihovo kretanje te zadržava visoku vrijednost i tendenciju rasta u promatranom razdoblju, no i dalje nedovoljno visoku ili rapidan rast da bi signalizirao poremećaj u poslovanju ili probleme s likvidnošću.

---

[127] Dostupno na: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/wcdata.html [20.08.2021.]
[128] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/a/accountspayableturnoverratio.asp [20.08.2021.]

Produktivnost neto radnog kapitala uspoređuje prodaju i neto radni kapital[129] poduzeća. Svrha mu je ustanoviti ulaže li poduzeće dovoljno u neto radni kapital kako bi podržalo prodaju.

Vrijednosti su u negativnoj sferi, što ukazuje na negativan NRK, odnosno postojanje kratkoročnih obveza koje se financiraju dugoročno. Drugim riječima, više je kratkoročnih obveza nego kratkoročne imovine. Lako je za zaključiti da ovo znači katastrofu, ali postoji mogućnost da se strateški negativnim radnim kapitalom postiže ekspanzija poslovanja tuđim novcem.

Negativni neto radni kapital najčešće nastaje kada poduzeće vrlo brzo generira gotovinu jer može prodati proizvode svojim kupcima prije nego što mora platiti račune svojim dobavljačima za izvornu robu ili sirovine. Na taj način tvrtka učinkovito koristi novac dobavljača za vlastiti rast. Sam Walton, osnivač Walmarta, bio je poznat po tome. Uspio je generirati obrtaj zaliha toliko visok da je odveo povrat na vlastiti kapital kroz van svih granica.[130] Kakav je slučaj kod A1, bolje će se vidjeti nakon analize pokazatelja likvidnosti.

Omjer amortizacije i dugotrajne imovine pokazatelj je koji ukazuje na starost, vrijednost i korisnost koja je ostala u dugotrajnoj imovini poduzeća. Drugim riječima, pokazuje u kojem postotku je imovina potrošena, odnosno koliko se godišnje ulaže u zamjenu dugotrajne imovine.

A1 Hrvatska godišnje amortizira otprilike 19% dugotrajne imovine, što znači fiksna imovina godišnje izgubi 19% svoje vrijednosti. Na taj se način oslobađa značajan dio novčanog toka koji, ukoliko se pravilno reinvestira, može znatno doprinijeti zdravom poslovanju. Primijećena je praksa u jednakom omjeru i postotku u financijskim izvještajima glavnog konkurenta i tržišnog lidera, Hrvatskog Telekoma.

Zadnji pokazatelj aktivnosti u financijskoj analizi A1 Hrvatska jest novčani jaz. Njegova vrijednost je razlika operativnog ciklusa i vremena obrtaja obveza prema dobavljačima. Dakle, odnosi se na vremenski interval između dana kada poduzeće plati zalihe dobavljaču i dana kada primi novac od kupaca za te iste zalihe. Poduzeće većinom piše negativne vrijednosti u razdoblju promatranja, što bi u doslovnom prijevodu značilo da poduzeće prije primi novac od kupaca za proizvode nego što plati dobavljaču za zalihe koje tvore proizvode.

[129] Neto radni kapital predstavlja razliku između tekuće imovine i tekućih obveza, odnosno tekuću imovinu koja se financira dugoročno

[130] Dostupno na: https://www.thebalance.com [20.08.2021.]

Navedeno podupire tezu da A1 prikazuje negativan NRK jer generira gotovinu prodajom proizvoda prije nego što je obvezno platiti dobavljačima za robu ili sirovine.

Pokazatelji likvidnosti i solventnosti bit će posljednji obrađeni financijski pokazatelji obzirom na oblik i uređenje poslovnog subjekta.

Likvidnost i solventnost pokazatelji su stabilnosti poslovanja, a procjenjuju sposobnost poduzeća da servisira svoje obveze.[131] Likvidnost predstavlja sposobnost nesmetanog toka bitnih činitelja u poslovnom procesu, te njihovo pretvaranje iz materijalnih u novčane oblike, dok je solventnost širi pojam koji označava mogućnost poduzeća da raspoloživim novčanim sredstvima podmiri sve svoje dospjele obveze plaćanja u rokovima njihova dospijeća. Likvidnost se još može nazvati tehničkom solventnošću.

Tablica 7: Pokazatelji likvidnosti i solventnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine[132]

	2016	2017	2018	2019	2020
Tekući omjer	0,76	0,48	0,53	0,50	0,45
Brzi omjer	0,67	0,43	0,47	0,44	0,40
Novčani omjer	0,20	0,02	0,04	0,03	0,01
Financijska poluga	4,80	5,00	4,15	4,65	3,56
Omjer DR obveza i Kapitala	2,30	1,62	1,62	2,16	1,34
Omjer ukupnih obveza i Kap	3,80	4,00	3,15	3,65	2,56

Izvor: Izrada autora prema financijskim izvještajima poduzeća A1 Hrvatska d.o.o

Za neke od navedenih, izabranih pokazatelja, utvrđene su standardne referentne vrijednosti unutar (odnosno iznad) kojih bi se vrijednosti pokazatelja trebale kretati ukoliko poduzeće želi održati stabilnost poslovanja. No, u praksi se pokazalo da su te granice ipak „opuštenije“.

Tablica 8: Referentne vrijednosti za odabrane pokazatelje

Pokazatelji likvidnosti	***Gruba pravila (Američki standard)***	**Empirijske vrijednosti**
L1 (Novčani omjer)	*0,1 - 0,3*	*0,1*
L2 (Brzi omjer)	*1,0*	*0,7 - 0,8*
L3 (Tekući omjer)	*2,0*	*1,3 - 1,4*

[131] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/l/liquidityratios.asp [20.08.2021.]

[132] Tekući omjer, poznat i pod nazivom omjer radnog kapitala, uspoređuje tekuću imovinu s tekućim obvezama; Brzi omjer pokazatelj je mjeri sposobnost kompanije da ispunjava svoje kratkoročne obveze najlikvidnijom imovinom, a u izračunu je, u odnosu na tekući omjer, izuzeta vrijednost zaliha kao najnelikvidnije pozicije kratkoročne imovine; novčani omjer pokazuje koliko se kratkoročnih obveza može podmiriti isključivo novcem i smatra se indikatorom vrijednosti poduzeća u slučaju nastupanja najgoreg scenarija. Posljednje tri stavke u tablici odnose se na pokazatelje solventnosti i objašnjene su u radu.

Izvor: Izrada autora prema Osmanagić Benedik, N. (2003.) Kriza kao šansa

Obzirom na negativan neto radni kapital, očekivano je da poduzeće neće imati dobre rezultate uspoređujući pokazatelje likvidnosti s referentnim vrijednostima. Moglo se dogoditi da izuzećem zaliha Brzi i Novčani omjer budu u skladu s normativnim vrijednostima literature i empirijskih podataka, no to ovdje nije slučaj – vrijednosti svih omjera su duboko ispod granica, s mogućim izuzećem 2016. godine. Nagli pad omjera 2017. godine može se pripisati velikim ulaganjima u financijsku imovinu, konkretno stopostotnim povećanjem ulaganja u udjele, dionice i ostale dugotrajne vrijednosne papire. Međutim, iz istih ulaganja je A1 izašao već naredne godine.

Obzirom na sveukupno prosperitetno poslovanje, niska vrijednost omjera može se svoj motiv nalaziti u strategiji krovne grupe A1 Austria Group. Naime, s osobitim naglaskom na koncept i karakter industrije telekomunikacije – na činjenicu da je priljev sredstava izrazito punktualan i pouzdan, vjerojatno nije nužno „držati“ novac radi likvidnosti. Štoviše, zbrojivši uz, po relativnom udjelu stavaka potraživanja, evidentno nepostojeći problem otežane naplate i pregovaračku moć A1 na hrvatskom tržištu telekomunikacija može se razložiti sljedeći scenarij: ukoliko poduzeće s dobavljačima dogovori namiru u periodu kada zna da će ono biti namireno od ugovornih obveza kupaca, može provoditi neku vrstu *just-in-time* (JIT) strategije naplate i otplate – pri čemu zapravo smanjuju oportunitetni trošak držanja kratkotrajne imovine i otvaraju mogućnost plasiranja u rentabilnije kanale.

Koeficijent financijske poluge pokazatelj je zaduženosti i solventnosti, a odražava odnos, ili omjer, ukupne pasive i kapitala poduzeća. Drugim riječima, pokazuje u kojem su opsegu operacije poduzeća financirane vlasnicima, odnosno kreditorima. Visoke, ali stabilne, vrijednosti koje A1 Hrvatska piše u svojim izvještajima očekivane su za poduzeće uređeno kao društvo s ograničenom odgovornošću i ograničenim pristupima vlastitim izvorima financiranja. Velik iznos dugoročnih i kratkoročnih obveza naspram vlastitog kapitala također omogućuje veći porezni zaklon.

