# Porterov model pet sila u funkciji analize i planiranja

**Kusanić, Mateja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*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:148:995126

*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 – Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomike poduzetništva**

# PORTEROV MODEL PET SILA U FUNKCIJI ANALIZE I PLANIRANJA

**Diplomski rad**

**Mateja Kusanić**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet – Zagreb**

**Specijalistički diplomski stručni studij Ekonomike poduzetništva**

# PORTEROV MODEL PET SILA U FUNKCIJI ANALIZE I PLANIRANJA

# ANALYSIS AND PLANNING BASED ON PORTER'S FIVE FORCES MODEL

**Diplomski rad**

**Mateja Kusanić, 0067519672**

**Mentor: Dr. sc. Andrija Sabol**

**Zagreb, rujan 2019.**

Sveučilište u Zagrebu
**Ekonomski fakultet**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski 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 rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

Zagreb, 24.09.2019.
(mjesto i datum)

Matija Kusanić
(vlastoručni potpis studenta)

# SAŽETAK

Današnje tržište je dinamično i turbulentno stoga poduzeća moraju prilagođavati svoje poslovanje promjenama na tržištu kako bi bila uspješnija. Prilikom oblikovanja strategije cilj poduzeća je zauzeti željenu konkurentsku poziciju unutar industrije u kojoj djeluje. Strategija je temelj poslovnog odlučivanja svakog poduzeća jer bez dobrih temelja nema ni uspješnosti. Uspješna strategija mora biti u skladu s organizacijskom okolinom, odnosno njezinom misijom, vizijom i ciljevima. Ciljevi su ono što poduzeće želi postići, a strategija pomaže poduzeću kako to postići. Veoma značajan doprinos razvoju strategije dao je Michael Porter. Njegov model pet konkurentskih sila jedan je od najčešćih alata za identifikaciju glavnih konkurentskih sila na tržištu te procjenu njihove snage i važnosti. Iz tog razloga, Porterov model pet sila opisan je u ovom radu na primjeru poduzeća u industriji prehrambenih proizvoda u Hrvatskoj. Prehrambena industrija jedna je od najvažnijih i najuspješnijih grana hrvatskog gospodarstva. Od mnogih uspješnih prehrambenih poduzeća izabrano je poduzeće Ledo d.d. kako bi se provela analiza industrijskog suparništva pomoću već spomenutog modela.



**Ključne riječi:** *strategija, Michael Porter, Porterov model pet sila, prehrambena industrija, Ledo, konkurencija*

## ABSTRACT

Today's market is dynamic and turbulent so companies have to adjust their business to market changes. When forming a strategy the goal of the company is to take wanted competitive position in the industry. The strategy is the core of business thinking because without good basis there is no success. The strategy has to be in harmony with organization environment to be successful. It has to be accordant with it's mission, vision and goals. Goals are what company wants to achieve but strategy helps company to get there. Michael Porter had very significant contribution in strategy development. His model of five competitive forces is one of the most used tools for identification of main competitive forces and assessment of their strength and importance. Because all of that, Porter's model of five forces is described in this work on the example of company from food industry in Croatia. Food industry is one of the most successful branches of Croatian economy. Company Ledo d.d. is choosen from all successful food companies in Croatia to make analysis of competitivnes with described model.



**Keywords:** *strategy, Michael Porter, Porter's five forces model, food industry, Ledo, competition*

**SADRŽAJ**

**1. UVOD ..... 1**
1.1. Predmet i cilj rada ..... 1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka ..... 1
1.3. Sadržaj i struktura rada ..... 2
**2. PROCES OBLIKOVANJA STRATEGIJE ..... 3**
2.1. Poimanje strategije ..... 3
2.2. Postavljanje misije, vizije i ciljeva poduzeća ..... 7
2.3. Oblikovanje i implementacija strategije ..... 10
**3. MICHAEL PORTER I MODEL PET SILA ..... 17**
3.1. Ulazak novih konkurenata ..... 18
3.2. Opasnost od supstituta ..... 21
3.3. Pregovaračka moć kupaca ..... 25
3.4. Pregovaračka moć dobavljača ..... 26
3.5. Suparništvo među postojećim konkurentima ..... 27
**4. PORTEROV MODEL PET SILA NA PRIMJERU PREHRAMBENE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ ..... 32**
4.1. Pregled prehrambene industrije u Hrvatskoj ..... 32
4.2. Porterov model pet sila na primjeru izabranog poduzeća ..... 35
4.3. Zaključno o prednostima i nedostacima Porterovog modela pet sila ..... 41
**5. ZAKLJUČAK ..... 43**
**LITERATURA ..... 44**
**POPIS SLIKA ..... 46**
**POPIS TABLICA ..... 47**
**ŽIVOTOPIS ..... 48**

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je istraživanje važnosti primjene Porterovog modela pet sila u funkciji analize i planiranja. Analiza i planiranje započinju procesom definiranja strategije, odnosno postavljanjem misije, vizije i ciljeva poduzeća do oblikovanja i implementacije strategije. Postavljanjem misije i vizije, tj. spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri postavljaju ciljeve poduzeća i oblikuju i implementiraju odgovarajuću strategiju. U strukturalnoj analizi industrije koje utječu na poslovanje poduzeća koristi se Porterov model pet sila koji određuje privlačnost neke industrije i uzrok tome, prilike i prijetnje koje se mijenjaju tijekom vremena i kako se na njih može utjecati strategijom. Kroz rad želi se dokazati da primjena Porterovog modela pet sila u prehrambenoj industriji vodi poboljšanju konkurentskog položaja u budućnosti i ostvarivanje održive konkurentske prednosti u usporedbi s drugima.

Ovim radom želi se ukazati na aktualnost teme, a zatim na osnovu toga napraviti analizu primjene Porterovog modela pet sila u funkciji analize i planiranja na primjeru prehrambene industrije u Hrvatskoj. Praktičnom primjenom teme rada nastoji se donijeti zaključak o upotrebljivosti modela u analizi poduzeća prehrambene industrije, konkretno na primjeru poduzeća Ledo d.d. koji je tržišni lider u proizvodnji sladoleda i smrznutih proizvoda.

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka

Prilikom pisanja ovoga rada koristili su se isključivo sekundarni izvori podataka. Za potrebe pronalaženja i prikupljanja znanstvene literature koja je korištena u ovom radu, kao što su knjige, magistarski radovi i disertacije, pristupalo se on-line katalozima Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu, Ekonomskog fakulteta u Zagrebu te knjižnici grada Zagreba.
U pisanju rada pomogli su i brojni članci u znanstvenim i stručnim časopisima u tiskanom i elektronskom obliku te relevantni izvori dostupni na internetu iz područja strategije, konkurentnosti prednosti poduzeća, Porterovog modela pet sila, prehrambene industrije itd. Prilikom pisanja rada, osim detaljnog proučavanja i zaključivanja na temelju korištene

literature, korištena je i metoda studije slučaja kako bi se na primjeru poduzeća Ledo d.d. prikazala analiza Porterovog modela pet sila. Osim metode studije slučaja, koristile su se još i metode deskripcije, dedukcije, generalizacije, analize i sinteze.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad sastoji se od teorijskog dijela i studije slučaja te je podijeljen u pet poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju izneseni su predmet i ciljevi rada, navedeni su izvori podataka i metode prikupljanja podataka te je objašnjena struktura rada.

Drugo poglavlje daje teorijsku podlogu radu, sastoji se od tri potpoglavlja. Opisuje se strategija od njene pojave do zauzimanja važnosti u poslovnom svijetu. Definiraju se misija, vizija i ciljevi poduzeća kao najvažniji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture te se opisuje proces od oblikovanja do implementacije odabrane strategije.

U trećem poglavlju teorijski se opisuje doprinos Michael Portera razvoju strategije te se sastoji od pet potpoglavlja koji detaljno opisuju zasebno svaku silu Porterovog modela pet sila. Četvrto poglavlje nadovezuje se na treće, u kojem se donosi pregled prehrambene industrije te se primjenom metode studije slučaja primjenjuje Porterov model pet sila na izabranom poduzeću Ledo d.d. i donose se zaključci o prednostima i nedostacima navedenog modela.

U posljednjem poglavlju slijedi zaključak u kojem su sažete najbitnije stavke diplomskog rada te izneseni zaključci o studiji slučaja na odabranom poduzeću.

## 2. PROCES OBLIKOVANJA STRATEGIJE

Kako u životu ništa ne uspijeva bez dobro postavljenih temelja tako i u poslovnom svijetu ako se ne definira jasna strategija neće biti ni očekivanog poslovnog uspjeha jer u današnjem poslovnom okruženju promjene se događaju brže nego ikada prije, a strategija predstavlja imperativ za opstanak na tržišnom natjecanju, odnosno nužnost za preživljavanje u dobrim i lošim vremenima. Drugim riječima, želi se ukazati na važnost poslovnog upravljanja.

Temeljni zadatak poslovnog upravljanja jest osposobljavanje poduzeća, u cjelini i pripadajućim dijelovima, da pravovremenim akcijama, reakcijama ili njihovom kombinacijom – promjenama u svojem unutarnjem i/ili vanjskom okruženju – djeluje na promjene uvjeta postizanja svoje temeljne svrhe, ostvarujući pritom hijerarhijski vremensko/prostorno koordinirane ciljeve subordinirane poslovnom svjetonazoru, viziji i misiji poduzeća.[1]

S obzirom na navedeno, u nastavku rada teoretski se opisuju počeci strategije, od njene pojave u antičko doba pa sve do premještanja u poslovni svijet, nastavlja se s definiranjem ključnih čimbenika poduzeća misije, vizije i ciljeva poduzeća te se na kraju obuhvaća proces oblikovanja i implementiranja strategije.

### 2.1. Poimanje strategije

Strategija potječe od riječi strategos što znači zapovjednik ili general koja se izvodi iz stratos (vojska) i agein (voditi) što bi u izvornom smislu značilo da je strategija „umijeće vođenja vojske“. Pojam strategija je nastao u Ateni oko 508.-507. godine prije Krista, gdje su deset strategoi činili atensko ratno vijeće koje je imalo veliku vojnu i političku moć. Usporedno s razvojem strategije u Ateni, u Aziji Sun Tzu u knjizi Umijeće ratovanja, koja se datira oko petog stoljeća prije Krista, naglašava minuciozno planiranje, ideal nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetu efektivnih generala, savjete o vođenju trupa i glavne principe i taktike angažiranja s neprijateljem.[2]

[1] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 79
[2] Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 3

Tako se strategija šezdesetih godina prošlog stoljeća seli iz vojne sfere u poslovni svijet. Vrhovni menadžeri kao što su Chester Barnard iz AT&T-a i Alfred Sloan iz General Motorsa bili su prvi koji su upućivali na potrebu za strategijom u poslovnom svijetu. Utjecaj strategije na organizacijsku kulturu prvi spominje i opisuje A.D. Chandler 1962. godine u svojoj knjizi Strategija i struktura. Prema Chandleru se „strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarivanje tih ciljeva, dok se struktura može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja“.[3] Chandler je prvi koji sugerira da struktura treba slijediti strategiju ako poduzeće želi ostvariti konkurentsku prednost.

S tim se slaže i P. Kotler koji smatra da bi organizacija najprije trebala odlučiti o budućem smjeru razvoja, a zatim razvijati organizacijsku strukturu koja to treba provesti. Po njemu je uspješna ona kompanija koja razvija odgovarajuću strategiju za postizanje svojih ciljeva i gradi odgovarajuću strukturu za provođenje te strategije.[4] Dok sredinom 1960-ih godina, Igor Ansoff u svom radu Korporacijska strategija iznosi da strategija čini „zajedničku nit“ za pet međusobno povezanih pitanja:[5]

- područje proizvod – tržište,
- vektor rasta,
- konkurentska prednost,
- interno generirana sinergija i
- donošenje ili kupnja odluka.

Jedan od najznačajnijih doprinosa sistematizaciji povijesti pristupa cjelovitom problemu oblikovanja strategije je knjiga Henryja Mintzberga (zajedno s Ahlstrand, B. i Lampel, J.) Strategy Safary, The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management iz 1998. godine, u kojoj izlaže svoju teoriju korporativne strategije razlikujući tri škole izrade strategije:

- preskriptivnu,

[3] Chandler, A.(1962.): Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, Mass., str. 15-16

[4] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 396

[5] Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 4

- deskriptivnu i
- školu strategije kao konfiguracije vremena, mjesta i konteksta.[6]

U *Tablici 1. Predstavnici strategijskog planiranja prema pripadnosti školi strategijske misli* navedeni su najznačajniji autori pojedinih škola strategijske misli prema Henryju Mintzbergu.