U pravilu, poduzeća u kapitalno intenzivnim industrijama, među ostalim i u telekomunikacijama, zadržavaju visoke razine koeficijenta financijske poluge, dok ona u cikličkim industrijama nastoje imati niže, kako u razdoblju niske potražnje i manjeg opsega poslovanja kamatni teret ne bi dodatno reducirao ograničeni profit.[133] Isto se može iznijeti za

[133] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/g/gearing.asp [22.08.2021.]

omjer dugoročnih obveza i vlastitog kapitala, i omjer ukupnih obveza i vlastitog kapitala koji su pokazatelji su stupnja financijske poluge. Pokazatelji dijele iste prednosti i mane, a omjer dugoročnih obveza i vlastitog kapitala je modificirani D/E omjer[134], češće korišten među investitorima zbog razlike u rizičnosti dugoročnih, u odnosu na kratkoročne obveze.[135]

Pokazatelji solventnosti nisu kontradiktorni pokazateljima likvidnosti, već se međusobno podupiru u prikazivanju politike financiranja A1 Hrvatska stabilnom i očekivanom obzirom na pravno uređenje subjekta, industriju u kojoj posluje i usmjerenost europskog tržišta vanjskom financiranju.

Zaključno, financijska analiza pomoću pokazatelja još dublje ukazuje na tezu o A1 Hrvatska d.o.o. kao ekonomski izrazito vrijednom poduzeću, koje posluje u zreloj industriji, s održivim poslovnim modelom i dobrim izgledima za daljnji rast i razvoj u budućnosti. Dodatno, iz analize je proizašla dodatna premisa o financijskom strukturiranju poduzeća s minimalnim oportunitetnim troškom imovine *just-in-time* sustavom naplate i otplate.

4.4 Analiza poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. unutar strateške grupe

U ovom dijelu rada biti će nešto više riječi o poslovanju telekomunikacijske industrije u Republici Hrvatskoj, točnije odabrane strateške grupe, njezinoj atraktivnosti, o usporedbi ključno odabranih financijskih pokazatelja, tržišnih udjela, poslovnog svjetonazora odabranih poduzeća u odnosu na A1 Hrvatska. Uz A1, u odabranu stratešku grupu stavljena su poduzeća HT d.d. i Telemach Hrvatska d.o.o. Ta poduzeća svrstavaju se među vodeće u telekomunikacijskoj industriji u Republici Hrvatskoj i najveća su konkurencija A1.

4.4.1 Identifikacija poduzeća u strateškoj grupi

Hrvatski Telekom d.d. nastaje 28. prosinca 1998. izglasavanjem Zakona o razdvajanju Hrvatske pošte i telekomunikacija (HPT) na dva zasebna dionička društva; Hrvatska Pošta d.d. i Hrvatske Telekomunikacije d.d. (kasnije preimenovano u Hrvatski Telekom d.d.). 2003. godine je osnovana tvrtka kćer - HT mobilne komunikacije d.o.o. u 100% vlasništvu HT-a. 2004. godine započinje privatizacija i partnerstvo HT-a sa kompanijom Deutsche Telekom AG, čime Hrvatski Telekom postaje dijelom globalnog *T*-brenda, robne marke Deutsche Telekoma, jednog od vodećih telekomunikacijskih operatora.[136] Transakcijom vrijednom 13,7 milijuna eura, 2006. T-Hrvatski Telekom postaje vlasnikom 100% dionica Iskon

[134] Omjer ukupnih obveza i vlastitog kapitala (eng. debt-to-equity ratio)
[135] Dostupno na: https://www.investopedia.com/terms/d/debtequityratio.asp [22.08.2021.]
[136] Dostupno na: https://www.t.ht.hr/ [22.08.2021.]

Interneta d.d. U ožujku 2007. godine, Hrvatski Telekom potpisao je Ugovor o prodaji i prijenosu poslovnog udjela kojim stječe stopostotni udjel u društvu Combis, usluge integracija informatičkih tehnologija, d.o.o. U svibnju 2010. godine, promjenom imena nastaje Hrvatski Telekom d.d. – ime koje kompanija nosi i danas. Hrvatski Telekom 2014. godine preuzima upravljanje OT-Optima Telekomom. S društvom Magyar Telekom, Nyrt. sa sjedištem u Budimpešti, 2017. potpisuje Ugovor o kupnji dionica kojim je stekao 76,53 posto udjela u društvu Crnogorski Telekom A.D. sa sjedištem u Podgorici. U veljači 2019. godine zaključen je proces kupnje 100% udjela u društvu HP Produkcija d.o.o., pružatelju Evo TV usluge, od HP-Hrvatske pošte d.d. U ožujku 2020. godine osnovan je HT holding te je HT d.d. zaključio Ugovore o prijenosu HT-ovih poslovnih udjela i dionica koje drži u društvima kćerima sa sjedištem u Hrvatskoj na HT holding d.o.o. U listopadu 2020. započinju s radom komercijalne 5G mreže, dostupne u Zagrebu, Rijeci, Splitu, Osijeku, Samoboru i Svetoj Nedelji.[137]

Telemach Hrvatska d.o.o. započeo je kao Tele2, europski telekomunikacijski gigant osnovan 1993. u Švedskoj od strane Kinnevik AB investicijskog društva na čelu s Janom Stenbeckom. Poslovanje u Hrvatskoj započela je 2005. godine, kada je, kako sami kažu, cijena SMS-a koštala kao i kilogram kruha. Odlučni da učine telekomunikacije u Hrvatskoj dostupnijima, fleksibilnijima i jeftinijima, svakodnevno se na tržištu bore svojim temeljnim načelima poslovanja: troškovna učinkovitost, fleksibilnost, otvorenost, pouzdanost i neustrašivost. Tele2 Hrvatska prodali su 2019. godine za 220 milijuna eura United grupi, vodećem pružatelju telekomunikacijskih usluga i medija u jugoistočnoj Europi. United Grupa posluje u osam zemalja te uključuje vodeće telekomunikacijske operatore u regiji – Telemach u Hrvatskoj, Sloveniji, Bosni i Hercegovini te Crnoj Gori, SBB u Srbiji, Vivacom u Bugarskoj, Novu u Grčkoj, satelitskog TV operatora Total TV te NetTV Plus. Dio United Grupe su i United Media, kompanija koja upravlja nekima od najgledanijih kanala u zemlji (Nova TV, Doma TV, N1 TV i Sport Klub), te CAS Media, najveća agencija za prodaju prostora za oglašavanje na kabelskim i satelitskim kanalima u regiji.

4.4.2 Kvantitativna i kvalitativna analiza poduzeća strateške grupe

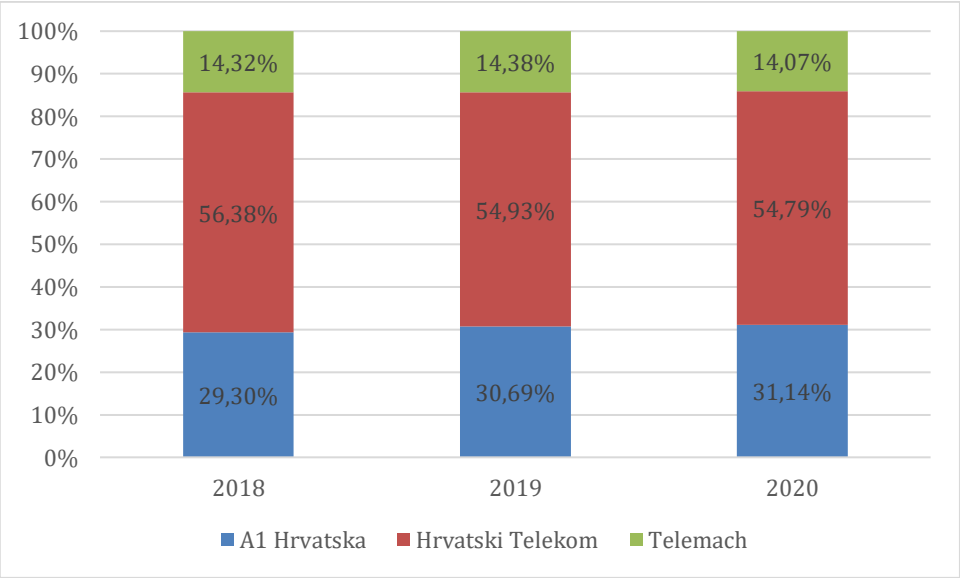
Hrvatski Telekom je lider na tržištu telekomunikacija u Republici Hrvatskoj gdje pruža usluge fiksne i mobilne telefonije, interneta, televizije, prijenosa podataka i međunarodnih komunikacija. Pod Hrvatskim Telekomom podrazumijeva se cijeli holding, koji u svom

[137] Dostupno na: https://www.t.ht.hr/ [22.08.2021.]

portfelju ima kontrolni udjel u Iskon Internetu, EvoTv-u, Combisu i vlasnički udjel u Optima Telekomu. Telemach Hrvatska je trenutno najmlađi i treći igrač na tržištu po udjelu. A1 Hrvatska s konkurentima HT-om i Telemachom čini glavnu stratešku grupu koja ostvaruje preko 90% ukupnog prometa na hrvatskom tržištu telekomunikacija. Obzirom na relativni značaj i dominaciju koju imaju na tržištu, navedena tri poduzeća smatraju se reprezentativnima u promatranju trendova tržišta. Nadalje će biti stavljeni u direktnu usporedbu po ključnim stavkama financijskih izvještaja iz posljednje tri godine, odnosno kvantitativnim kriterijima, te kvalitativnom analizom konkurentskih prednosti, odnosno resursa i kompetencija svakog od poduzeća.