Tablica 1. Predstavnici strategijskog planiranja prema pripadnosti školi strategijske misli

| |
|---|
| ***Škola dizajna*** |
| Chandler, Selznick, Christensen, Andrews, Bower, Rumelt, Hamermesh, Porter |
| ***Škola planiranja*** |
| Ansoff, Lorange, Ackoff, Steiner, Quinn |
| ***Škola pozicioniranja*** |
| Sun Tzu, Von Clausewitz, Schendel, Hatten, Porter, Henderson, Lampel, Brandenburger, Nalebuff, Pumpin, BCG, McKinsey |
| ***Škola poduzetništva*** |
| Schumpeter, Drucker, Collins, Moore i drugi |
| ***Kognitivna škola*** |
| Simon, March, Weick, Tversky, Kahneman |
| ***Škola učenja*** |
| Mintzberg, Hardy, Lindblom, March, Weick, Quinn, Prahalad, Hamel, Doz, Argyris, Senge |
| ***Škola moći*** |
| Allison, Pfeffer, Salancik, Astley |
| ***Škola kulture*** |
| Rhenman, Normann, Penrose, Barney |
| ***Škola okruženja*** |
| Hannan, Freeman |
| ***Škola konfiguracije*** |
| Chandler, Khandwalla, Mintzberg (McGill University), Miller, Snow |

Izvor: Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 45

[6] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 42

Iz dosad iznesenog, uključujući i navedena poimanja strategije, moguće je uvidjeti i njezina osnovna svojstva:[7]

1. Strategija je temeljni upravljački instrument u uvjetima rasta kompleksnosti i turbulencije okruženja.
2. Strategijom se kao općim i konkretnim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost poduzeća i njezino konkretno ostvarenje. Uspostavlja se kao proces dinamičkog usuglašavanja vanjskih i unutarnjih situacija koje se spoznaju temeljem dijagnostičke i prognostičke analize unutarnje i vanjske uvjetovanosti njezina ostvarenja.
3. Strategija određuje posao (kombinacija proizvod (grupa homogenih proizvoda)/tržište; usluga/tržište), a time i područje sadašnje i buduće konkurentske borbe.
4. Strategijom se određuje poslovni položaj posla unutar tržišta ili šire određenog okruženja.
5. Strategija otvara razvojnu perspektivu kroz oblikovanje uspješne budućnosti posla/poduzeća.
6. Strategija može biti instrument zavaravanja protivnika.
7. Strategijom se prema razvoju šansi i opasnosti okruženja posla/poduzeća razvijaju (ublažavaju) njihove jake (slabe) strane.
8. Strategija je temeljni instrument osmišljavanja, oblikovanja i ostvarivanja održivih konkurentskih prednosti, pri čemu je temeljni nositelj konkurentskih prednosti posao, pa se u jezgri upravljanja i planiranja kao njegove sastavnice nalazi proizvod/usluga ili grupa homogenih proizvoda/usluga.
9. Strategija usuglašava ekonomsku, socijalnu i ekološku dimenziju razvoja.
10. Zrcaleći relativnu dinamičku razvojnu cjelovitost poduzeća, strategija i njoj pripadajući planovi se prema organizacijskim razinama raščlanjuju na tri međusobno koordinirane razine:

- Strategija cjeline, strategijski plan cjeline (strategija poduzeća ili korporativna strategija);
- Strategija dijela, strategijski plan dijela (strategija strategijske cjeline u kojoj je uključena i strategija pojedinog proizvoda/usluge);
- Funkcionalna strategija.

[7] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 48

Uzimajući u obzir definicije i radove ovih ranih autora potrebno je definirati dobru strategiju koja razlikuje uspješne strategije od neuspješnih. Dok se za ciljeve organizacije definira što organizacija želi postići, strategija odgovara na pitanje kako će to postići. Strategija je vođena menadžerskom analizom i izborom s jedne strane, a s druge strane nužnim prilagodbama i učenjem kroz rad.[8] Također, strategija mora biti u interakciji s organizacijskom okolinom jer jedino tako može biti prava i uspješna.

## 2.2. Postavljanje misije, vizije i ciljeva poduzeća

Misija, vizija i ciljevi poduzeća su najvažniji čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacijske strukture neke organizacije. Prvo se definiraju misija i vizija organizacije, a zatim se postavljaju ciljevi koji pomažu da se ostvari organizacijska misija i vizija. Misija predstavlja svrhu poduzeća i ono što poduzeće pokušava postići u sadašnjosti, a vizija nudi pogled na ono što bi poduzeće moglo postati u budućnosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha, menadžeri trebaju postaviti dugoročne ciljeve poduzeća te oblikovati i implementirati odgovarajuću strategiju. Najprije je potrebno postaviti viziju, a tek onda misiju organizacije. Iz misije proizlaze svi ciljevi, strategije i planovi organizacije, dok se vizija odnosi isključivo na ono što neka organizacija želi biti u budućnosti, a misija povezuje sadašnjost i budućnost organizacije.[9]

Vizija je široka slika onoga što organizacija namjerava biti u budućnosti. Ako organizacije žele biti uspješne moraju imati jasno definiranu viziju. Vizija ne smije biti popis želja, već realna i ostvariva. Vizija daje odgovor na pitanje „što želimo postati?“, dakle što neka organizacija želi postići i biti u budućnosti. Jedan od osnovnih zadataka najvišeg menadžmenta je upravo oblikovanje vizije poduzeća, od menadžera se ne očekuje da razvijaju samo strategiju već da budu pravi vizionari. No sve se češće javlja mišljenje kako bi u oblikovanje vizije trebali biti uključeni i ostali zaposlenici, a ne samo menadžeri jer bi se tako kreirana vizija sagledala s različitih aspekata organizacije. Kvalitetno postavljena vizija nema nikakav značaj ako nije adekvatno objavljena i interpretirana javnosti. Dakle, uz kvalitetnu izradu strateške vizije, potrebno ju je i kvalitetno implementirati.

[8] Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, E. J. (2008.): Strateški management u potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb, Mate, str. 9
[9] Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 217.

Misiju možemo definirati kao razlog postojanja organizacije. Ona mora biti jedinstvena, realna i ostvariva. Zadatak misije je da svim interesno utjecajnim skupinama u poduzeću i izvan njega objasni svrhu postojanja poduzeća i posao kojim se namjerava baviti. Izjava o misiji daje odgovor na dva temeljna pitanja: „Što je naš posao?“ te „Što bi trebao biti?“[10] Traženje odgovora na ova pitanja postala je velika odgovornost menadžera. Odgovorom na pitanje „Što je naš posao?“ trebaju privući pažnju i odrediti smisao postojanja samog poduzeća, a time i postavljene misije. Dok se odgovorom na pitanje „Koji je naš posao?“ omogućuje osiguranje usmjeravanja posla i određivanja ciljeva. Najpotpuniji pristup koji sjedinjuje strateške, filozofske te vrijednosne aspekte misije je prikazan na *Slici 1. Ashridgeov model misije.*

Slika 1. Ashridgeov model misije




Izvor: Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo, str. 92

Misija se sastoji od četiri elementa: prikazuje djelatnosti/proizvode/potrebe koje poduzeće zadovoljava iz perspektive kupaca i ostalih stakeholdera, objašnjava svrhu ili razlog postojanja poduzeća, opisuje vrijednosti, poslovnu filozofiju poduzeća i standarde ponašanja te definira očekivanja u vezi s konkurentskim položajem ili specifičnim prednostima poduzeća.

[10] Blažević, Z., Tolušić, M., Mikolčević, M. (2010.): Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, Ekonomski Vjesnik, 12,2, str. 403.

Ciljevi izražavaju željeno stanje ili rezultat koji se želi postići u određenom vremenu, a odnose se na veličinu i vrstu poduzeća, prirodu i raznolikost područja interesa i razinu uspješnosti, ili drukčije rečeno, odnose se na sve ključne čimbenike koji su potrebni za uspjeh.[11] Ciljevi proizlaze iz plana misije poduzeća te daju širu sliku što poduzeće želi postići i čemu teži. Američki psiholog Fitzhugh Dodson je izjavio: „Bez ciljeva i planova kako ih postići, ti si kao brod koji plovi bez odredišta“. Prema tome svrha postavljanja ciljeva je da imaju jasan i definiran opis onoga što se želi postići. Ciljevi su temelj vrjednovanja uspjeha te na temelju onoga što se očekuje i želi treba pozitivno motivirati i poticati ka ostvarenju ciljeva. Kada se zna kamo se želi stići, velika vjerojatnost je da će se tamo i stići, nego bez postavljenih ciljeva. Tri su osnovne kategorije ciljeva: vremenska dimenzija, hijerarhijska razina i ciljeve razlikujemo još s obzirom na područja za koja su postavljeni. Kategorije i potkategorije ciljeva prikazane su u *Tablici 2. Tri osnovne kategorije ciljeva.*

Tablica 2. Tri osnovne kategorije ciljeva

| ODREĐENJE CILJEVA | VRSTA CILJEVA |
|---|---|
| Prema vremenskoj dimenziji | Kratkoročni ciljevi<br>Srednjoročni ciljevi<br>Dugoročni ciljevi |
| Prema hijerarhijskoj razini | Strategijski ciljevi<br>Taktički ciljevi<br>Operativni ciljevi |
| Prema području za koja su postavljeni | Za različite funkcije u organizaciji<br>Za različita područja poslovanja u organizaciji |

Izrada tablice: Vlastiti rad autora

Jedan od najutjecajnijih autora 20. stoljeća u području menadžmenta P.F. Drucker[12] smatra da se ciljevi mogu utvrditi za najmanje osam područja u poduzeću i to prema sljedećem

[11] M. Gonan Božac (2002.): Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled, str. 526
[12] Drucker, P. (1965.): The Practice of Management, Heinemann, London, str. 355

redoslijedu: profitabilnost, položaj na tržištu, proizvodnost, financijski i materijalni izvori, inovacije, rad i odgovornost menadžera, mišljenja i stavovi zaposlenih i javna odgovornost.
Za postavljanje ciljeva može nam pomoći SMART metoda. SMART je akronim engleskih riječi: specific – measurable – achievalble – relevant – time-bound. Riječ SMART bi u prijevodu značio pametan, a naš cilj bi trebao biti: specifičan – mjerljiv – usklađen – ostvariv i vremenski određen.

U okviru ove teme moglo bi se smjestiti poslovni svjetonazor, odnosno kojim vrijednostima organizacija teži. Poslovni svjetonazor pokazuje cjelokupno prosudbu razvojne stvarnosti poduzeća. Svjetonazor treba biti cjelovit temelj za multidimenzionalnost (ekološka, ekonomska i socijalna dimenzija), multiciljanost (ekonomski, ekološki i socijalni ciljevi) i multikriterijalnost (ekonomski, ekološki i socijalni kriteriji) razvitka, uz zahtjeve za multidisciplinarnim znanjem i izvorom u temeljnim etičkim načelima.[13] Poslovni svjetonazor utječe na ponašanje zaposlenih u organizaciji te se zaposleni moraju ponašati u skladu s tim vrijednostima. Vrijednosti bi se mogle definirati kao stavovi, mišljenja i vjerovanja koja određuju kako će se posao obavljati, kako se zaposleni odnose jedni prema drugima te prema klijentima.[14]

### 2.3. Oblikovanje i implementacija strategije

Nakon postavljanja misije, vizije i ciljeva poduzeća slijedi proces oblikovanja i implementacije strategije. Formuliranje strategije orijentirano je ka efektivnosti i u svoj proces uključuje prepoznavanje, identificiranje i pozicioniranje snaga prije provedbe akcija. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira slabosti. Proces oblikovanja strategije potrebno je planirati i kontrolirati. Proces mora biti zasnovan na svjesnom promišljanju i na točno osmišljenoj strategiji.[15]

Temeljna strategijska pitanja na koja menadžment mora odgovoriti u procesu formuliranja strategije su:

[13] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 84
[14] Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 223
[15] Jelenc, L. (2005.): Istraživanje karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta u poduzećima Primorsko-goranske županije, Ekonomski pregled, 56 (11), str. 1057

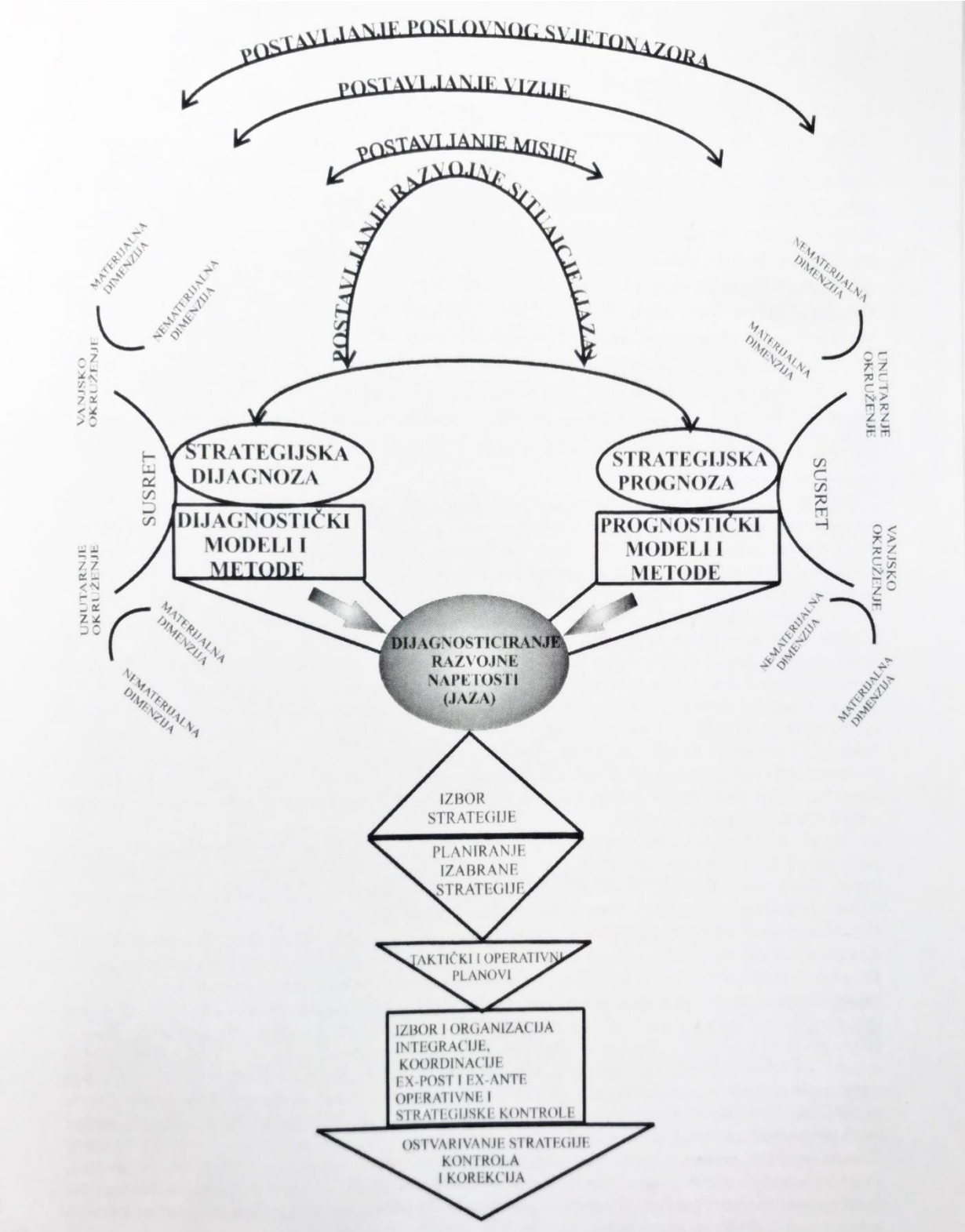
| | | |
|---|---|---|
| Kamo organizacija želi stići? | → | misija |
| Gdje organizacija želi stići? | → | ciljevi |
| Kako tamo stići? | → | strategije |
| Koje aktivnosti i akcije poduzeti? | → | planovi |

Ovdje bi se strategija odredila kao specifičan odgovor organizacije na izazove okoline, koji obuhvaća sve akcije menadžmenta usmjerene na optimalno usklađivanje strategijskih sposobnosti organizacije i prilika i prijetnja u okolini s ciljem poboljšanja konkurentskog položaja u budućnosti i ostvarivanje održive konkurentske prednosti u usporedbi s drugima.[16]
Strategiju možemo definirati kao glavni i opsežni plan koji je postavljen radi ostvarenja postavljene misije, vizije i ciljeva poduzeća.
Proces oblikovanja strategije obuhvaća pripremu i donošenja odluke o izboru strategije poslovne transformacije slijedom postavljenih upravljačkih razina. Sadrži sljedeće korake:[17]

1. Postavljanje poslovnog svjetonazora
2. Postavljanje vizije
3. Postavljanje misije
4. Postavljanje razvojne situacije i mogućeg razvojnog jaza i razvojne napetosti temeljem:
   4.1. Dijagnosticiranja polazne poslovne situacije dijagnostičkim strategijskim analizama i modelima;
   4.2. Prognoziranja buduće/budućih poslovnih situacija prognostičkim strategijskim analizama i modelima.
5. Prijedlog strategija kojima se rješava razvojna napetost
6. Izbor strategije/strategija poslovne transformacije sadašnje poslovne situacije u buduću korištenjem izabranih, odgovarajućih modela izbora strategijskih mogućnosti
7. Izradu strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima
8. Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu i korekciju (unazadnu i paralelnu) te ex ante, anticipativnu (unaprijednu) kontrolu po upravljačkim razinama
9. Provedbu strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex post i ex ante kontrole i korekcije upravljačko – planskih premisa.

[16] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 193
[17] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 82

Slika 2. Proces oblikovanja strategije




Izvor: Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 83

Poduzeće prilikom oblikovanja strategije svoj osnovni pravac pronalazi u sljedećim područjima:[18]

1. Rast – Strategije rasta daju odgovore na pitanja kao što su: Koliki rast ostvariti? Koliko brzo? Gdje? Kako treba biti ostvaren?
2. Financije – Poduzeće mora imati jasnu strategiju financiranja svojih operacija.
3. Organizacija – Organizacijska strategija bavi se tipom organizacijske strukture koju će koristiti poduzeće. Ona odgovara na pitanja kao što su: Koliko trebaju biti centralizirane ili decentralizirane ovlasti odlučivanja? Organizacijske strukture daju sistem uloga i odnosa među njima, što pomaže ljudima u ispunjenju ciljeva.
4. Osoblje – Strategije u području ljudskih resursa i odnosa bave se problemima kao što su odnosi sa sindikatima, nagrađivanje, odabir, zapošljavanje, obuka i ocjenjivanje zaposlenika.
5. Odnosi s javnošću – Strategije ovog područja ovisne su o drugim strategijama jer moraju podupirati ostale glavne strategije i nastojanja.
6. Proizvodi ili usluge – Poduzeće postoji da bi isporučivalo proizvode ili usluge. Ključna pitanja su: Što je naš posao? Tko su naši kupci? Što naši kupci žele? Koliko će naši kupci kupovati i po kojoj cijeni? Kakav profit možemo očekivati?
7. Marketing – Marketinške strategije se stvaraju da bi usmjeravale menadžere u dovođenju proizvoda ili usluga do kupaca i u poticanju njihovih kupovina. P. Drucker vidi dvije osnovne poslovne funkcije, inovaciju i marketing. Ključna pitanja koja služe kao smjernice su: Gdje su naši kupci i zašto oni kupuju? Kako naši kupci kupuju? Kako je za nas najbolje da prodajemo?

Dobro formulirana strategija pomaže da se upravljaju i alociraju resursi da osiguraju jedinstven i održiv položaj temeljen na njezinim unutarnjim kompetencijama i nedostacima, očekivanim promjenama u okolini i kretnjama tržišne konkurencije. Da bi strategija bila uspješna ona mora: biti konzistentna s uvjetima u konkurentskoj okolini, ona mora iskoristiti postojeće ili predviđene prilike i minimizirati slabosti te mora postavljati realne i ostvarive zahtjeve u odnosu na resurse organizacije. Organizacije obično razmatraju funkcijsku, korporacijsku i poslovnu strategiju. Formuliranje strategije započinje strateškom analizom okoline koja omogućuje da se počne s problemom, putem analize pitanja ili prikupljanjem informacija koje su potrebne i koje ulaze u analitički okvir. Strateška analiza okoline može se provesti pomoću SWOT matrice.

[18] Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.): Organizacija: teorije, strukture, ponašanje, Sarajevo, Ekonomski fakultet, str. 228

Proces oblikovanja strategije temeljem SWOT matrice počinje otkrivanjem četiri ključne komponente strategijskih mogućnosti, a otkrivaju se odgovarajući na četiri pitanja:[19]

1. Prva komponenta – *tržišne mogućnosti*
    - Što bi poduzeće *moglo* učiniti?
2. Druga komponenta – *obveze prema socijalnom okruženju* (šire od do tada promatranog isključivo dioničarskog)
    - Što bi poduzeće *trebalo* činiti?
3. Treća komponenta – *kompetencije i resursi poduzeća*
    - Što poduzeće *može* učiniti?
4. Četvrta komponenta – *težnje i naklonosti zaposlenih* (prije svega ključnih menadžera)
    - Što poduzeće *želi* učiniti?

SWOT analiza jedan je od važnih instrumenata koji se koriste pri utvrđivanju situacije u poduzeću koja je temelj za daljnje korake provedbe procesa vrednovanja poduzeća. Nastoji prikazati unutarnje snage i slabosti organizacije te vanjske prilike i prijetnje s kojima se ta ista organizacija suočava.[20] Kratica SWOT analiza (eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) u prijevodu znači analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji.

Tablica 3. Primjer SWOT matrice

| **SNAGE** | **SLABOSTI** |
|---|---|
| - dobar javni imidž<br>- stabilan i snažan tržišni udio<br>- sposoban i inovativan menadžment<br>- učinkovito upravljanje poslovnim rizicima<br>- diferencirani proizvodi i usluge<br>- niži troškovi poslovanja u odnosu na konkurente<br>- učinkoviti kanali distribucije<br>- prepoznatljivi brendovi<br>- patentirana proizvodna rješenja | - niski troškovi istraživanja i razvoja<br>- mala ulaganja u marketinške aktivnosti<br>- zastarjeli proizvodi bez adekvatne zamjene<br>- poduzeće ne upravlja poslovnim rizicima<br>- visoka zaduženost<br>- velika izloženost tržišnim rizicima<br>- sve složenije upravljanje i organizacijska struktura kao rezultat akvizicija<br>- menadžment nesklon promjenama |

[19] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 258
[20] Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 46

| PRILIKE | PRIJETNJE |
|---|---|
| - ekonomski rast na glavnom tržištu poduzeća<br>- širenje prodaje na tržišta u regiji<br>- poboljšanje kreditnog rejtinga država u kojima poduzeće posluje<br>- povećana briga o zdravlju i kvaliteti života stvara povećanu potražnju za proizvodima poduzeća<br>- povećanje stope nataliteta stvara novu potražnju<br>- državne subvencije izvoznicima, tehnološkom razvoju i istraživanjima | - cjenovni rat u industriji<br>- kriza likvidnosti u gospodarstvu<br>- recesija<br>- nestabilnost tržišnih cijena<br>- politička nestabilnost<br>- promjene u zakonskoj regulativi smanjuju postojeću potražnju za proizvodima<br>- povećanje stope inflacije<br>- nestabilan devizni tečaj negativno utječe na prihode/rashode poduzeća denominirane u stranoj valuti |

Izvor: Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 47

Snage i slabosti (SW) analize proizlaze iz unutarnjih čimbenika organizacije, a prilike i prijetnje (OT) označavaju čimbenike izvan organizacije.[21] Cilj menadžmenta je da maksimizira snage i minimizira slabosti, prepozna i iskoristi prilike te da izbjegne prijetnje. Iako je kod SWOT analize važno baviti se i slabostima, prilikama i prijetnjama, najvažnije je prije svega posvetiti se snagama jer tek kad se identificiraju snage, moći će se razmišljati o prilikama, raditi na slabostima i smisliti kako umanjiti ili ukloniti prijetnje koje se pojavljuju.

Nakon oblikovanja strategije slijedi proces implementacije strategije, odnosno stavljanje u akciju strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Dok je oblikovanje strategije misaoni proces, implementacija strategije primarno je operativni proces. Implementacija strategije usmjerena je na efikasnosti i zahtijeva posebne vještine motivacije i vođenja, operativnu sposobnost i umijeće pretvorbe planova u akcije.

[21] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 76

Menadžeri ističu kako je lakše oblikovati strategiju nego li je provesti. Sve to govori da je primjena strategije vrlo složen i zahtjevan proces koji traži utvrđivanje i razvoj programa o tome što sve treba napraviti i kako razviti nove aktivnosti da se organizacija i njeni resursi ispravno usmjeri i zahtijeva određenje i pripremu ljudi koji će primjenjivati i ostvariti strategiju kao i utvrđivanje načina koordiniranja aktivnosti i ljudi kako bi se postigli željeni ciljevi.[22] Implementacija strategije je proces koji se odvija kroz pet faza: alociranjem odgovornosti za primjenu strategije odgovarajućim pojedincima i grupama, zatim se sastavljaju detaljni planovi aktivnosti koji upućuju kako treba primjenjivati strategiju, postavlja se vremenski raspored primjene, alociraju se potrebni resursi odgovornim osobama ili skupinama i držanje određenih pojedinaca ili skupina odgovornima za ostvarivanje korporacijskih, poslovnih i funkcijskih ciljeva.