Slijedi usporedba poduzeća unutar strateške grupe prema odabranim financijskim stavkama i pokazateljima.

Slika 24: Kretanje tržišnih udjela unutar strateške grupe prema poslovnim prihodima u periodu od 2018. do 2020. godine

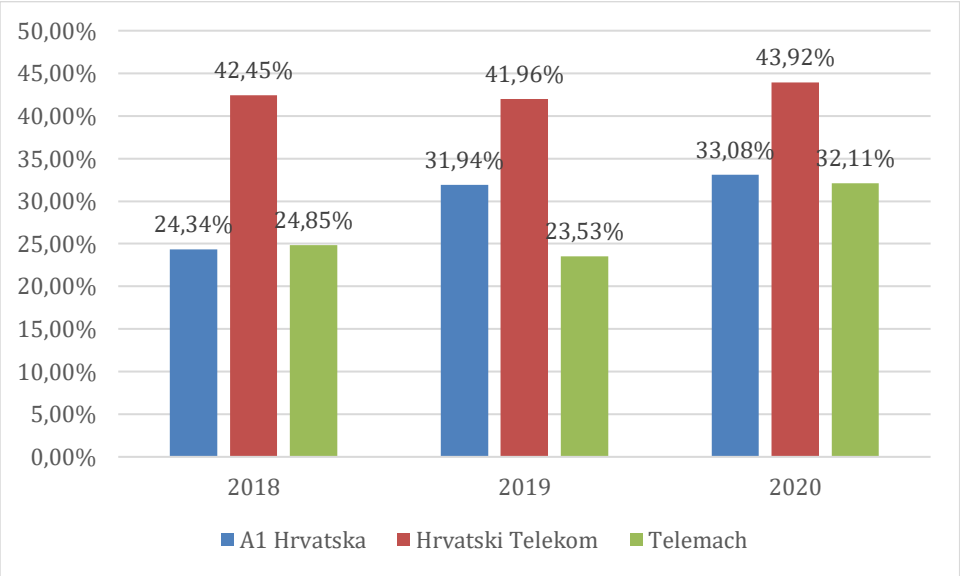


Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima subjekata

Na grafikonu iznad je naznačeno kretanje poslovnog prihoda vodeća tri poduzeća na tržištu u razdoblju 2018.-2020. Tržište je stabilno i bez znatnog pomaka s prodajom na razini 10 do 11 milijardi kuna. Udjeli glavnih konkurenata su također relativno stabilni i bez znatnih promjera. Uvjerljivi tržišni lider je HT s 55% ukupnog prihoda od prodaje. Kada bi se tržište dodatno segmentiralo, HT ne bi imao dominantnu ulogu u svim uslugama kao npr. internet i fiksna telefonija, ali na agregatnoj bazi je izrazito dominantan. A1 Hrvatska jedini u razdoblju promatranja ostvaruje rast tržišnog udjela i to od približno 2 postotna poena.

A1 i HT kreirali su *de facto* duopol gdje zajedno ostvaruju skoro 90% prodaje u strateškoj grupi i nešto malo manje na kompletnom tržištu. Treba naglasiti da je A1 Hrvatska trenutno tehnološki najproaktivniji te upravlja najvećom optičkom mrežom za *super brzi internet* i najviše napredovao tehnološkoj pripremi za 5G mrežu. Nakon dva vodeća operatora, Telemach Hrvatska, kao prvi sljedeći pratitelj zadržava okvirno 14% prodaje strateške grupe u analiziranom periodu, odnosno od 1,5 do 1,6 milijardi kuna.

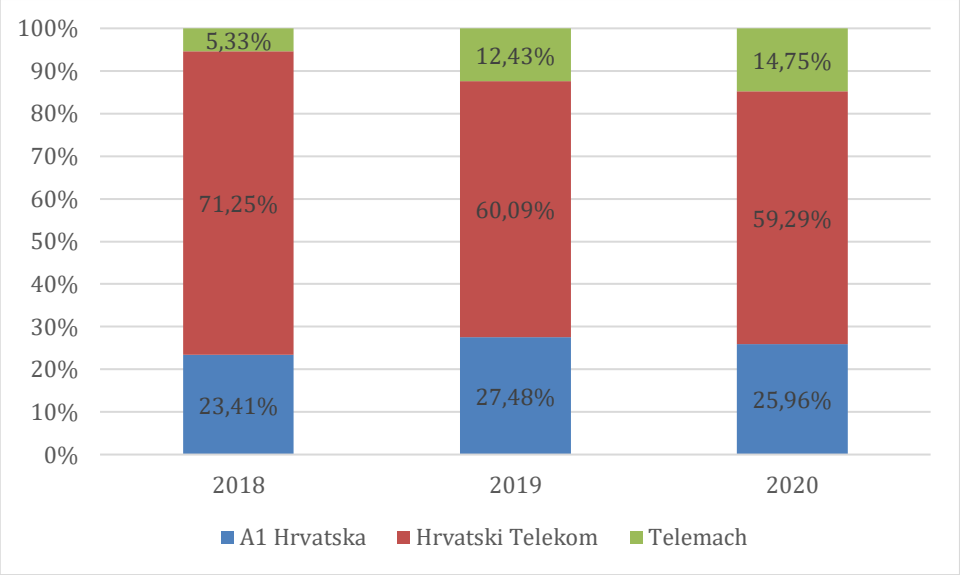
Slika 25: Kretanje EBITDA marže unutar strateške grupe u periodu od 2018. do 2020. godine



Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima subjekata

Grafikon prikazuje kretanje EBITDA marže unutar strateške grupe kroz period u analizi. Prema prikazanom, vidljivo je da HT zadržava najveći dio prihoda od prodaje, a A1 je slijedeći, s iznimkom u 2018. godini gdje je današnji Telemach bilježio 0,3 postotnih poena veću EBITDA maržu. Svi operatori u strateškoj grupi bilježe rezultate u zadnjoj godini analize, u odnosu na prvu.

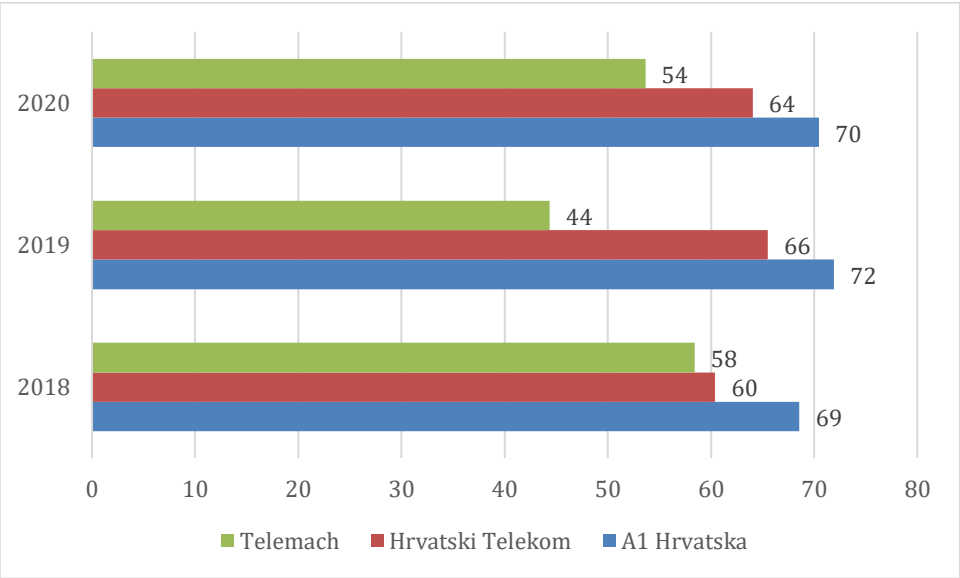
Slika 26: Kretanje tržišnih udjela unutar strateške grupe prema novčanom toku iz poslovnih aktivnosti u periodu od 2018. do 2020. godine



Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima subjekata

Hrvatski Telekom ostvaruje izrazito dominantan tržišni udio prema novčanom toku iz poslovnih aktivnosti, iako bilježi negativan trend. A1 ostvaruje relativno stabilnih 26 posto, a Telemach najveći rast od 9 postotnih poena – do 15 posto u 2020. godini.

Slika 27: Kretanje prosječnog broja dana za otplatu dobavljača poslovnih subjekata unutar strateške grupe u periodu od 2018. do 2020. godine



Izvor: izrada autora prema financijskim izvještajima subjekata

U promatranom periodu A1 Hrvatska zadržava najveće razine prosječnog broja dana unutar kojih se otplate obveze prema dobavljaču. Isto sugerira veliku pregovaračku moć poduzeća i podupire tezu o postojanju strategije *just-in-time* otplate i naplate dobavljača i potraživanja.

Slijedi analiza resursa/kompetencija subjekata unutar strateške grupe putem VRIO modela.