[22] Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str. 266

## 3. MICHAEL PORTER I MODEL PET SILA

Michael E. Porter je jedan od najznačajnijih svjetskih autora iz područja strategije i menadžmenta. Autor je čak 18 knjiga i preko 120 članaka na području strateškog menadžmenta. Najznačajnija djela glede procesa oblikovanja strategije zasigurno su: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors iz 1980. godine i Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance iz 1985. godine. U svojoj prvoj knjizi, Competitive Strategy, na samom početku, u prvom poglavlju, postavlja temelj vlastitog pristupa pišući: „Intenzitet konkurencije u određenoj industriji nije stvar niti slučajne podudarnosti niti sreće. Štoviše, konkurencije je u određenoj industriji ukorijenjena u njezinoj ekonomskoj strukturi i znatno prelazi ponašanje postojećih konkurenata.“[23] U istoj knjizi Porter prvo poglavlje posvećuje strukturalnoj analizi industrija gdje raščlanjuje sastavne sile koje djeluju na poslovanje poduzeća. Ona opisuje pet konkurentskih sila koje određuju privlačnost neke industrije i uzroke tome, zatim kako se te snage mijenjaju tijekom vremena te kako se na njih može utjecati strategijom. Porterovih pet sila značajnih za oblikovanje strategije su:

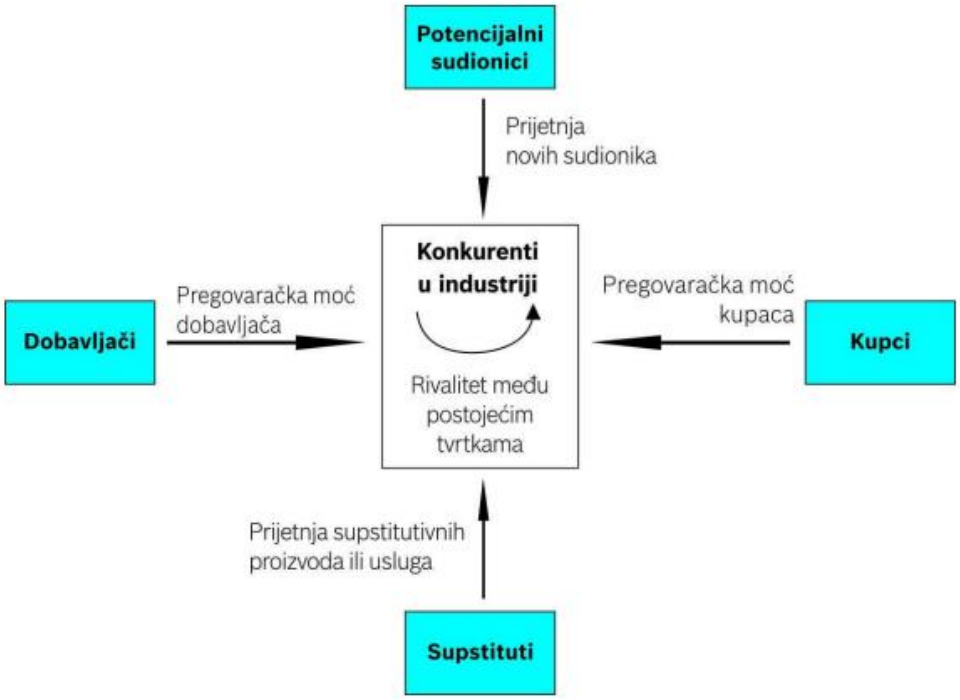
1. Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima
2. Opasnost od ulaska novih konkurenata
3. Opasnost od ulaska supstituta
4. Pregovaračka moć kupaca
5. Pregovaračka moć dobavljača

Ovih pet sila određuje profitabilnost industrije zašto što one utječu na cijene, troškove, i potrebne investicije u tvrtki u industriji – elemente povrata na investicije.[24] Snaga ovih pet sila različita je od industrije do industrije i mijenja se kako se industrija razvija. Analiza pet sila unutar neke industrije trebao bi biti jedan od prvih koraka poduzeća koje želi ući u tržišno natjecanje kako bi uopće provjerilo profitni potencijal analizirane industrije i razvilo strategiju ulaska.

[23] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 179

[24] Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 24

Slika 3. Prikaz Porterovog modela pet sila




Izvor: Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 24

Ove elemente industrijske strukture Porter naziva „konkurentskim snagama“. Naime, Porter smatra kako je osnovni cilj ove analize pronaći poziciju u industriji/djelatnosti u kojoj se poslovna organizacija može najbolje uspješno obraniti od djelovanja ostalih sudionika i/ili gdje najbolje može utjecati na njih u svoju dugoročnu korist.[25] Svaka od ovih pet sila detaljno će se objasniti u nastavku ovog rada.

### 3.1. Ulazak novih konkurenata

Što je lakši ulazak u neku određenu industriju to će konkurencija biti jača. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere ulasku. Glavna zadaća ulaznih barijera je da postojećim sudionicima omogući neometano stvaranje profita te zaštiti rast budućih profita postojećih sudionika. Postavljene ulazne barijere obeshrabruju ulazak novih konkurenata u

[25] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 93

industriju. Iako je uz postojanje ulaznih barijera ulazak moguć, ali je otežan te čine ulazak neprofitabilnim. Pregled najznačajnijih ulaznih barijera i njihovih obilježja dan je u *Tablici 4. Ulazne barijere i njihova obilježja*.

Tablica 4. Ulazne barijere i njihova obilježja

| **Ulazne barijere** | **Obilježja** |
|---|---|
| *Ekonomija razmjera (obujma, veličine)* | U industrijama koje su kapitalno, istraživački ili oglašivački intenzivne, učinkovitost zahtijeva velik obujam poslovanja. Ekonomija razmjera može biti prisutna u gotovo svim poslovnim funkcijama – nabavi, proizvodnji, prodaji, distribuciji, istraživanju, razvoju itd. U takvim industrijama pridošlice se susreću s dvojbom hoće li odmah uložiti visoke iznose sredstava u kapacitete koji određeno vrijeme neće biti u potpunosti iskorišteni ili će započeti s kapacitetom koji je ispod industrijskog optimuma. Uđu li s velikim obujmom poslovanja koji im omogućuje konkurentnost, nova poduzeća riskiraju snažnu reakciju (odmazdu) postojećih poduzeća. Suprotno, uđu li u industriju s manjim obujmom poslovanja, prihvaćaju troškovno nepovoljniji položaj u odnosu na konkurente. Koju god odluku donese, novo će poduzeće biti u lošijoj poziciji od postojećeg. |
| *Prednosti ranog ulaska* | Poduzeća koja se već nalaze u industriji mogu imati troškovne prednosti nad pridošlicama nevezane uz ekonomiju veličine i tako otežati ulazak novih konkurenata. Takve prednosti nazivaju se prednostima ranog ulaska na tržište, a njihovi oblici najčešće su ekskluzivni ugovori s dobavljačima sirovina i materijala po nižim cijenama, posjedovanje povoljnije lokacije, specifične tehnologije i patenti, dobivanje državnih licenci za poslovanje u reguliranim industrijama te ekonomija |

| | |
|---|---|
| | znanja o specifičnostima poslovanja u nekoj industriji koja osigurava troškovne prednosti. |
| *Početna ulaganja* | Da bi poduzeće započelo s poslovanjem, vrlo često treba uložiti velika novčana sredstva kako bi konkuriralo ostalim poduzećima u industriji. Novac je potrebno osigurati ne samo za dugoročne kapitalne investicije, poput izgradnje proizvodnih postrojenja i ostalih oblika materijalne imovine potrebne za obavljanje osnovne djelatnosti, već i za zalihe, kreditiranje distribucijski partnera, aktivnosti istraživanja i razvoja te oglašavanje i promociju svojih proizvoda. Zahtjevi za početnim ulaganjima, potrebnim kako bi se novo poduzeće etabliralo u industriji, mogu biti snažna ulazna barijera koja će obeshrabriti većinu industrijskih aspiranata, osim onih najvećih. |
| *Proizvodna diferencijacija i uhodani odnosi s klijentima* | Poduzeća koja posluju u industrijama s diferenciranim proizvodima putem kumulativnog učinka prijašnjeg oglašavanja svojih proizvoda posjeduju prednost u odnosu na pridošlice u obliku prepoznatljivosti brendova i lojalnosti kupaca. Stoga nova poduzeća moraju uložiti visoke iznose sredstava u oglašavanje i promociju svojih proizvoda kako bi dostigla razinu prepoznatljivosti brendova kakvu etablirana poduzeća već imaju. Uhodani odnosi i povjerenje stvoreno između poduzeća i njihovih klijenata otežavaju novim poduzećima ulazak u industriju, a onda i osvajanje tržišnog udjela. |
| *Pristup kanalima distribucije* | Nova poduzeća moraju osigurati distribuciju svojih proizvoda, što je ponekad vrlo teško zbog ograničenih kapaciteta postojećih kanala distribucije te jake povezanosti i dugotrajnih partnerskih odnosa između postojećih poduzeća i predstavnika distribucijskih kanala. Ponekad je ova ulazna barijera toliko velika da je novo poduzeće prisiljeno izgraditi vlastiti distribucijski kanal. Stoga su ograničeni kapaciteti postojećih kanala |

| | |
|---|---|
| | distribucije te visoki troškovi razvijanja novih kanala snažna barijera ulasku novih igrača u industriju. |
| *Zakonske barijere i državna ograničenja* | Postoje industrije koje su zaštićene patentima i licencama. To se posebice odnosi na industrije koje se temelje na istraživanju i razvoju novih proizvoda, odnosno industrije temeljene na znanju, poput farmaceutske. Takvim industrijama prijeti manja opasnost od ulaska novih konkurenata jer patenti, autorska prava i ostali zakonom zaštićeni oblici intelektualnog vlasništva predstavljaju glavne ulazne barijere. Također, država može ograničiti, odnosno spriječiti ulazak novih poduzeća u industriju putem kontrolnih mehanizama, kao što su licence i koncesije ili ograničenja u pristupu osnovnim sirovinama. Ekološki standardi i standardi zdravstvene ispravnosti prehrambenih proizvoda drugi su oblici državnog nadzora nad nekom industrijom koji nova poduzeća stavljaju u nepovoljniji položaj, jer ih troškovi usklađivanja s regulativom i sigurnosnim standardima više opterećuju nego što ih opterećuju postojeća poduzeća. |

Izvor: obrada autora prema: Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 38-39

Uz ulazne barijere u ovom se segmentu u analitičku domenu uzimaju i izlazne barijere pod kojima su obuhvaćene snage koje otežavaju ili onemogućavaju izlazak iz određene industrije ili njezinog djela – niše.[26]

### 3.2. Opasnost od supstituta

Sve se industrije suočavaju s prijetnjom supstitucije. Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga

[26] Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013.): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada, str. 187

poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.[27] Jačina ove sile ovisi o tri faktora:

1. jesu li supstituti već raspoloživi i imaju li primamljive cijene,
2. smatraju li kupci supstitute usporedivim ili boljim s obzirom na kvalitetu, učinak i ostala relevantna svojstva i
3. koliko će kupce stajati prelazak na supstitute.[28]

Budući da supstitucijski proizvod može biti prijetnja u svim industrijama, supstitut predstavlja jednu od pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost neke industrije te prijetnja supstitucije postavlja gornju granicu industrijskim cijenama. Također, supstitucija ima važnu ulogu u utvrđivanju potražnje nekog poduzeća i industrije. Stupanj konkurentnosti supstituta može ovisiti o nekoliko čimbenika: njihovoj sposobnosti da efikasno zadovolje točno određenu potrošačevu potrebu, o cijeni, o trošku promjene proizvoda za kupce te o želji kupaca da zamijene određen proizvod. Da bi se poduzeće uspješno obranilo od prijetnji supstituta, mora razvijati diferencirane proizvode te konstantno voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca kako bi stvorili određen stupanj lojalnosti i učinili težim prelazak na novi proizvod. Iako se o supstitutima razmišlja samo s aspekta različitih proizvoda, mogu se razmotriti i kao druge mogućnosti, odnosno supstituti u širem smislu.

Mogućnosti koje se mogu razmotriti su:

- kupac ne kupuje ništa u svrhu obavljanja funkcije
- snižavanje stope korištenja proizvoda koji je potreban za obavljanje funkcije
- korišteni, reciklirani ili prenamijenjeni proizvodi
- funkcija se obavlja interno (integracija unatrag).

Međutim, različiti kupci će na različite načine ocijeniti supstituciju. Dakle, prijetnja supstitucijom funkcija je triju faktora:

[27] Butigan, R. (2008.): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, str. 171
[28] Kulić, M. (2015.): Strateška analiza industrije proizvodnje mliječnih proizvoda u Hrvatskoj, Diplomski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 43

- relativne vrijednosti/cijene nekog supstituta u usporedbi s industrijskim proizvodom
- troška prijelaza na supstitut
- kupčeve sklonosti da izvrši prijelaz.[29]

Relativna cijena i supstitucijski proizvod mogu ugroziti promatrane proizvode u industriji s relativnom nižim cijenama, odnosno superiornim izvedbama. Relativna vrijednost/cijena predstavlja vrijednost/cijenu supstituta u odnosu na vrijednost/cijenu proizvoda koji pokušava zamijeniti. Trenutne cijene supstituta i proizvoda je relativno lako utvrditi. Očekivane relativne cijene iza planiranog horizonta predstavljaju ono što se treba unijeti u izračun RVC-a i moraju odražavati promjene cijena prognozirane tijekom vremena.[30] Također se moraju prilagođavati kupovne cijene supstituta i proizvoda za svaki popust, rabat ili besplatne pomoćne proizvode ili usluge koje su uključene u njihovu kupovinu.

Supstitucija za kupca uvijek uključuje određene troškove prijelaza na supstitut koji se odmjeravaju u odnosu prema relativnoj vrijednosti/cijeni. Što je relativno veći trošak prijelaza to će i sama supstitucija biti teža. S obzirom na različite okolnosti i različite industrije nemaju svi kupci jednake sklonosti prema supstitutu. Razlike navode kupce da različito odgovaraju na određenu relativnu vrijednost/cijenu i troškove supstitucije.

U *Tablici 5. Mogućnosti obrane od supstituta* naveden je niz dodatnih mogućnosti kako se poduzeće može uspješno obraniti od prijetnje supstituta.

Tablica 5. Mogućnosti obrane od supstituta

| **Obrana od supstituta** | **Obilježja** |
|---|---|
| *Pronalaženje novih načina korištenja na koje supstitut ne utječe* | Ponekad je moguće proizvod koji je suočen sa supstitutom repozicionirati u potpuno nove svrhe. |

[29] Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 259
[30] Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 260

| | |
|---|---|
| *Redefiniranje konkurencije dalje od jakih strana supstituta* | Prednost RVC-a nekog supstituta općenito potječe ili iz niske cijene, ili iz određenih dimenzija vrijednosti. Dobra obrambena strategija može biti pokušaj utjecanja na industrijsku konkurenciju kako bi se ona udaljila od tih prednosti. Činjenje supstituta koja ima nisku cijenu odbojnim uključuje akcije poput dužih garantnih rokova, više potpore ili nove osobine proizvoda. |
| *Angažiranje dobavljača kao pomoći u obrani* | Dobavljači važnih kupljenih inputa imaju često veliki ulog i u borbi protiv supstituta; oni mogu dati važne resurse i tehnološke vještine za obranu. Dobavljači inputa koji predstavljaju velike troškove ili koji imaju važan utjecaj na vrijednost, predstavljaju najbolje kandidate za formiranje saveza. |
| *Preusmjeravanje strategije prema segmentima koji su manje ranjivi na supstituciju* | Neki će segmenti proizvoda ili kupaca biti manje ranjivi na supstituciju od drugih. Za tvrtku koju napadaju supstituti možda je bolje da fokusira svoje obrambene investicije na takve segmente. Tvrtka može također izaći ili izvući profit iz svoje pozicije u segmentima koji su najranjiviji na supstituciju. Rano povlačenje iz tih segmenata može dopustiti tvrtki da generira najviše gotovog novca iz izvlačenja profita ili likvidacije sredstava, dok će kasniji izlazak generirati malo ili ništa gotovog novca. |
| *Izvlačenje profita umjesto obrane* | Ovisno o vjerojatnoj budućoj RVC supstituta i o održivosti strategija obrane, najbolja je strategija za neku tvrtku koja je suočena sa supstitucijom ta da izvuče profit iz svoje pozicije umjesto da investira u bilo kakvu obranu. Takva strategija uključuje akcije poput koncentriranja pozornosti na segmente u kojima će supstitucija biti najsporija, kao i podizanje cijena. |
| *Ulazak u industriju supstitucije* | Umjesto da se na supstitut gleda kao na prijetnju, možda je bolje na njega gledati kao na priliku. Ulazak u industriju supstitucije može tvrtki dopustiti da izvuče profit |

| | |
|---|---|
| | konkurentske prednosti iz međusobnih odnosa između supstituta i proizvoda, kao što su to zajednički kanali i kupci. |

Izvor: obrada autora prema: Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 287

### 3.3. Pregovaračka moć kupaca

Kupac je pravna ili fizička osoba koja kupuje proizvod ili uslugu. Kupce možemo svrstati u dvije kategorije, u krajnje potrošače koji kupuju proizvod da bi ga koristili i u kupce posrednike koji posreduju između proizvođača i krajnjeg kupca koji kupuje radi preprodaje. Kupci se unutar industrije natječu tako da snižavaju cijenu onom proizvodu koji nabavljaju od dobavljača, pregovaranjem za višu kvalitetu ili više usluga, okrećući konkurente jedne protiv drugih. Pregovaračke moći svake važne skupine kupaca unutar specifične industrije/djelatnosti ovisit će o brojnim obilježjima tržišta i o relativnoj važnosti nabave iz specifične industrije/djelatnosti, a u usporedbi s njihovim cjelokupnim poslom.[31] Kupci svoju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji mogu iskazati tako da snižavaju njihovu profitnost:

- pritiskom na smanjivanje cijena i
- potraživanjem veće kvalitete i/ili dodatnoga seta usluga za istu cijenu.

Pregovaračka moć kupaca ovisit će i o broju i veličini kupca. Ako je veći broj jačih kupaca bit će i veći njihov utjecaj na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac. Ako se kupci ujedine i zajedno pregovaraju, tada su im veće mogućnosti za postizanje uspjeha. Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postojat će u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca.

Pregovaračka moć kupaca će biti snažna u sljedećim okolnostima:[32]

- Kupci su koncentrirani kupovati velike količine proizvoda

[31] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 96
[32] Porter, Michael E. (1980.): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York, The Free Press, str. 24

- Proizvod je važan dio kupčeva proizvoda, odnosno predstavljaju značajan dio kupčeva troška
- Proizvod koji kupuje je standardni ili nedifenciran
- Suočava se s troškovima prebacivanja
- Ne zarađuje visoke profite
- Kupci prijete integriranjem unatrag
- Kupcima nije važna kvaliteta proizvoda koje kupuju.
- Kupac ima potpune informacije.

Cilj svakog poduzeća je da se smanji pregovaračka moć kupca, a poduzeće može smanjiti troškove svog kupca na nekoliko načina: smanjenjem troškova dostave, postrojenja ili financiranja, smanjenjem potrebne stope upotrebe proizvoda, smanjenjem troškova radne snage, goriva, održavanja, potrebnog prostora, smanjenjem troškova proizvoda koji utječu na druge vrijednosne aktivnosti, smanjenjem troškova kupca u drugim vrijednosnim aktivnostima koji su nepovezani s fizičkim proizvodom i smanjenjem rizika pogreške proizvoda, a time i kupčevih očekivanih troškova pogreške.

### 3.4. Pregovaračka moć dobavljača

Zadatak dobavljača je da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i sl. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća moć dobavljača. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Pregovaračka moć dobavljača proizlazi iz odnosa s dobavljačima sirovina, materijala i oprema, ali i dobavljača iz financijske zajednice koji opskrbljuju poduzeće kapitalom i dobavljača radne snage. Dobavljači iskazivanjem pregovaračke moći mogu bitno utjecati na mogućnosti ostvarivanja dobiti ili profita neke organizacije. Dobavljači svoju moć mogu iskazati na dva osnovna načina:

1. povećanjem cijena svog asortimana
2. snižavanjem kvalitete svog asortimana uz iste cijene.

Dobavljači su u poziciji da povećanjem cijena svojih proizvoda i/ili smanjivanjem kvalitete mogu potpuno izbaciti neka poduzeća s tržišta, pogotovo u situaciji kada poduzeća ne mogu pronaći drugog dobavljača ili ne mogu povećati cijene zbog konkurencije. Skupina dobavljača moćnija je od poduzeća u industriji:

- ako među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća i ako njihova industrija ima veći stupanj koncentracije od industrije kojoj prodaju svoje proizvode
- ako je proizvod dobavljača diferenciran ili čak jedinstven
- ako dobavljači nisu prisiljeni natjecati se s ponuđačima zamjenskih proizvoda za prodaju u industriji
- ako proizvod dobavljača predstavlja važan input u industriji koji utječe na uspješnost poslovanja poduzeća i na kvalitetu njihovih krajnjih proizvoda
- ako dobavljači posjeduju znatan potencijal u integracijama unaprijed u industrijskoj djelatnosti.[33]

O izboru dobavljača brigu vode menadžeri tvrtke koji provedbom vrednovanja istih odabiru dobavljača koji je najprikladniji i najpovoljniji za opskrbljivanje resursima potrebnih za rad. Dobar odabir će uvelike olakšati cjelokupni proces od nabave, proizvodnje te u konačnici prodaje. Za poduzeće je bitno da su dobavljači pouzdani i da jamče sigurnost isporuke resursa potrebnih za proizvodnju. Ako se dogodi da dobavljač ne isporuči neke sirovine i materijal, potrebnih za proizvodnju, nastaju nepotrebni i visoki troškovi jer u tom periodu cijeli proizvodni proces staje ili teče usporeno i ne proizvodi se željenih kapacitetom, a troškovi se gomilaju. Stoga kvalitetan i korektan odnos s dobavljačima za poduzeće može značiti lakši put do stvaranja značajne konkurentske prednosti u odnosu na ostala poduzeća koja djeluju na tržištu industrije koju opskrbljuju.

### 3.5. Suparništvo među postojećim konkurentima

Suparništvo među postojećim konkurentima se smatra postojanje dva ili više poduzeća koja proizvode iste ili slične proizvode, posreduju između proizvođača i kupca ili proizvode i prodaju vlastite proizvode u istom segmentu tržišta, te se natječu za naklonost kupaca kroz

[33] Butigan, R. (2008.): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled, str. 166

široku paletu marketinških aktivnosti koje im se nude od strane stručnjaka razmjene kako bi bili što konkurentniji u oštroj tržišnoj utakmici. Suparništvo nastaje kad jedan ili više konkurenata osjeti ugroženost svoje trenutačne pozicije ili je nastoji poboljšati. Većina poduzeća doživljava konkurente kao prijetnju i smatra ih neprijateljima koji se moraju ukloniti, ali pravi konkurenti mogu osnažiti, a ne oslabiti konkurentsku poziciju poduzeća u mnogim industrijama. Prisutnost pravih konkurenata donosi niz strateških koristi koje dijelimo u četiri općenite kategorije: povećanje konkurentske prednosti, poboljšanje trenutne industrijske strukture, potpora razvoja tržišta i odvraćanje od ulaska na tržište.[34] Naravno, pojedine koristi se razlikuju prema industriji i strategiji koju provodi poduzeće. Čimbenici i ključna obilježja industrije/djelatnosti koja znatno utječu na jačanje suparništva među postojećim konkurentima prikazana su u *Tablici 6. Čimbenici i ključna obilježja intenziteta suparništva*.

Tablica 6. Čimbenici i ključna obilježja intenziteta suparništva

| **Čimbenici** | **Obilježja** |
|---|---|
| *Stopa rasta industrije* | Postoje li visoke stope rasta u industriji, poduzeća se ne moraju natjecati za tržišni udio kako bi rasla i ostvarila svoje razvojne ciljeve. One mogu povećati rezultate poslovanja slijedeći stopu industrijskog rasta, iz čega se može zaključiti da visoke stope rasta smanjuju natjecanje u industriji. Suprotno od toga, u industrijama koje stagniraju ili u kojima opada potražnja za proizvodima jedini način rasta poduzeća unutar takve industrije jest preuzimanje tržišnog udjela od konkurenata. |
| *Koncentracija poduzeća unutar industrije* | Broj poduzeća u industriji te njihova veličina određuju stupanj koncentracije u industriji. Stupanj koncentracije utječe na mogućnost koordinacije cijena i konkurentskih strategija između poduzeća. Prisutnost dominantnog poduzeća u industriji smanjuje intenzitet suparništva. Industrijski vođa određuje osnovne konkurentske uvjete i razinu industrijskih cijena, a ostali konkurenti usvajaju strategiju „slijeđenja vođe“. Ako postoji veliki broj malih |

[34] Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA, str. 196

| | |
|---|---|
| | i srednjih poduzeća, od kojih niti jedno nije dominantno prema tržišnom udjelu i nema snagu oblikovanja industrijskih događaja, već prihvaćaju tržišno određene cijene, analitičar može očekivati agresivno natjecanje cijenama radi povećanja tržišnog udjela i istiskivanja ostalih poduzeća iz tržišne utakmice. Ako postoji nekoliko podjednako moćnih poduzeća slične veličine, analitičar može pretpostaviti da će poduzeća surađivati pri određivanju cijena svojih proizvoda kako bi izbjegli destruktivno konkuriranje cijenama. |
| *Stupanj diferencijacije proizvoda i usluga* | Mali stupanj diferencijacije među konkurentskim proizvodima i uslugama osigurava lak prelazak kupaca s proizvoda na proizvod. Pri tome je njihova odluka o promjeni često donesena na osnovi cijena sličnih proizvoda. Ako konkurent ponudi sličan proizvod po nižoj cijeni, a kupci ne vide razliku u karakteristikama proizvoda, vrlo je vjerojatno da će odabrati onaj jeftiniji. U industrijama s malom ili nikakvom diferencijacijom proizvoda analitičar može očekivati cjenovni rat i male profite. U industrijama u kojima su proizvodi visoko diferencirani, cjenovna konkurencija je slaba unatoč velikom broju konkurenata. |
| *Ekonomija razmjera (obujma, veličine)* | Poduzeća, čiji je odnos fiksnih i varijabilnih troškova visok, često snižavaju cijene kako bi iskoristila ulaganja u velike kapacitete i popunila ih kroz veći obujam proizvodnje. Takva poduzeća, putem ekonomije razmjera, imaju prednost pred ostalim poduzećima iz industrije jer svoj rast ostvaruju nižim cijenama te su sklona agresivnim taktikama kako bi povećala tržišni udio. Ekonomije razmjera najčešće proizlaze iz visokih ulaganja u materijalnu imovinu, u istraživanje i razvoj te ulaganja u marketing i oglašavanje brendova poduzeća. Prisutnost ekonomije razmjera u nekoj industriji znak je analitičaru |

| | |
|---|---|
| | da je vjerojatno cjenovno nadmetanje poduzeća kako bi, kroz povećani obujam prodaje, ostvarila troškovne prednosti u odnosu na svoje konkurente. Također, do cjenovnog nadmetanja dolazi i kada je proizvode industrije teško ili skupo skladištiti pa su poduzeća prisiljena snižavati cijene da bi osigurala prodaju. |
| *Višak kapaciteta* | Ako je kapacitet industrije veći od potražnje za proizvodima i uslugama, za očekivati je da će poduzeća snižavati cijene radi popunjavanja viška kapaciteta. Upravo u industrijama u kojima postizanje ekonomije razmjera uvjetuje dodavanje kapaciteta u velikim „skokovima“, može doći do poremećaja ravnoteže između ponude i potražnje. Neravnoteža između potražnje za proizvodima i kapaciteta industrije uzrokuje pad industrijske profitabilnosti, posebice u razdobljima pada gospodarske aktivnosti. Problem viška kapaciteta posebno je naglašen u industrijama u kojima postoje barijere izlaska iz industrije, kao što su visoka specijalizacija imovine koja je teško utrživa i ne može se koristiti pri prelasku poduzeća u neku drugu djelatnost, strateški odnosi između povezanih poslovnih jedinica, poput osiguranja inputa za visoko profitabilnu poslovnu jedinicu u drugoj industriji, održavanje ugleda poduzeća, visoki troškovi izlaska, poput proizvodnih jamstava ili otpremnina i sl. |
| *Visoke izlazne barijere* | Visoke izlazne barijere često iniciraju žestoku cjenovnu konkurenciju jer kroz zadržavanje poduzeća u industriji dolazi do prekomjernih kapaciteta, što za posljedicu ima smanjenje ukupne industrijske profitabilnosti. Važnost izlaznih zapreka dodatno raste u situaciji opadanja potražnje za proizvodima industrije, o čemu analitičar treba voditi računa pri izradi financijskih prognoza. |