Tablica 9: Analiza resursa i kompetencija poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. VRIO modelom

	A1 Hrvatska d.o.o.	Vrlo loše	Loše	Osrednje	Dobro	Vrlo dobro
1.	Niži troškovi poslovanja po proizvodu/usluzi					5
2.	Proizvodi/usluge niže prodajne cijene			3		
3.	Diferencijacija proizvoda/usluga				4	
4.	Ambalaža proizvoda/usluga	Nije odredivo				
5.	Dizajn proizvoda/usluga	Nije odredivo				
6.	Stil proizvoda/usluga				4	
7.	Kvaliteta proizvoda/usluga				4	
8.	Dostupnost proizvoda/usluga				4	
9.	Širina proizvodne linije/linije usluga				4	
10.	Pouzdanost poslovnih procesa			3		
11.	Fleksibilnost poslovnih procesa			3		
12.	Proizvodne inovacije/inovacije usluga					5
13.	Brzina isporuke proizvoda/usluga			3		
14.	Distribucijski kanali i tehnička podrška				4	
15.	Vrijednost za kupce				4	
16.	Vrijednost resursa/kompetencija					5
17.	Rijetkost resursa/kompetencija				4	
18.	Mogućnost imitacije resursa/kompetencija				4	
19.	Mogućnost zamjene resursa/kompetencija				4	
20.	Sposobnost organizacije da koristi resursa/kompetencija u procesu stvaranja vrijednosti					5
Ukupno		0	0	15	36	20
Prosjek		(0+0+12+40+20)/18= 72/18 = 4,00				

Tablica 10: Analiza resursa i kompetencija poduzeća HT d.d. VRIO modelom

	Hrvatski Telekom d.d.	Vrlo	Loše	Osred	Dobro	Vrlo

		loše		nje		dobro
1.	Niži troškovi poslovanja po proizvodu/usluzi					5
2.	Proizvodi/usluge niže prodajne cijene			3		
3.	Diferencijacija proizvoda/usluga				4	
4.	Ambalaža proizvoda/usluga	Nije odredivo				
5.	Dizajn proizvoda/usluga	Nije odredivo				
6.	Stil proizvoda/usluga				4	
7.	Kvaliteta proizvoda/usluga				4	
8.	Dostupnost proizvoda/usluga				4	
9.	Širina proizvodne linije/linije usluga				4	
10.	Pouzdanost poslovnih procesa			3		
11.	Fleksibilnost poslovnih procesa			3		
12.	Proizvodne inovacije/inovacije usluga				4	
13.	Brzina isporuke proizvoda/usluga			3		
14.	Distribucijski kanali i tehnička podrška				4	
15.	Vrijednost za kupce			3		
16.	Vrijednost resursa/kompetencija					5
17.	Rijetkost resursa/kompetencija					5
18.	Mogućnost imitacije resursa/kompetencija					5
19.	Mogućnost zamjene resursa/kompetencija				4	
20.	Sposobnost organizacije da koristi resursa/kompetencija u procesu stvaranja vrijednosti					5
Ukupno		0	0	15	36	20
Prosjek		(0+0+15+32+25)/18= 72/18 = 4,00				

Tablica 11: Analiza resursa i kompetencija poduzeća Telemach Hrvatska d.o.o. VRIO modelom

	Telemach Hrvatska d.o.o.	Vrlo loše	Loše	Osrednje	Dobro	Vrlo dobro
1.	Niži troškovi poslovanja po proizvodu/usluzi				4	
2.	Proizvodi/usluge niže prodajne cijene			3		

3.	Diferencijacija proizvoda/usluga			3		
4.	Ambalaža proizvoda/usluga	Nije odredivo				
5.	Dizajn proizvoda/usluga	Nije odredivo				
6.	Stil proizvoda/usluga			3		
7.	Kvaliteta proizvoda/usluga				4	
8.	Dostupnost proizvoda/usluga				4	
9.	Širina proizvodne linije/linije usluga			3		
10.	Pouzdanost poslovnih procesa				4	
11.	Fleksibilnost poslovnih procesa				4	
12.	Proizvodne inovacije/inovacije usluga			3		
13.	Brzina isporuke proizvoda/usluga				4	
14.	Distribucijski kanali i tehnička podrška				4	
15.	Vrijednost za kupce			3		
16.	Vrijednost resursa/kompetencija			3		
17.	Rijetkost resursa/kompetencija			3		
18.	Mogućnost imitacije resursa/kompetencija				4	
19.	Mogućnost zamjene resursa/kompetencija				4	
20.	Sposobnost organizacije da koristi resursa/kompetencija u procesu stvaranja vrijednosti				4	
Ukupno		0	0	15	36	20
Prosjek		(0+0+24+40+0)/18=3,5				

Subjektivnom analizom resursa i kompetencija ocijenili smo da u strateškoj grupi dominiraju Hrvatski Telekom i A1 Hrvatska, dok Telemach zaostaje. HT dominira po pitanju strateških prednosti nadzorom nad strateški važnom infrastrukturom, ekonomijom obujma i opsega, što se prvenstveno vidi na veličini tržišnog udjela poduzeća, uz A1 Hrvatska kao pripadnika A1 Austria grupe i glavnog izazivača. Subjektivnom je procjenom dobiven jednak prosjek ocjene kod dva glavna igrača na hrvatskom tržištu.

Bivši Tele2 najviše zaostaje po pitanju ekonomije opsega i infrastrukturnih resursa u strateškoj grupi, što je na kraju krajeva vidljivo i prodajom Tele2 Hrvatska United grupi od

strane bivših vlasnika, koji se više koncentriraju na područje Sjeverne Europe. Također je vidljivo i u lošim rezultatima poslovanja, primarno zarada prije i nakon kamata i poreza.

Telekomunikacijsku industriju obilježava vrlo mala diferencijacija proizvoda, niske marže, postojanje barijera ulaska u industriju i niska razina proizvodnih inovacija. Iz tog razloga, mogli bismo zaključiti kako u telekomunikacijskoj industriji postoji oligopol u kojem su glavni akteri HT i A1 Hrvatska. Resursi i kompetencije dva poduzeća iznimno su vrijedni i teško imitirajući, stoga bismo navedeno stanje u industriju po pitanju tržišnih udjela mogli očekivati i u budućnosti. Smatra se da je atraktivnost ove industrije veoma niska, zbog postojanja visokih barijera ulaska u industriju i elementa cjenovnih ratova usmjerenih prema potencijalnim konkurentima koji barijere prođu, a nemaju sposobnost provođenja ekonomija obujma ili opsega na tržištu. Cijena usluga jest viša nego u EU, međutim već navedene Direktive EU[138] djeluju na smanjenje tih cijena, što još više otežava ulazak u industriju. Diferencijacija usluge nije velika, premda postoji mogućnost ulaska novih aktera u određene tržišne niše, primjerice već etablirani supstituti u području telefonije, aplikacije koje imaju mogućnost poziva i poruka (WhatsApp, Viber, Messenger).

Obzirom na karakter i zrelost faze industrije u kojoj posluju, na subjektima strateške grupe jest osigurati troškovnu učinkovitost, slijediti trend inovacija i maksimalno diferencirati ponudu proizvoda i usluga.

5 PROGNOSTIČKA ANALIZA INDUSTRIJE TELEKOMUNIKACIJA I PODUZEĆA A1 HRVATSKA D.O.O.

5.1 Pojmovno određenje i ciljevi prognostičke strategijske analize

Procesom prognoze postavlja se krajnja poslovna situacija prognoziranjem mogućih procesa diferencijacije i integracije u poduzeću i njegovom vanjskom okruženju tijekom određenog, planskog razdoblja. Domena ovog koraka strategijske analize je prognoziranje i istraživanje mogućih budućih situacija unutarnjeg i vanjskog okruženja i njihovog susreta primjenom modela kojima je dijagnosticiran sadašnji strategijski položaj/stanje/djelovanje strategijske poslovne jedinice/poduzeća.[139]

[138] Navedeno u PESTLE analizi u poglavlju 4.2. Analiza vanjskog okruženja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.
[139] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 99.

Međutim, treba imati na umu napomene i opaske kakve je, primjerice, Grant navodio u svojoj knjizi: „Prilagođavanje promjenama zahtijeva predviđanje promjena. Ipak, predviđanje budućnosti je opasno, ako ne i nemoguće. 'Samo bi budala mogla predviđati budućnost', primijetio je filmski mogul Samuel Goldwyn. No, nemogućnost predviđanja ne isključuje pripremu za promjenu“[140]

Mintzberg se također dotaknuo zablude predviđanja za Harvard Business Review 1994. godine: „Za strateško planiranje velika je zabluda sljedeća: budući da analiza uključuje sintezu, strateško planiranje je stvaranje strategije. Ova zabluda počiva na tri pogrešne pretpostavke: da je predviđanje moguće, da se stratezi mogu odvojiti od subjekata svojih strategija i, prije svega, da se proces stvaranja strategije može formalizirati.“[141]

Nadalje je Mintzberg komentirao i vremenski jaz u praksi između razvoja strateškog plana te čekanja na odobrenje od strane odbora i implementacija istog, kazavši da je suludo očekivati da svijet „stoji na mjestu i čeka“ u tom periodu. Potom je ukazao na empirijski evidentno: „Iako određeni obrasci koji se ponavljaju, poput godišnjih doba, mogu biti predvidljivi, predviđanje diskontinuiteta, poput tehnološke inovacije ili povećanja cijena, gotovo je nemoguće. Naravno, neki ljudi ponekad "vide" da takve stvari dolaze. Zato ih nazivamo "vizionarima". Ali svoje strategije stvaraju na mnogo personaliziraniji i intuitivniji način.“[142]

Cilj prognostičke strategijske analize A1 Hrvatska d.o.o. jest identificirati razvojne alternative predmetnog poduzeća u budućnosti, u okolnostima hrvatske industrije telekomunikacija, te odrediti adekvatno pozicioniranje unutar istih.

5.2 Prognostička analiza industrije telekomunikacija

Planiranje ne može generirati strategije. Ali uz prikladne strategije, može ih programirati; može ih učiniti operativnim. Za jedan lanac supermarketa planiranje je artikulacija, opravdanje i razrada strateške vizije koja već postoji. Planiranjem se ne odlučuje o proširenju u trgovačke centre, već u kojoj mjeri i kada, s koliko trgovina i po kojem rasporedu.[143]

Strateški plan predstavlja integrirani skup strateških i operativnih ciljeva i aktivnosti, koji su potrebni kako bi se u budućnosti ostvario željeni rezultat (često definiran kao „misija” ili

[140] Grant, R.M. (2013): *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey, str. 206.
[141] Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning,* Harvard Business Review
[142] Ibid.
[143] Ibid.

„vizija" organizacije). Pokazuje prioritete koji se trebaju postići u sljedećih nekoliko godina, a koji će voditi prema strateškim prioritetima.

Trendovi, njihov intenzitet i životni vijek, kojima su telekomunikacijsko operateri izloženi ukazuju na visoku razinu neizvjesnosti - mogli bi postati disruptivni, dovesti do eksponencijalnih promjena tijekom sljedećeg desetljeća ili potonuti bez traga. Preusmjeravanje ponašanja kupaca, kao rezultat sve većeg unutarnjeg i vanjskog marketinškog pritiska, uvelike utječe na dinamiku poslovanja. Sve se više tokova prihoda suočava s velikim padom i tržišne niše bivaju preplavljene supstituivnim proizvodima i uslugama. Primjerice, tržišna niša televizijskih usluga posljednjih godina je agresivno „poljuljana" od strane pružatelja *over-the-top* (OTT) usluga[144] i internetskih tehnoloških divova, izazivajući tradicionalni poslovni model telekomunikacija. Ipak, telekom operateri pokazuju visoku sposobnost adaptacije i, u navedenom primjeru, omogućavaju razne vrste „videoteka" ili besplatnih SMS poruka te inkorporiraju proizvode i usluge OTT *providera* unutar svojih usluga. U ovakvom neizvjesnom okruženju odluke telekomunikacijskih poduzeća, dobavljača i drugih srodnih interesnih skupina, imaju značajan utjecaj na ponašanje potrošača, strukturu prihoda i stabilnost korisničke baze. Kao što je navedeno u uvodu poglavlja, prognostičkim je analizama gotovo nemoguće predvidjeti diskontinuitete u poslovanju, no time se ne odbacuje nužnost pripreme na promjenu.

Shodno, igrači na tržištu osmišljavaju scenarije, kao jedan je od najsnažnijih instrumenata prodora i oblikovanja budućnosti, čime se rješava nedostatak sigurnosti i gleda izvan uobičajenog plana. Dizajniranje scenarija pomaže u razvoju čvrstih strategija koje će raditi u različitim potencijalnim budućnosti, naglašavajući rizike i mogućnosti određenih strateških pitanja. Scenarij ima značajnu ulogu u anticipativnoj kontroli i funkciji sistema rane spoznaje. Mišljenje pridruženo scenariju je strateško, anticipativno i cjelovito. Povezuje racionalni i intuitivni spoznajni pol.[145]

5.2.1 Strateški scenariji industrije telekomunikacija

Telekomunikacijska industrija je doživjela veće promjene u zadnja dva desetljeća nego u cijeloj njenoj povijesti. Primjerice, 2001. godine samo je 45% ukupne populacije imalo pristup mobilnim uslugama, a 2019. broj korisnika iznosi 102% ukupne populacije, a u 2021.

[144] OTT (over-the-top) medijska je usluga koja se gledateljima nudi izravno putem Interneta. OTT zaobilazi platforme kabelske, emitirane i satelitske televizije, vrste tvrtki koje se tradicionalno ponašaju kao kontrolori ili distributeri takvih sadržaja. (https://www.hollywoodreporter.com/tv/tv-news/can-cbs-change-streaming-game-star-trek-discovery-1037576/) [24.08.2021.]

[145] Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) *Planiranje poslovnih dometa*, HUM naklada, str. 279-283.

preko 60% svjetske populacije posjeduje pametne mobilne telefone, što također skok od 15 postotnih poena u odnosu na 2016. godinu.[146]

IBM je rezime posljednjeg istraživanja unutar industrije telekomunikacija iz 2015. godine, započeo uvodom: „Potaknuta brzim rastom u zemljama u razvoju, mobilna komunikacija povećala je snagu cijele industrije. No, pojavom zasićenja tržišta, rast prihoda industrije u cjelini stagnira, a rast prihoda od sadržaja i povezanosti nije rastao dovoljno brzo da bi kompenzirao. Trend porasta upotrebe mobilnog interneta pruža djelić nade, uz niz operativnih izazova, telekomunikacijska industrija se suočava s ozbiljnim pitanjima: Odakle će doći rast u budućnosti? Kako će se industrija razvijati?“[147]

Iz IBM-a tvrde da njihovo istraživanje sugerira nekoliko jasnih trendova, svaki s velikom vjerojatnošću za određeni ishod. Predstavljeni su sljedeći scenariji:[148]

1) „Konsolidiranje preživjelih“ (eng. Survivor Consolidation)

Smanjena potrošnja potrošača dovodi do stagnacije ili pada prihoda. Pružatelji usluga na razvijenim tržištima nisu značajnije promijenili portfelj usluga glasovnih komunikacija/zatvorenog povezivanja i nisu se proširili vodoravno ili u nove vertikale. Gubitak povjerenja investitora u sektor stvara novčanu krizu i potiče konsolidiranje unutar industrije.

2) „Otresanje tržišta“ (eng. Market Shakeout)

Uslijed dugotrajnog gospodarskog pada, investitori prisiljavaju operatore da raspodijele imovinu u zasebna poduzeća s različitim profilima povrata, a maloprodajne robne marke pojavljuju se kako bi združile i upakirale usluge iz razdvojenih jedinica. Tržište je dodatno fragmentirano inicijativama vlade, općine i alternativnih pružatelja usluga (npr. lokalna stambena udruženja ili komunalna poduzeća) koje širokopojasni pristup *ultra-brzoj* mreži proširuju na siva područja, dok su ulaganja u privatnu infrastrukturu ograničena na gusto naseljena područja.

3) „Okršaj divova“ (eng Clash of Giants)

---

[146] Dostupno na: https://www.statista.com/statistics/262950/global-mobile-subscriptions-since-1993/ [24.08.2021.]
[147] Nelson, E. & Van den Dam, R. (2015) *Telco 2015: Five telling years, four future scenarios,* IBM GLobal business services
[148] Ibid.

Operatori konsolidiraju, surađuju i stvaraju saveze kako bi se natjecali s pružateljima OTT-a i proizvođačima uređaja/mreža koji proširuju svoj komunikacijski utisak. Mega operatori proširuju svoja tržišta selektivnim vertikalama (npr. pametnim mrežama za električni energiju i e-zdravstvom) za koje pružaju paketna rješenja za krajnju povezanost. Telekom operatori razvijaju portfelj vrhunskih mrežnih usluga i bolje integriranih mogućnosti digitalnog sadržaja za isporuku novih iskustava.

4) „Sajam inovacija“ (eng. Generative Bazaar)

Barijere između OTT-a i mrežnih pružatelja usluga nestaju jer regulacija, tehnologija i konkurencija potiču otvoreni pristup. Pružatelji infrastrukture horizontalno se integriraju kako bi formirali ograničen broj mrežnih zadruga koje pružaju sveprisutnu pristupačnu i neograničenu otvorenu vezu s bilo kojom osobom, uređajem ili predmetom, uključujući klasu inovativnih davatelja usluga koja ne zahtijeva mnogo imovine i brzo se širi.

Iako su scenariji za industriju predstavljeni 2015. godine i namijenjeni za vremenski obzor od pet godina, istraživanje se ocjenjuje kao i dalje najrelevantnijim znanstvenim izvorom prognoze stanja industrije telekomunikacija u bliskoj budućnosti. Smatra se da niti jedan scenarij nije obistinjen, ali da industrija naginje dinamičnijim i profitabilnijim scenarijima “Okršaj divova” i “Sajam inovacija”. Započeli su to postizanjem veće globalne industrijske suradnje na zajedničkim mogućnostima i platformama radi poboljšanja konkurentnosti s globalnim dobavljačima OTT-a. Uloga operatora može se poboljšati na susjednim okomitim tržištima, omogućujući dodatne nove poslovne modele u zdravstvu, pametnim mrežama, prometu, maloprodaji i bankarstvu. Daljnji rast može se postići proširenim, otvorenim povezivanjem za bilo koju osobu, objekt i mnoštvo povezanih uređaja poticanjem inovacija trećih strana i iskorištavanjem uvida u kupce i mreže za pružanje novih iskustava koja pomažu ubrzavanju razvijanja digitalne ekonomije.