Izvor: obrada autora prema: Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 35-37

Poduzeće ima konkurentsku prednost ako kupcima isporučuje veću vrijednost od industrijskih suparnika. Konkurentska prednost postoji ako su ispunjena tri sljedeća uvjeta: [35]

1. kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata
2. razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata izravna je posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i njegovih suparnika
3. razlika u važnim obilježjima između proizvoda/usluge poduzeća i proizvoda/usluge konkurenata te jaz sposobnosti između poduzeća i njegovih suparnika mogu se očekivati i u budućnosti.

Ako poduzeće ima konkurentsku prednost ono će ostvarivati natprosječne poslovne rezultate i biti sposobno nadzirati svoju sudbinu. Poduzeća koja posjeduju konkurentsku prednost osnova su razlikovanja uspješnih od neuspješnih poduzeća.

[35] Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008.): Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, Ekonomska istraživanja, str. 64

# 4. PORTEROV MODEL PET SILA NA PRIMJERU PREHRAMBENE INDUSTRIJE U HRVATSKOJ

Konkurentnost industrije se odnosi na sposobnost zarađivanja profita u odnosu na identične industrije u drugim zemljama, na sposobnost privlačenja faktora proizvodnje u odnosu na ostale industrije unutar iste zemlje ili iz drugih zemalja i na sposobnost prilagođavanja industrije društveno – ekonomskim uvjetima.[36] Također se ističe da konkurentnost industrije ovisi i o kvaliteti proizvoda i usluga, o zadovoljstvu potrošača, o proizvodnosti i djelotvornosti internih procesa, o inovacijama i sl. Uspjeh poduzeća ovisi o dva čimbenika: privlačnosti djelatnosti u kojoj konkurira i njegove relativne pozicije u toj industriji. Da bi poduzeće bilo uspješno mora izabrati konkurentsku poziciju u privlačnoj djelatnosti koja je najbolje usuglašena s njegovim resursima. Cilj stratega i menadžera svodi se na pronalazak položaja u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju korist.[37] Konkurentnost unutar industrije ispitat će se pomoću Porterovog modela pet sila i to u ovome slučaju na primjeru prehrambene industrije koja je vodeća grana hrvatskog gospodarstva.

## 4.1. Pregled prehrambene industrije u Hrvatskoj

Industrija i djelatnosti u Republici Hrvatskoj određuju se prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD) iz 2007. godine kojom su gospodarske i druge djelatnosti podijeljene prema četiri segmenta: područja (jednoslovna oznaka), odjeljci (dvoznamenkasti broj), skupine (troznamenkasti broj) i razredi (četveroznamenkasti broj). [38] Prehrambena industrija se prema NKD-u klasificira pod područjem C – prerađivačka industrija, odjeljak 10 – proizvodnja prehrambenih proizvoda i 11 – proizvodnja pića.

Odjeljak proizvodnja prehrambenih proizvoda (C10) uključuje: preradu i konzerviranje mesa i proizvodnju mesnih proizvoda (C10.1), preradu i konzerviranje riba, rakova i školjki (C10.2), preradu i konzerviranje voća i povrća (C10.3), proizvodnju biljnih i životinjskih ulja i masti

[36] Radilović, N. (2015.): Analiza tehnološke strukture i konkurentnosti prerađivačke industrije Republike Hrvatske, Diplomski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet, str. 26
[37] Tipurić, D. (1999.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, str. 4
[38] Narodne novine (2007.) Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., Zagreb, Dostupno: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html, pristupljeno 09.08.2019.

(C10.4), proizvodnju mliječnih proizvoda (C10.5), proizvodnju mlinarskih proizvoda, škroba i škrobnih proizvoda (C10.6), proizvodnju brašna i brašnastih proizvoda (C10.7), proizvodnju ostalih prehrambenih proizvoda (C10.8) i proizvodnju pripremljene hrane za životinje (C10.9).

Odjeljak proizvodnja pića (C11) uključuje: destiliranje, pročišćavanje i miješanje alkoholnih pića (C11.01), proizvodnju vina od grožđa (C11.02), proizvodnju jabukovače i ostalih voćnih vina (C11.03), proizvodnju ostalih nedestiliranih fermentiranih pića (C11.04), proizvodnju piva (C11.05), proizvodnju slada (C11.06) i proizvodnju osvježavajućih napitaka, te proizvodnju mineralne vode i drugih flaširanih voda (C11.07).

Prehrambena industrija je jedna od grana prerađivačke industrije koja u Hrvatskoj ostvaruje najveći ukupni prihod i zapošljava najviše ljudi. Jedna je od vodećih industrijskih grana u Hrvatskoj. Zajedno s industrijom pića, u njoj se realizira oko 24 % ukupne proizvodnje prerađivačkog sektora i upošljava oko 20% zaposlenih.[39] Osim što utječe na proizvodnju i zaposlenost ima veliki značaj za razvoj poljoprivrede. Sektor je najrazvijeniji na području Grada Zagreba i Zagrebačke županije, sjeverozapadnoj Hrvatskoj te Osječko-baranjskoj županiji.[40]

U prehrambenoj industriji najprofitabilnije djelatnosti su proizvodnja i prerada mlijeka i sira, proizvodnja piva, prerada čaja i kave, proizvodnja bezalkoholnih pića, proizvodnja brašna i šećera. Dok su najznačajniji izvozni proizvodi: šećer, Vegeta (dodatak jelima), pivo, soljeni inćuni, proizvodi za dječju hranu i drugo, a najviše se uvoze mineralne vode, šećer, uljane pogače, zamrznuta svinjetina i drugo. Najvažnija su izvozna odredišta poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda tržišta susjednih zemalja Bosna i Hercegovina, Italija, Slovenija i Srbija, dok se najviše uvoze proizvodi podrijetlom iz Njemačke, Italije, Nizozemske, Brazila i Mađarske.[41]

Ono što Hrvatska može ponuditi na svjetskom tržištu su prepoznatljivi proizvodi visoke kvalitete i izvornosti. Trenutačno je u Hrvatskoj više prehrambenih proizvoda koji nose oznaku zemljopisnog podrijetla: dalmatinski, drniški i krčki pršut, baranjski kulen, lički krumpir, meso

[39] Buturac, G., Vizek, M. (2014.): Makroekonomska analiza izvozne konkurentnosti prehrambene industrije Republike Hrvatske, Ekonomski institut, Zagreb, str. 4
[40] Dostupno: http://investcroatia.gov.hr/sektori/prehrambena-industrija/, pristupljeno 13.08.2019.
[41] Dostupno: https://www.mingo.hr/page/prehrambena-industrija, pristupljeno: 13.08.2019.

zagorskog purana i poljički soparnik, dok oznaku izvornosti nose: ekstra djevičansko maslinovo ulje Cres, ogulinski kiseli kupus (ogulinsko kiselo zelje), varaždinsko zelje i istarski pršut.[42]

Industrijski rast proizvodnje prehrambenih proizvoda počeo je rasti 1999. godine pa sve do recesije 2008. godine. Prehrambena industrija pretrpjela je velike posljedice uzrokovane velikom ekonomskog krizom 2008. godine. Također bi se moglo reći da se oporavlja i blago raste, ali ne dosiže više industrijski rast kao što je imala prije recesije.

Kako bi ojačao rast i razvoj hrvatske industrije Hrvatski sabor je 17. listopada 2014. godine donio Industrijsku strategiju Republike Hrvatske 2014.-2020. godine. Industrijska strategija je alat države odnosno državne politike, usmjeren ka unaprjeđenju poslovnog okruženja prema onim područjima, sektorima ili tehnologijama od kojih se očekuje veći doprinos gospodarskom rastu i društvenom blagostanju.[43] U interesu je svih gospodarskih čimbenika u zemlji imati što veći broj uspješnih prehrambenih tvrtki, što će u mikroekonomskom smislu omogućiti akumulaciju kapitala, inovacije i tehnološka unaprjeđenja, dok će u makroekonomskom pogledu održati visoku zaposlenost u sektoru i izazvati pozitivne fiskalne učinke.[44] Prilikom izrade industrijske strategije napravljene su analize makroekonomskog okruženja, prirodnih i ljudskih resursa, kvantitativnih te kvalitativnih analiza za područja C – prerađivačke industrije, F – građevinarstva i J – informacija i komunikacija. Za uspješno implementiranje industrijske strategije potrebne su brojne promjene i reforme u svim segmentima društva.

Četiri su ključna područja djelovanja koje strategija definira:

- stvaranje stabilnog investicijskog okruženja,
- poticanje strateške suradnje industrije i obrazovnog sustava,
- restrukturiranje javne uprave i administracije te
- razvoj tržišta kapitala.[45]

[42] Dostupno: https://www.mingo.hr/page/prehrambena-industrija, pristupljeno: 13.08.2019.
[43] Dostupno: https://www.mingo.hr/page/kategorija/industrijska-strategija-republike-hrvatske-2014-2020, pristupljeno 10.08.2019.
[44] Hadelan, L., Zrakić, M., Matić, A. (2014.): Višekriterijska ocjena najvećih tvrtki prehrambene industrije u Hrvatskoj, izvorni znanstveni rad, str. 6
[45] Dostupno: https://www.mingo.hr/page/kategorija/industrijska-strategija-republike-hrvatske-2014-2020, pristupljeno: 13.08.2019.

Industrijska proizvodnja i izvoz su iznimno važne za ukupan rast gospodarstva. Cilj industrijske strategije je da hrvatsku prerađivačku industriju usmjeri povećanju izvoza, proizvodima više dodane vrijednosti i potencijalima za rast većim od 5%. Svrha joj je da pokaže perspektive rasta i razvoja te jačanje konkurentnosti uz jasan prioritet, a to je stvaranje stabilnog investicijskog okruženja koje neće ovisiti o promjenama gospodarske politike, osobito porezne politike i troškova radne snage.

### 4.2. Porterov model pet sila na primjeru izabranog poduzeća

Porterov model pet sila primijenit će se na poduzeću Ledo d.d. koji je tržišni lider u proizvodnji i prodaji sladoleda i smrznute hrane u regiji. Ledo je najveći domaći proizvođač sladoleda i smrznute hrane te je prisutan gotovo u svakom domaćinstvu. Ledo svoju priču započinje 25. rujna 1958. godine registracijom na Trgovačkom sudu u Zagrebu, a od 1994. je bio član Agrokor koncerna koji je bio većinski dioničar, a od 1. travnja 2019. postaje članom Fortanova grupe d.d. koja preuzima Agrokor. Osim u Hrvatskoj, Ledo posluje i na tržištu Slovenije, Bosne i Hercegovine, Mađarske, Crne Gore i Kosova. Od 2013. godine u stopostotnom vlasništvu Leda posluje i tvrtka Frikom, tržišni lider u proizvodnji sladoleda i smrznutoj hrani na području Srbije i Makedonije.