Scenarije ne bi trebali tretirati kao strateške težnje ili izbore od strane bilo kojeg određenog operatora. Na njih značajno utječe niz vrlo dinamičnih vanjskih čimbenika, uključujući vladinu politiku, regulacije, evoluciju tehnologije, dinamiku industrije i stanje lokalne/globalne ekonomije. Kolektivno, industrijski igrači na određenim tržištima ili regijama mogu oblikovati i utjecati na ove ishode, ali imperativ je da se telekom davatelji usredotoče na atribute uspjeha za scenarij koji će se najvjerojatnije pojaviti i da počnu djelovati sada kako bi se najbolje pozicionirali za budućnost.

IBM-ov institut je u izvještaju iz 2020. godine dodatno komentirao stanje i perspektivu industrije: „Odvija se nova igra za pružatelje komunikacijskih usluga dok se kreću u promjenjivom okruženju industrije. Vjerujemo da je budućnost svijetla za one koji mogu nadići remećenje. Iskorištavanjem samih sila koje stvaraju poremećaje, pružatelji usluga mogli bi stvoriti svijet s rastom prihoda i marže na novim tržištima. Današnje prijetnje mogu se prevladati kroz ubrzanu transformaciju na tržište pružatelja digitalnih usluga i inovativnim partnerstvima, čak i s digitalnim osvajačima koji trenutno remete konkurentnu arenu.“[149]

5.3 Strategijski plan i ciljevi poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

Strategijskim planom poduzeća postižu svoje strateške ciljeve kroz poslovanje, u skladu s misijom i vizijom.[150]

5.3.1 Strategijski ciljevi A1 Hrvatska d.o.o.

U strategijske ciljeve A1 Hrvatska svakako možemo ubrojiti povećanje tržišnog udjela, smanjenje troškova uz rast ili barem zadržavanje iste razine prihoda, inovacije, digitalnu transformaciju, tehnološku evoluciju te bolju sigurnost uz održivo poslovanje.

Kao jedan od tržišnih lidera, A1 Hrvatska ima privilegiju poslovanja uz ekonomiju opsega i obujma, i sveukupnu troškovnu učinkovitost što čini veliku konkurentsku prednost. Osim daljnjeg smanjivanja troškova poslovanja, s obzirom na relativno nisku lojalnost korisnika, trenutno bi najveći ciljevi bi trebali biti pionirsko pozicioniranje po pitanju 5G mreže i integracija s OTT poslužiteljima.

Dalje su predstavljeni strategijski ciljevi na razini krovne A1 Telekom Austria grupacije.[151]

- Okolišni ciljevi

Emisije CO_2 do 2030: dostići neto neutralnost ugljika smanjenjem vlastitog ugljičnog otiska i postupnim prelaskom na energiju iz obnovljivih izvora.

Energetska učinkovitost do 2030: dugoročni cilj je povećati energetsku učinkovitost za 80% u odnosu na 2019.

[149] Fox, B., Nelson, E. & Van den Dam, R. (2020.) *Outthinking disruption in communications,* IBM Institute for Business Value
[150] Grant, R. M. (2015) *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons, str. 16.
[151] Dostupno na: https://www.a1.group/en/ir/outlook [25.08.2021.]

Cirkularna ekonomija do 2030: Promicanje kružnog gospodarstva u poduzeću: reciklirajte oko 50.000 starih uređaja godišnje.

- Društveni ciljevi

Digitalno obrazovanje do 2023: Obratiti se 100.000 ljudi – s posebnim naglaskom na djecu i mlade – u sklopu kampanje fokusa na digitalno obrazovanje. Dati ljudima samopouzdanje i vještine za aktivno oblikovanje digitalnih svjetova.

- Ciljevi u upravljanju

Raznolikost do 2023: Povećati udio žena na rukovodećim pozicijama na 40% te povećati i održati udio žena u tvrtki na 40%.

Usklađenost: Održavati najbolju praksu i vanjski certificiran sustav upravljanja usklađenošću radi zaštite integriteta i pouzdanosti A1 Telekom Austria Grupe.

- Financijski ciljevi

Po pitanju financijskih ciljeva grupacije, naglašeno je uspješno provođenje *YoY* povećanja ukupnih prihoda od 3,6% i EBITDA-e od 6,9%; te nastavak provođenja istih napora. Uz navedeno obrazlažu: „Grupa koristi rastuće tekuće potrebe za povezivanjem i ubrzanom digitalizacijom izazvane pandemijom Covid-19 koja je potaknula nadogradnju na proizvode veće propusnosti, kao i prodaju odgovarajućih proizvoda i usluga.“

Po aspektu gospodarstva, naglašavaju da su potvrđena vlastita predviđanja o gospodarskom oporavku svih tržišta unutar grupacije u prvoj polovici godine, te planiraju i očekuju daljnju ekspanziju poslovanja u skladu s ekspanzijama gospodarstva, iako treba imati na umu moguće usporavanje uzrokovano mutacijama virusa.

Nakon osiguravanja infrastrukture i predstavljanja 5G mreža, te ekspanzija novih generacija mobilnih uređaja, pozornost u segmentu kupaca visoke vrijednosti prebacuje se na portfelj 5G proizvoda. U poslovanju fiksnih mreža želi se, i očekuje, ostvariti korist od potražnje za većom propusnošću, sve većeg značaja TV sadržaja i brzo rastućih rješenja i poslovanja s povezivanjem.

„U ovom poslovnom okruženju, uprava A1 Telekom Austria Grupe predana je strategiji rasta. Fokus je i dalje na rast osnovne djelatnosti, iskorištavanje zarade i potencijala učinkovitosti od rješenja platformi i selektivni rast putem akvizicija. Kao i prethodnih godina, očekuje se

da će rezultati biti podržani tekućim mjerama za kontinuirano povećanje radne učinkovitosti.“[152] Dodatno, u tromjesečnom je izvještaju objavljeno da je u tijeku razvoj alternativa koje bi omogućile izvlačenje veće koristi od frekvencijskih tornjeva kroz ciljano upravljanje usmjereno na unutarnju učinkovitost i veće omjere zakupa.

Za ostatak fiskalne 2021. godine, uprava A1 Telekom Austria Grupe planira i očekuje prevladavanje snažnih operativnih rezultata prve polovice godine. Očekivanja Uprave o rastu prihoda Grupe povećana su na 2-3% zbog jasnih trendova na tržištima, posebno zbog povećane potražnje za većim brzinama, mobilnim WiFi usmjerivačima te snažnom poslovanju rješenja i povezivanja. Neizvjesnosti se i dalje koncentriraju oko razvoja pandemije Covid-19 koja bi mogla usporiti tempo oporavka roaming prometa. Radi osiguranja vlastite financijske fleksibilnosti, A1 Telekom Austria Group i dalje je predana napredovanju bonitetne ocjene *Baa2* iz Moody'sa i *BBB* iz Standard & Poor'sa (trenutno *Baa1* iz Moody'sa i *BBB+* iz Standard & Poor'sa).

5.4 Scenariji razvoja poduzeća A1 Hrvatska d.o.o.

U proteklih desetak godina, telekomunikacijsko je tržište prošlo kroz proces komercijalizacije usluga, što je dovelo do kontinuiranog cjenovnog rata i umanjenih marža. Okidač je nedostatak diferencijacije između usluga u očima potrošača, budući da operatori svoje marketinške kampanje većinom temelje samo na cijeni i promociji. Posljedica je da korisnici traže najjeftiniju cijenu kao glavni kriterij pri odabiru operatora. Velik faktor u budućem tržišnom okruženju imat će mogućnost značajniju diferencijacije proizvoda i usluga u ovom desetljeću kroz nadolazeće inovacije poput 5G mreže ili integracijama s pružateljima OTT usluga.

Predstavljaju se scenariji razvoja poduzeća unutar okvira prethodno iznijetih scenarija razvoja industrije.

1) Propuštena prilika i silazni trend:
   Apatija i manjak proaktivnosti uzrokuje stagnaciju ili pad novčanih tokova. Budući da predstavlja posljedicu reaktivnog ponašanja, isto je prisutno u cijeloj hrvatskoj industriji telekomunikacija. Supstituti proizvoda i usluga telekomunikacija, primjerice OTT platforme kao WhatsApp, Netflix, YouTube i dr., preuzimaju korisnike i smanjuju aktivnost i prohode na tržištu. A1 Hrvatska je zajedno s A1 Austrija grupacijom

[152] Ibid.

propustilo priliku za značajnijom vertikalnom ili horizontalnom integracijom, te se sada prihodovna struktura poduzeća uvelike oslanja na pružanje internetske veze kao preteči korak OTT usluga u lancu vrijednosti. Obzirom da je na cijelom tržištu prisutan pad prihoda i gubitak aktivnosti, poduzeću A1 Hrvatska se otvaraju prilike za preuzimanjem manjih igrača, no upitno je rentabilnost i izglednost istog s obzirom da gubitak povjerenja investitora.

2) Fragmentacija poduzeća po tržišnim nišama:
   Posljedicom gospodarske krize čiji je katalizator bila virusna pandemija, galopirajuća inflacija ili nešto treće, biva fragmentirano tržište telekomunikacija. Odlukom vlasnika, poduzeća se razdvajaju i specijaliziraju temeljem tržišne niše koju proizvodi i usluge opskrbljuju. Tako u slučaju A1 Hrvatska nastaje niz manjih poduzeća gdje jedno pruža usluge fiksne telefonije, drugo mobilne, treće televizijske usluge, itd. Na taj način investitori lakše nadziru i iskazuju povjerenje ili nedostatak isto. Smatra se da bi A1 Hrvatska, pod okriljem A1 Austria grupacije, sudjelovalo u restrukturiranju tržišta te se koncentriralo na najprofitabilnije i perspektivnije tržišne niše, pokazalo daljnji interes horizontalnom integracijom, a neprivlačno eventualno prodalo.

3) Strateške alijanse s drugim teleoperatorima ususret agresivnoj penetraciji supstituivnih proizvoda:
   A1 Hrvatska s ostalim operatorima na hrvatskom tržištu ulazi u strateške alijanse, ili neku vrstu kartela, kako bi se što efektivnije natjecali s pružateljima OTT usluga, proizvođačima mobilnih i internetskih uređaja, i drugim konkurentima koji supstituivnim proizvodima ili vertikalnom integracijom pokušavaju osvojiti tržište. A1 Hrvatska s drugim operatorima koristi vlastitu umreženost, prisutnost i utjecaj na hrvatskom tržištu kako bi s Državom osigurali dodatno širenje u specifične niše poput zdravstva ili pravosuđa.

4) Suradnja s pružateljima, i integracija, supstituivnih prozvoda
   Eksplicitna suradnja A1 Hrvatska s pružateljima OTT usluga i proizvođačima mobilnih i internetskih uređaja, u regulatorno liberalnom okruženju, omogućavaju rapidnu horizontalnu i vertikalnu integraciju te razvoj poslovanja i osvajanje tržišta. A1 Hrvatska bi tada znatno ojačao konkurentsku poziciju kao pionir u takvoj suradnji, te bi bili stvoreni uvjeti za penetraciju i prisutnost u daljnjim fazama lanca vrijednosti. Takva bi

akcija izazvala promptnu reakciju i simultano provođenje sličnog poslovnog plana od drugih operatora na tržištu, ali i uz zato neznatno promijenjen tržišni udio, poduzeću je osiguran pojačan i dodatan priljev prihoda, te daljnja mogućnost rasta i razvoja unutar novootvorenih tržišnih niša.

6 ZAKLJUČAK

Strategijskom analizom poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. još jednom je istaknuta značajna gospodarska vrijednost industrije telekomunikacija za Republiku Hrvatsku i poduzeća A1 Hrvatska kao jednog od dva glavna igrača unutar industrije.

Globalno gospodarstvo doživjelo je značajan i nekonvencionalan šok 2020. godine, silom reakcija država diljem svijeta na virusnu epidemiju. Iako poslovanje telekomunikacijske industrije nije izravno reducirano promjenama u ponašanju potrošača, odnosno regulatornim restrikcijama, dapače – promjena ponašanja ljudi dovela do još veće potrošnje fiksnih telekomunikacijskih usluga – neizravno je dakako pogođeno manjkom kupovne moći i umanjenim povjerenjem potrošača. U tom je periodu poduzeće zadržalo stabilnu razinu prihoda i dobiti, povećalo EBITDA maržu te povećalo tržišni udio unutar strateške grupe. Uzevši u obzir specifičnost 2020. godine, ali i globalni oporavak u prvoj polovici 2021. godine, može se konstatirati da A1 Hrvatska posluje unutar relativno stabilnog vanjskog okruženja i zrele industrije.

Sama priroda kapitalno intenzivne i regulatorno složene industrije telekomunikacija ulaznim barijerama ograničava ulaz potencijalnim konkurentima i čini poziciju trenutnih konkurenata komfornijom. Demografska struktura na hrvatskom tržištu čini cjelokupnu industriju manje dinamičnom i stabilnijom, što često otežava tržišnu penetraciju poduzećima koja nude supstituivne proizvode, a predstavlja olakotnu okolnost za liderska poduzeća i omogućuje više vremena za odgovor na svjetske trendove.

A1 Hrvatska d.o.o. je kroz analizu financijskim izvještajima prikazalo stabilno kretanje ključnih metrika u rastućem trendu i postepeno preuzimanje tržišnog udjela unutar strateške grupe. Neophodno je bilo primijetiti negativne vrijednosti neto obrtnog kapitala i naočigled izrazito nisku likvidnost, odnosno nisku razinu pokazatelja likvidnosti. Sagledavajući druge aspekte i stvarajući kompletnu sliku financijskog zdravlja poduzeća, zaključilo se da navedeno ne predstavlja simptome financijskih poremećaja, već poslovnu strategiju koja uključuje iskorištavanje prirode industrije, pregovaračke moći poduzeća i vješto upravljanje imovinom. Koncept je u radu nazvan *just-in-time* sustavom naplate i otplate, a karakterizira ga sistem naplate potraživanja od kupaca prije nego što je potrebno otplatiti obveze prema dobavljačima, odnosno prisustvo negativnog novčanog jaza. A1 Hrvatska na taj način minimizira oportunitetni trošak držanja kratkotrajne imovine i omogućava plasiranje u rentabilnije kanale.

Iz kvalitativne perspektive, procjenjuje se da A1 Hrvatska posjeduje rijetke i neimitabilne resurse s visokom vrijednošću za kupce, pozicionirano u rangu Hrvatskog Telekoma. Glavni izvor jezgrenih kompetencija poduzeća proizlazi iz duboke umreženosti poduzeća u hrvatsko gospodarstvo i sposobnosti iskorištavanja ekonomije opsega i obujma.

Prognozira se da će za prosperitet poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. i hrvatske industrije telekomunikacija glavni faktor predstavljati sposobnost i volja kooperacije i integracije s pružateljima supstituivnih usluga, prvenstveno pružateljima OTT usluga. Scenariji se granaju obzirom na proaktivno ili reaktivno ponašanje poduzeća, te kooperacija s trenutnim konkurentima unutar industrije ili budućim konkurentima, koje u prvom redu predstavljaju pružatelji OTT usluga. Zaključuje se da je najizgledniji scenarij neka razina integracije vanjskih OTT platformi, budući da se već može uočiti kretanje u tom smjeru i tržišni neuspjeh *in-house* platformi tog tipa.

LITERATURA

1. Afanasjev, V.G. (1973.): Naučnoe upravlenije obščestvom, Opit sistemnovo isledovanija, 2. Polizdat, Moskva
2. Aldrich, H., Auster, E.R., Staber, U.H., Zimmermann, C. (1986): Population Perspectives on Organizations, Volume 24, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum Uppsala, Sweden
3. Ansoff, H. I. (1981): Strategic Management, The Macmillan Press, London
4. Bleicher, K. (1992): Das Konzept Integriertes Management, Zweite revidierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main
5. Čepar, Ž, & Bojnec, Š. (2008). Population Aging and the Education Market in Slovenia and Croatia, Eastern European Economics
6. Dekker, B., & Okano-Heijmans, M. (2020). Europe's Digital Decade?: Navigating the global battle for digital supremacy, Clingendael Institute
7. Fox, B., Nelson, E. & Van den Dam, R. (2020.) Outthinking disruption in communications, IBM Institute for Business Value
8. Fučkan, Đ. & Sabol, A., (2013.) Planiranje poslovnih dometa, HUM naklada
9. Grant, R.M. (2013): Contemporary Strategy Analysis, John Wiley & Sons Ltd, New Jersey
10. Gulin, D., Perčević, H., Tušek, B., Žager, L., (2012.) Poslovno planiranje, kontrola i analiza, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb
11. Ježovita, A., i Žager, L. (2014). Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu
12. Klaić, B. (1978) Rječnik stranih riječi, Nakladni Zavod matice Hrvatske, Zagreb
13. Luhmann, N. (1968.): Teorija Sistema, svrhovitost i racionalnost, Globus, Zagreb
14. Mintzberg, H. (1979) Patterns in Strategy Formation, International Studies of Management & Organization
15. Mintzberg, H. (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning, Harvard Business Review
16. Mintzberg, H., & Waters, J. (1985) Of Strategies, Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal
17. Mintzberg, H., Alstrand, B. and Lampel, J. (2009) *Strategy Safari*. London: Prentice Hall
18. Nelson, E. & Van den Dam, R. (2015) Telco 2015: Five telling years, four future scenarios, IBM Global business services
19. Orsag, S. (2015) Investicijska analiza. Zagreb, Avantis i HUFA
20. Porter, M. E. (1996) What is Strategy?, Harvard Business Review
21. Pusić, E. (1974.): Razvedenost i povezanost, Institut za filozofiju znanosti i mir JAZU, Zagreb
22. Sabolić, D. (2007) Tržišna snaga u telekomunikacijama, Kigen, Zagreb
23. Tintor, J. (2009.): Poslovna analiza, Masmedia, Zagreb
24. Valletti, T. (2003) Is Mobile Telephony a Natural Oligopoly?, Review of Industrial Organization
25. Vidučić, Lj. (2011) Financijski menadžment, RRiF-plus, Zagreb

26.