Ledo svoju snagu pronalazi u svojoj prepoznatljivosti i popularnosti, a također osvaja populaciju svojom izvrsnom ponudom različitih proizvoda, vrhunskom kvalitetom i modernim izgledom. U Ledovom širokom asortimanu proizvoda mogu se pronaći: sladoled, smrznuto voće i povrće, smrznuta riba i tijesta, gotova jela i meso koji se kontinuirano nadopunjuju novim inovativnim proizvodima kako bi zadovoljili visoke zahtjeve Ledovih potrošača. Ledo svoju misiju i viziju jedinstveno predstavlja:[46]

„*Mi smo vodeći proizvođač sladoleda i smrznute hrane u regiji. Visokom stručnošću i motivacijom zaposlenih udruženom s vrhunskom kvalitetom proizvoda i prodaje gradimo:*

***S potrošačima***

*Odnos omiljenog i pouzdanog „prijatelja cijele obitelji“*

[46] Dostupno: http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/misija-i-vizija, pristupljeno: 15.08.2019.

***S kupcima***

*Odnos ozbiljnog i pouzdanog partnera*

***A u cjelokupnom okruženju***

*Sliku dinamične, otvorene, u svemu vodeće kompanije.“*

S obzirom na snažnu misiju i viziju koju Ledo gradi te snagama koje predstavlja nije upitno što je poduzeće Ledo d.d. izabrano u analizu Porterovih pet sila. U nastavku analizirat će se poduzeće Ledo d.d., jedno od vodećih poduzeća u Hrvatskoj prehrambenoj industriji pomoću Porterovih pet sila: (1) ulazak novih konkurenata, (2) opasnost od supstituta, (3) pregovaračka moć kupaca, (4) pregovaračka moć dobavljača i (5) suparništvo među postojećim konkurentima. Zajednička jačina ovih pet sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima.

**1. Ulazak novih konkurenata**

Ledo ima dugogodišnju tradiciju u proizvodnji sladoleda i smrznute hrane, stoga je izložen domaćoj i stranoj konkurenciji. Budući da je snažan tržišni lider na području Adria regije i Mađarske, ozbiljnijih konkurenata nema. S obzirom na navedeno Ledo kontinuirano provodi optimizaciju troškova, razvija nove proizvode, prodajne i marketinške tehnike, provodi strateške investicije ili preuzimanja s ciljem očuvanja vodeće tržišne pozicije.[47] Ledo je svojim dugogodišnjim poslovanjem stvorio snažne ulazne barijere probijanju na tržište.

Ledove jake prepreke ulasku konkurenata na tržište su:

- godišnje proizvede oko 48.300 tona sladoleda i 68.300 tona smrznute hrane
- ima 4 proizvodna pogona s ukupno 44 proizvodne linije za sladoled i smrznutu hranu
- ulaže u inovacije i marketing te ima uspješna co-branding partnerstva s globalnim brendovima
- temeljni kapital Leda je 119.289.600,00 kuna
- ima preko 100.000 rashladnih uređaja na najatraktivnijim lokacijama koja se protežе na cijelom hrvatskom i BIH tržištu

[47] Božac, M.G., Tipurić, D. (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 62

- Ledo ima vlastitu distributivnu mrežu s više od 500 tehnološki najsuvremenijih hladnjača koje omogućuju brzu isporuku i svakodnevnu dostavu na oko 50.000 prodajnih mjesta.

Ne postoje državna ograničenja niti barijere u vidu tehnologije zaštićene patentima, ali moći konkurirati Ledu zahtjeva znatne resurse i tržišnu reputaciju. Neki od Ledovih konkurenata su: Unilever, Nestle i Podravka te uvozni sladoled, ali teško da će „preplaviti" tržište.

**2. Opasnost od supstituta**

Ledo je razvio snažan brand koji je stvorio navike kod potrošača, pristupačan je cjenovno od osnovnih do premium proizvoda te poznat po vrhunskoj kvaliteti i modernom izgledu. Svi Ledovi proizvodi mogu se zamijeniti drugim supstitutom, stoga imaju veliku prijetnju supstitucije. Najpoznatiji proizvod iz Ledovog asortimana je sladoled. Ako se definira potreba koju zadovoljava sladoled, tako će se moći identificirati zamjenski proizvodi (supstituti). Kada neka osoba poželi jesti sladoled, pretpostavlja se da osjeća potrebu za slatkim ili u ljetnim danima osjeća potrebu za hladnim. Naravno, u većoj mjeri zadovoljavat će potrebu za slatkim baš kao i svaki drugi desert te će popis supstituta biti poprilično dugačak. U tom slučaju Ledovim proizvodima konkuriraju proizvođači čokolade, keksa, kolača, torti itd.

Važno je usporediti odnos vrijednosti koju kupac dobiva i cijene, pritom Ledo nudi širok asortiman proizvoda od osnovnih do premium sladoleda koji su cjenovno prilagođeni ovisno o kvaliteti i zahtjevima potrošača. Također, važno je uzeti u obzir i lakoću kupčeva prelaska s jednog proizvoda na drugi. Tako prelazak sa sladoleda na kekse neće biti ničim ograničen, što znači da će za poduzeće poput Leda biti nepovoljno jer ne postoje nikakvi troškovi povezani s prelaskom s jednog proizvođača/proizvoda na drugog.

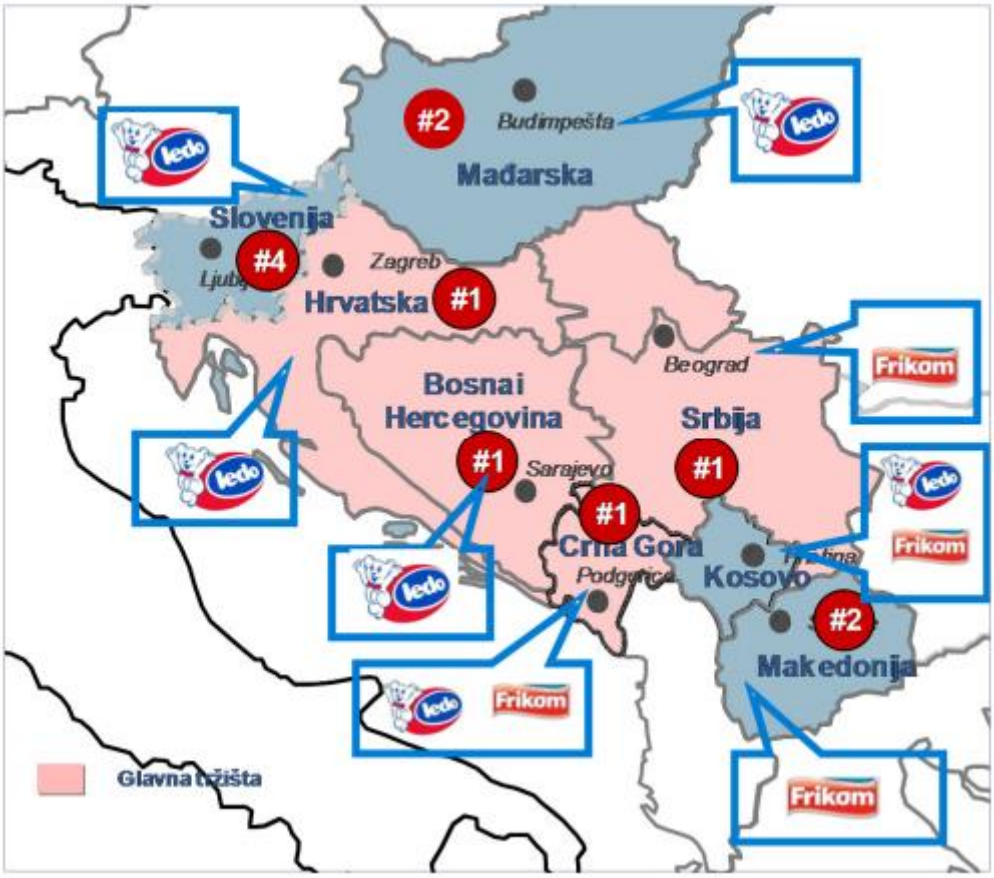
**3. Pregovaračka moć kupaca**

Ledo s kupcima gradi odnos ozbiljnog i pouzdanog partnera. Ledovi kupci su s jedne strane ugostitelji, a s druge strane veliki trgovački i maloprodajni lanci. Budući da je Ledo u većinskom vlasništvu Fortanova grupe razvio je svojim dosadašnjim poslovanjem vlastitu

maloprodaju pomoću trgovačkog lanca Konzum, tako i mnogih drugih koji se nalaze u vlasništvu Fortanove grupe. Može se zaključiti da je Ledu put do kupca odnosno krajnjih potrošača osiguran te zauzima posebno mjesto na policama. Poslovanje u Adria regiji čini tržište s oko 33 milijuna potencijalnih potrošača.

Ledova primarna tržišta su: Hrvatska, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna gora, a također je prisutan i na tržištima: Slovenije, Mađarske, Makedonije i Kosova. Ledo na ovim tržištima uživa iznimnu pregovaračku moć. Uz regionalno tržište, Ledo svoje proizvode izvozi u zemlje Europske unije i na tržišta izvan granica europskog kontinenta: SAD, Izrael, Azerbajdžan, Libija i Ujedinjeni Arapski Emirati.

Slika 4. Ledova glavna tržišta




Izvor:[http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf](http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf), pristupljeno: 22.08.2019.

S obzirom na to da je Ledo vodeći proizvođač i distributer sladoleda i smrznute hrane u jugoistočnoj Europi, primarni mu je cilj kontinuirano povećanje zadovoljstva kupaca i potrošača proizvodima i uslugama.

Kada je Ledo u pitanju, kupci ne ostvaruju veliku pregovaračku moć. Ledo svoju snagu očituje u:

- Osigurana dostava unutar 24 h, sva roba je kontinuirano u „hladnom lancu“
- Širok asortiman proizvoda kontinuirano se nadopunjuje novim inovativnim proizvodima koji odgovaraju visokim zahtjevima Ledovih potrošača
- Kupci ostvaruju znatnu dobit Ledovim proizvodima pogotovo tijekom turističke sezone
- Jača svoju tržišnu poziciju širenjem na nova tržišta.

## 4. Pregovaračka moć dobavljača

Ledov proizvodni asortiman prilagođen je prodaji kroz maloprodaju i ugostiteljstvo te se dijeli na sljedeće kategorije: sladoled, riba, voće i povrće, tijesta, meso i gotova jela. Svi Ledovi proizvodi prolaze stroge zdravstvene kontrole, a upravo korištenje najkvalitetnijih sastojaka u proizvodnji omogućava postizanje najboljih ocjena.[48] Osim proizvodnje, obavlja i pakiranje smrznutog povrća te preradu i pakiranje smrznute ribe. U nabavci ključnih sirovina Ledo ovisi o eksternim proizvođačima i dobavljačima što ga izlaže riziku da sirovine neće biti dostavljene na vrijeme ili u dovoljnim količinama te da proizvod proizvođača i dobavljača neće biti zadovoljavajuće kvalitete.[49] Ledo u podjednakoj mjeri nabavlja svoje sirovine od dobavljača u tuzemstvu, kao i onih u inozemstvu. Na regionalnom tržištu Ledo posjeduje veliku pregovaračku moć, što bitno utječe na cijenu koju postiže kod svojih dobavljača. Razlog tome je činjenica da su Ledovi dobavljači uglavnom poljoprivrednici i mala obiteljska poduzeća koja nemaju utjecaj na formiranje tržišnih cijena sirovina.

Ozbiljne probleme Ledo bi mogao imati u slučaju elementarnih nepogoda i nepovoljnih vremenskih uvjeta koji mogu utjecati na nestašicu određenih vrsta sirovina na tržištu te tako dovesti i do rasta cijena sirovina, tj. rasta troškova za poduzeće. Iako Ledo je vodeći proizvođač

[48] M.G. Božac, D. Tipurić (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 55
[49] Dostupno: http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf, pristupljeno 23.08.2019.

i distributer na tržištu sladoleda i smrznute hrane te ima održivo poslovanje, u 2017. godini susreo se s problemom manjka zaliha sirovina i ambalaže. Ledo je bio blokiran zbog krize Agrokora te mu je nedostajalo obrtnog kapitala kako bi podmirio obveze prema dobavljačima. Kompanija je sve teže radila, osobito u programu zamrznute hrane, pa su se tehnolozi dovijali kako od onih sastojaka koje imaju na raspolaganju razviti proizvod koji će u trgovinama stvarati privid široke ponude.[50] Uz dovoljno brašna i krumpira nastala je inovacija Ledo okruglice s novim okusima te se pokazala kao tržišni hit 2017. Tim slučajem Ledo je pokazao kako savladava prijetnje od strane dobavljača. S obzirom na to da je Ledova proizvodnja gotovih proizvoda uvelike ovisi o dobavljačima sirovina i materijala ne može se prognozirati hoće li imati u budućnosti veliku pregovaračku moć koju je imao do sada. Dobavljači će iskazivanjem pregovaračke moći bitno utjecati na mogućnosti ostvarivanja dobiti, a ozbiljne prijetnje će biti ako povećaju cijene svog asortimana ili ako snize kvalitetu svoga asortimana uz iste cijene.