Mrežni izvori

1. Bug, dostupno na: https://www.bug.hr/
2. Godišnji izvještaji A1 Hrvatska d.o.o., dostupno na: https://www.fininfo.hr/
3. Godišnji izvještaji Hrvatskog Telekoma d.d., dostupno na: https://zse.hr/
4. Godišnji izvještaji o radu Hrvatske regulatorne agencije za mrežne djelatnosti, dostupno na: https://www.hakom.hr/
5. Godišnji izvještaji Telemach Hrvatska d.o.o., dostupno na: https://www.fininfo.hr/
6. Investopedia, dostupno na: https://www.investopedia.com/
7. Mrežna stranica A1 Austria Group, dostupno na: https://www.a1.group/
8. Mrežna stranica A1 Hrvatska, dostupno na: https://www.a1.hr/
9. Mrežna stranica A1 Slovenija, dostupno na: http://www.a1.si/
10. Mrežna stranica Croporate Finance Institute, dostupno na: https://corporatefinanceinstitute.com/
11. Mrežna stranica HAKOM-a, dostupno na: https://www.hakom.hr/
12. Mrežna stranica Hrvatskog Telekoma, dostupno na: https://www.t.ht.hr/
13. Mrežna stranica Iskona, dostupno na: https://www.iskon.hr/
14. Mrežna stranica Ministarstva mora, prometa i infrastrukture, dostupno na: https://mmpi.gov.hr/
15. Mrežna stranica Sveučilišta u New Yorku, dostupno na: http://pages.stern.nyu.edu/
16. Mrežna stranica Zagrebačke burze, dostupno na: https://zse.hr/
17. Nacional, dostupno na: https://www.nacional.hr/
18. Poslovni, dostupno na: https://www.poslovni.hr/
19. Statista, dostupno na: https://www.statista.com/
20. Telestream, dostupno na: https://www.telestream.net/
21. The Balance, dostupno na: https://www.thebalance.com/
22. Večernji, dostupno na: https://www.vecernji.hr/

POPIS SLIKA

Slika 1: Razine sistemskog i poslovnog upravljanja....3
Slika 2: „S" oblikovni proces diferencijacije i integracije....7
Slika 3: Tip I lanca vremena....8
Slika 4: Tip II lanca vremena....9
Slika 5: Tip III lanca vremena....10
Slika 6: Koncepcijski prikaz razvoja i primjene tehnologija poslovnog upravljanja u ovisnosti o razvoju i svojstvima okruženja....10
Slika 7: Škare vremena....12
Slika 8: Škole strategijske misli....14
Slika 9 Multidimenzionalnost, multiciljanost i multikriterijalnost održivog razvitka....16
Slika 11: ..Razvojno klatno" - strategija poslovne transformacije i strategijski plan poslovne transformacije....19
Slika 10: Područja i redoslijed strategijske analize....24
Slika 13: Od vanjskog do unutarnjeg okruženja....26
Slika 14: Kretanje VIX indeksa u posljednjih pet godina....28
Slika 15: Kretanja LEI indeksa za Njemačku u zadnjih 20 godina....28
Slika 16: Kretanje S&P 500 indeksa u posljednjih pet godina....29
Slika 17: Kretanje CROBEX indeksa u posljednjih pet godina....31
Slika 19: Porterov okvir pet sila industrije....39
Slika 22 Tržišni udjeli u prihodima 2019. - nepokretna mreža....48
Slika 23 Tržišni udjeli prema broju korisnika u 2019. - nepokretna mreža....48
Slika 24 Tržišni udjeli u prihodima 2019. - pokretna mreža....49
Slika 25 Tržišni udjeli prema broju korisnika u 2019. - pokretna mreža....49
Slika 26: Grafički prikaz Tablice 4....57
Slika 27: Grafički prikaz dinamike pokazatelja profitabilnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine....60
Slika 28: Kretanje tržišnih udjela unutar strateške grupe prema poslovnim prihodima u periodu od 2018. do 2020. godine....68
Slika 29: Kretanje EBITDA marže unutar strateške grupe u periodu od 2018. do 2020. godine....69
Slika 30: Kretanje tržišnih udjela unutar strateške grupe prema novčanom toku iz poslovnih aktivnosti u periodu od 2018. do 2020. godine....69
Slika 31: Kretanje prosječnog broja dana za otplatu dobavljača poslovnih subjekata unutar strateške grupe u periodu od 2018. do 2020. godine....70

POPIS TABLICA

Tablica 1 Izdvojeni makroekonomski pokazatelji Republike Hrvatske 30
Tablica 2: Analiza resursa i kompetencija poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. VRIO modelom 51
Tablica 3: Dinamika temeljnih veličina poslovnih aktivnosti i pokazatelji ekonomičnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine 56
Tablica 4: Izračun odabranih izvora rezultata poslovnih aktivnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine 57
Tablica 5: Pokazatelji profitabilnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine 58
Tablica 6: Pokazatelji aktivnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine 61
Tablica 7: Pokazatelji likvidnosti i solventnosti poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. u periodu od 2016. do 2020. godine 64
Tablica 8: Referentne vrijednosti za odabrane pokazatelje 64
Tablica 9: Analiza resursa i kompetencija poduzeća A1 Hrvatska d.o.o. VRIO modelom 71
Tablica 10: Analiza resursa i kompetencija poduzeća HT d.d. VRIO modelom 71
Tablica 11: Analiza resursa i kompetencija poduzeća Telemach Hrvatska d.o.o. VRIO modelom 72

ŽIVOTOPIS

Tin Tomić

Datum rođenja: 06/11/1995 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol** Muško | (+385) 915114380 | ttomic1@net.efzg.hr |

Dobriše Cesarića 19, 10090, Zagreb, Hrvatska

RADNO ISKUSTVO

08/2020 – TRENUTAČNO – Zagreb, Hrvatska
POSLOVNI I ORGANIZACIJSKI ANALITIČAR – XTREME SOFTWARE SOLUTIONS D.O.O.

- Nadgledanje poslovnih metrika
- Analiza izloženosti na tržištima
- Projektni razvoj novih značajki

Stručna, Znanstvena I Tehnička Djelatnost | https://playnirvana.com/ |

Hektorovićeva ul. 2, 10 000, Zagreb, Hrvatska

10/2019 – 02/2020
DEMONSTRATOR NA KATEDRI ZA ORGANIZACIJU I MENADŽMENT – SVEUČILIŠTE U ZAGREBU, EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB

- Prevoditelj i urednik istraživačkih radova
- Pretraživanje i analiza baza podataka
- Nadgledanje u održavanju ispita

Odgoj I Obrazovanje | https://www.efzg.unizg.hr | Trg J. F. Kennedya 6, 10000, Zagreb, Hrvatska

17/06/2019 – 17/08/2019
PRIPRAVNIŠTVO – ERSTE ASSET MANAGEMENT D.O.O.

- Rad i aktivno učenje u Front Officeu, odjelu prodaje te marketinškom odjelu

Financijske I Osiguravateljske Usluge | https://www.erste-am.hr | Ivana Lučića 2a, 10000, Zagreb, Hrvatska

01/03/2018 – 31/08/2018
ADMINISTRATIVNI ASISTENT / ADMINISTRATIVNA ASISTENTICA – AKTIV BROKER D.O.O.

Financijske I Osiguravateljske Usluge | www.aktiv-broker.hr | Gajeva ul. 23, 10000, Zagreb, Hrvatska

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2014 – TRENUTAČNO – Trg J. F. Kennedya 6, Zagreb, Hrvatska
VISOKA STRUČNA SPREMA – Ekonomski fakultet u Zagrebu

Smjer: Analiza i poslovno planiranje (APP)
Područja interesa:
Poslovna analiza, Investicijska analiza, Upravljanje troškovima, Budžetiranje kapitala, Oblikovanje strategije, Kontroling, Marketing, Poslovne financije, Operacijska istraživanja, Krizni menadžment, Strateški menadžment

www.efzg.unizg.hr

2010 – 2014 – Vjekoslava Klaića 7, Zagreb, Hrvatska
SREDNJA STRUČNA SPREMA – X. Gimnazija "Ivan Supek"

https://deseta-gimnazija.hr

JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici: HRVATSKI

Drugi jezici:

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
ENGLESKI	C1	C1	C1	C1	C1
NJEMAČKI	A2	B1	A2	A2	A2
TALIJANSKI	A2	A2	A2	A2	A2

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

KONFERENCIJE I SEMINARI

Konferencije

- Sudjelovanje na LEAP Summit konferenciji u Zagrebu, 2017. godine

ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE

Organizacijske vještine

- Izražene rukovoditeljske vještine zahvaljujući iskustvu u vođenju timova na raznim fakultetskim projektima te iskustvu u izradi i izlaganju poslovnih planova
- Najbolje se snalazim pod pritiskom i ususret rokovima

KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE

Komunikacijske i međuljudske vještine

- Izvrsne komunikacijske vještine i spremnost na timski rad zahvaljujući stečenom radnom iskustvu, radu na sveučilišnim projektima i društvenom angažmanu u slobodno vrijeme

POSLOVNE VJEŠTINE

Poslovne vještine

- Razumijevanje dinamike financijskih tržišta
- Dosljedan izvršenju zadataka i ostvarenju ciljeva
- Adaptabilan novim situacijama i promjenama u okruženju

OSTALE VJEŠTINE

Ostale vještine

- Širok spektar interesa te izrazito sklon učenju i savladavanju novih vještina
- U slobodno vrijeme radim kao DJ i produciram vlastitu glazbu
- Pišem podnaslove za filmove i TV serije