## 5. Suparništvo među postojećim konkurentima

Konkurencija unutar prehrambene industrije je velika i potrebni su veliki napori i ulaganja u privlačenje kupaca te zadržavanja njihove lojalnosti. Ledo je tržišni lider u proizvodnji i prodaji sladoleda i smrznute hrane.
Očuvanje liderske pozicije Ledo osigurava:[51]

1. Strategijom stvaranja snažnog branda – kroz izgradnju branda, konzistentnosti u komunikaciji (poruke o kvaliteti i tradiciji, kampanja „Smrznuto je zdravo“ i sl.), kontinuiranim inovacijama u proizvodima i marketingu, potpunoj pokrivenosti segmenata (od osnovnih do premium proizvoda), stvaranjem posve novih segmenata (tradicionalna gotova jela, proizvodi za djecu, funkcionalni zdravi proizvodi)
2. Inovativnim i kreativnim, dinamičnim i fleksibilnim pristupom klijentima
3. Politikom kvalitete (Ledo/Frikom, sinonim za kvalitetu)
4. Razumijevanjem specifičnosti svakog tržišta
5. Razvojem recepata prilagođenih preferencijalnim potrošačima.

[50] Dostupno: https://www.vecernji.hr/biznis/ledo-je-ostao-bez-sirovina-ali-okruglice-su-postale-hit-1237400, pristupljeno: 23.08.2019.
[51] Božac, M. G., Tipurić, D. (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb, str. 62

Ledovi glavni konkurenti su: Unilever, Nestle i Podravka, ovisno o tržištu. Penetracija privatnih marki ostaje na prilično niskoj razini (od 1 do 5 posto ukupnog tržišta) budući da proizvođači predviđaju potrebe potrošača te reagiraju lansiranjem cjenovno niže pozicioniranih proizvoda.[52] U posljednje vrijeme se sve više uvozi sladoled i smrznuta hrana te zauzimaju police u maloprodaji i veleprodaji. Tako se primjerice, u trgovačkom lancu Lidl mogu kupiti samo brandovi stranih proizvođača sladoleda. Isto tako se u trgovačkom lancu Spar pojavljuje privatna marka sladoleda, pod imenom Spar Premium. Dok je na primjer poznata tvrtka Kinder od svog poznatog proizvoda Kinder Bueno proizvela istoimeni sladoled te osvojila svijet svojom inovacijom i ljubitelje Kinder Buena, a također se uspješno probila na hrvatsko tržište. No ipak niti jedno domaće, niti regionalno poduzeće ne ugrožava ozbiljnije Ledov tržišni položaj. Teško je „ratovati" s poduzećem takve veličine i bogate tradicije. S obzirom na to da Ledo posjeduje neprikosnoveni monopolistički položaj ne postoje konkurenti koji će preuzimati tržišni udio ili kupce od Leda. Također, nedostaje suparništva među konkurentima odnosno rivalstva među etabliranim konkurentima.

### 4.3. Zaključno o prednostima i nedostacima Porterovog modela pet sila

Zahvaljujući jasnijoj specifikaciji različitih aspekata strukture industrije/djelatnosti, Porterova koncepcija pet konkurentskih snaga (p)ostala je koristan analitički instrument za određivanje atraktivnosti industrije/djelatnosti, održivosti njezine profitabilnosti i za detaljnu analizu konkurencije.[53]

Ipak svaka medalja ima dvije strane, pa tako i Porterov model pet sila. S jedne strane nalaze se pobornici i promicatelji ovog modela koji uspješno dokazuju postajanje pozitivne veze između primjene Porterovog modela pet sila u analiziranju industrije i pozitivne percepcije koju takva analiza utječe na procjenu konkurentske pozicije unutar industrije i poslovanja općenito, dok s druge strane postoje protivnici koji smatraju da takva analiza i primjena Porterovog modela pet sila nije relevantna za dobivanje stvarne slike o industriji i poslovanju određenog poduzeća. Korištenjem Porterovog modela pet sila dobiva se sistematizirana i strukturirana analiza tržišta i konkurentnosti te je vjerojatno jedan od najkorištenijih alata u strateškoj analizi industrije.

[52] Ibid., str. 69
[53] Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb, str. 94

Također, dobra je podloga za daljnju analizu eksternih uvjeta te model dobro funkcionira u jednostavnim tržišnim strukturama.
U provođenju analize industrije pomoću Porterovog modela nedostaci su:[54]

- Definiranje industrije je preširoko ili preusko.
- Posvećivanje podjednake pažnje svim silama, umjesto fokusiranja na one najvažnije.
- Zbunjujući učinak (cjenovna osjetljivost) uzrokovan potrošačkom ekonomijom.
- Korištenje statičke analize ignorira dinamična kretanja u industriji.
- Miješanje cikličkih i prolaznih promjena s istinskim strukturalnim promjenama.
- Korištenje okvira u procjenjivanju atraktivnosti i neatraktivnosti industrije umjesto uključivanja industrije u donošenje strateških odluka.

[54] Porter, Michael E. (2008): The five competitive forces that shape strategy, Harvard business review, Vol. 86, 1, str. 92

# 5. ZAKLJUČAK

Analizom poslovanja poduzeća u suvremenoj industriji željelo se dokazati da Porterov model još uvijek ima značajnu ulogu u oblikovanju strategije. Strategija je ono što svako poduzeće razlikuje od konkurencije, a za utvrđivanje obilježja konkurencije i dalje je u upotrebi opisani model. Zahtjevi tržišta su vrlo promjenjivi i poduzeća se moraju u što kraćem roku prilagoditi kako bi održali svoju konkurentsku poziciju. Svako poduzeće oblikuje strategiju na osnovu onoga što želi postići, a ona mora biti u skladu s temeljnim vrijednostima poduzeća. Temeljne vrijednosti poduzeća proizlaze iz njegove misije i vizije koju poduzeće ostvaruje kroz svoje poslovanje i oblikovanu strategiju. Cilj ovog rada bio je utvrditi utjecaj implementacije Porterovog modela pet sila na uspješnost poslovanja poduzeća i na njegovu percepciju u industriji. Napravljena je analiza na temelju poduzeća unutar prehrambene industrije, odnosno analizirano je kako ostala poduzeća u prehrambenoj industriji utječu na industrijsko suparništvo u odnosu na Ledo.

Ledo je vrlo zanimljivo poduzeće za analizu jer je već godinama tržišni lider u proizvodnji sladoleda i smrznutih proizvoda. Analizom pet konkurentskih sila na poduzeću Ledo došlo se do zaključka da je opasnost od pridošlica slaba, opasnost od zamjenskih proizvoda jaka, pregovaračka moć kupaca slaba, pregovaračka moć dobavljača osrednja te jačina industrijskog suparništva slaba. Prema tome, jedinu opasnost poduzeću Ledu predstavlja zamjena supstitucijskim proizvodom. No to ne bi trebalo predstavljati veliki problem dok su ostale konkurentske sile na zavidnom položaju.

Može se zaključiti da je Porterov model pet sila vrlo koristan u poslovanju poduzeća jer se njegovim analiziranjem industrije mogu ostvariti znatne konkurentske prednosti poduzeća. Iako će se mnogi složiti da je navedeni model koristan alat za procjenu konkurentskih sila unutar industrije, drugi smatraju da se ne može dobiti stvarna slika poduzeća i njegovog poslovanja već bi trebalo koristiti i druge strategije koje bi nadopunile nedostatke ovog modela.

## LITERATURA

*Knjige:*

1. Fučkan, Đ., Sabol, A. (suradnik) (2013): Planiranje poslovnih dometa, Zagreb, Hum naklada
2. Porter, M. (2008.): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, MASMEDIA
3. Porter, Michael E. (1980.): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New York, The Free Press
4. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008.): Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga
5. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005.): Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija nakladništvo
6. Chandler, A.(1962.): Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M.I.T. Press, Cambridge, Mass.
7. Sikavica, P. (2011.): Organizacija, Školska knjiga, Zagreb
8. Drucker, P. (1965.): The Practice of Management, Heinemann, London
9. Pavičić, J., Gnjidić, V., Drašković, N. (2014.): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, Institut za inovacije, Zagreb
10. Božac, M.G., Tipurić, D. (2014.): Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta, Sinergija, Zagreb
11. Tipurić, D. (1999.): Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija
12. Hadžiahmetović, Z., Softić, S., Kulović, Dž. (2008.): Organizacija: teorije, strukture, ponašanje, Sarajevo, Ekonomski fakultet
13. Miloš Sprčić, D., Orešković Sulje, O. (2012.): Procjena vrijednosti poduzeća: Vodič za primjenu u poslovnoj praksi, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb
14. Thompson, A., Strickland, A. J., Gamble, E. J. (2008.): Strateški management u potrazi za konkurentskom prednošću: Teorija i slučajevi iz prakse, Zagreb, Mate

*Znanstveni i stručni članci u časopisima:*

1. Porter, Michael E. (2008): The five competitive forces that shape strategy, Harvard business review, Vol. 86, 1, str. 92
2. Blažević, Z., Tolušić, M., Mikolčević, M. (2010.): Analiza postojanja međusektorske diferencijacije pri postavljanju vizije i misije, Ekonomski Vjesnik, 12,2
3. M. Gonan Božac (2002.): Planiranje strategijskih ciljeva poduzeća, Ekonomski pregled

4. Butigan, R. (2008.): Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj, Ekonomski pregled
5. Buturac, G., Vizek, M. (2014.): Makroekonomska analiza izvozne konkurentnosti prehrambene industrije Republike Hrvatske, Ekonomski institut, Zagreb
6. Jelenc, L. (2005.): Istraživanje karakteristika klasične škole strateškog menadžmenta u poduzećima Primorsko-goranske županije, Ekonomski pregled, 56, 11
7. Križman Pavlović, D., Kalanj, I. (2008.): Uloga poslovnog pregovaranja u stjecanju konkurentske prednosti, Ekonomska istraživanja, str. 62-81

*Znanstveni i diplomski radovi:*
1. Hadelan, L., Zrakić, M., Matić, A. (2014.): Višekriterijska ocjena najvećih tvrtki prehrambene industrije u Hrvatskoj, izvorni znanstveni rad
2. Radilović, N. (2015.): Analiza tehnološke strukture i konkurentnosti prerađivačke industrije Republike Hrvatske, Diplomski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet
3. Kulić, M. (2015.): Strateška analiza industrije proizvodnje mliječnih proizvoda u Hrvatskoj, Diplomski rad, Zagreb, Ekonomski fakultet

*Internet izvori:*
1. Narodne novine (2007.) Odluka o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007. – NKD 2007., Zagreb, Dostupno: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2007_06_58_1870.html
2. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: Prehrambena industrija, http://investcroatia.gov.hr/sektori/prehrambena-industrija/
3. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta: Industrijska strategija Republike Hrvatske, dostupno na: https://www.mingo.hr/page/prehrambena-industrija,
7. Ledo, http://www.ledo.hr/hr/o-nama/ledo-danas/misija-i-vizija
4. Poslovni.hr, http://www.poslovni.hr/media/article_upload/files/dc/dcc715e96349e79d9c484923c7801037.pdf
5. Večernji.hr, https://www.vecernji.hr/biznis/ledo-je-ostao-bez-sirovina-ali-okruglice-su-postale-hit-1237400

**POPIS SLIKA**

Slika 1. Ashridgeov model misije ..... 8
Slika 2. Proces oblikovanja strategije ..... 12
Slika 3. Prikaz Porterovog modela pet sila..... 18
Slika 4. Ledova glavna tržišta ..... 38

**POPIS TABLICA**

Tablica 1. Predstavnici strategijskog planiranja prema pripadnosti školi strategijske misli ..... 5
Tablica 2. Tri osnovne kategorije ciljeva ..... 9
Tablica 3. Primjer SWOT matrice ..... 14
Tablica 4. Ulazne barijere i njihova obilježja ..... 19
Tablica 5. Mogućnosti obrane od supstituta ..... 23
Tablica 6. Čimbenici i ključna obilježja intenziteta suparništva ..... 28

## ŽIVOTOPIS

**Osobni podaci**

Ime i prezime: Mateja Kusanić, bacc. oec.

Datum i mjesto rođenja: 29. travanj 1994., Karlovac, Hrvatska

Adresa: Petra Filipca 5, 47000 Karlovac

e-mail: mkusanic04@gmail.com

**Školovanje**

| | |
|---|---|
| 2016. - | Specijalistički diplomski stručni studij |
| | Smjer: Ekonomika poduzetništva, Ekonomski fakultet – Zagreb |
| 2013. – 2016. | Preddiplomski stručni studij „Poslovna ekonomija“ |
| | Smjer: Računovodstvo i financije, Ekonomski fakultet – Zagreb |
| | Stečeni akademski naziv: stručna prvostupnica ekonomije |
| 2009. – 2013. | Ekonomsko – turistička škola Karlovac |
| | Smjer: Poslovni tajnik |

**Radno iskustvo**

| | |
|---|---|
| 11/2018. - | METRO Cash & Carry d.o.o., Jankomir 31, 10090 Zagreb |
| | Asistent u računovodstvu |
| 11/2017. – 08/2018. | Working Holiday Visa, Shoppers Drug Mart, Toronto, Kanada |
| | Prodavačica |
| 01/2016. – 10/2017. | Vit translogistika d.o.o., Ulica Marije Radić 2, 10000 Zagreb |
| | Asistent u administraciji |

**Dodatni podaci**

Strani jezici: engleski – aktivno, njemački – pasivno

Računalne vještine: MS Office, poznavanje rada u programima SAP i Oracle