

# Oblikovanje strategije razvoja maloprodajnih kanala u Republici Hrvatskoj putem scenarijske analize

---

**Tomas, Oliver**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**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:148:604732>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-04-17**



*Repository / Repozitorij:*

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



**EKONOMSKI FAKULTET SVEUČILIŠTA U ZAGREBU**

**OLIVER TOMAS**

**OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA MALOPRODAJNIH  
KANALA U REPUBLICI HRVATSKOJ  
PUTEM SCENARIJSKE ANALIZE**

**POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI RAD**

**Zagreb, listopad 2019.**

## **PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU POSLIJEDIPLOMSKOG STUDIJA**

Prezime i ime **TOMAS OLIVER**

Datum i mjesto rođenja **04.08.1976., STUTTGART**

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja **EKONOMSKI FAKULTET 1999.**

## **PODACI O POSLIJEDIPLOMSKOM SPECIJALISTIČKOM RADU**

1. Vrsta studija:               specijalistički
2. Naziv studija **POSLOVNO UPRAVLJANJE - MBA**
3. Naslov rada **OBLIKOVANJE STRATEGIJE RAZVOJA MALOPRODAJNIH KANALA U  
REPUBLICI HRVATSKOJ PUTEM SCENARIJSKE ANALIZE**
4. UDK (popunjava knjižnica): \_\_\_\_\_
5. Fakultet na kojem je rad obranjen **EKONOMSKI FAKULTET ZAGREB**

## **POVJERENSTVA, OCJENA I OBRANA RADA**

1. Datum prihvaćanja teme **18.06.2019.**
2. Mentor: izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška
3. Povjerenstvo za ocjenu rada
  1. prof.dr.sc. Darko Tipurić
  2. izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška
  3. doc.dr.sc. Ana Aleksić
4. Povjerenstvo za obranu rada:
  1. prof.dr.sc. Darko Tipurić
  2. izv.prof.dr.sc. Domagoj Hruška
  3. doc.dr.sc. Ana Aleksić
5. Datum obrane rada: **17.12.2019.**

Oliver Tomas

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički 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 nedozvoljeni način, 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.

U Zagrebu, 17.12.2019.

Potpis: Oliver Tomas

## Sadržaj

|                                                                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------|----------|
| <b>1. UVOD</b>                                                            | <b>1</b> |
| 1.1. Definiranje predmeta istraživanja                                    | 1        |
| 1.2. Ciljevi rada                                                         | 2        |
| 1.3. Metode istraživanja                                                  | 3        |
| 1.4. Sadržaj rada                                                         | 3        |
| <b>2. SCENARIJSKO PLANIRANJE KAO TEHNIKA STRATEŠKE ANALIZE</b>            | <b>5</b> |
| 2.1. Pojam i pristupi strateškom planiranju i analizi                     | 5        |
| 2.1.1. Pristupi procesu strateškog planiranja                             | 5        |
| 2.1.1.1. Klasičan pristup procesu strateškog planiranja                   | 6        |
| 2.1.1.2. Suvremeni pristup procesu strateškog planiranja                  | 6        |
| 2.1.2. Rizik i neizvjesnost                                               | 8        |
| 2.1.3. Pogled na proces strateškog planiranja iz vizure domaćih autora    | 11       |
| 2.2. Pojam i obilježja scenarijskog planiranja                            | 14       |
| 2.2.1. Povijesni razvoj scenarijskog planiranja                           | 15       |
| 2.2.2. Značaj scenarijskog planiranja                                     | 16       |
| 2.2.2.1. Istraživačka funkcija scenarija                                  | 16       |
| 2.2.2.2. Komunikacijska funkcija scenarija                                | 16       |
| 2.2.2.3. Funkcija konkretizacije i stvaranja cilja                        | 17       |
| 2.2.2.4. Funkcija donošenja odluke i oblikovanja strategije               | 17       |
| 2.2.3. Pojam i definicija scenarija                                       | 17       |
| 2.2.4. Pristupi scenarijskom planiranju                                   | 19       |
| 2.2.4.1. Pristup Royal Dutch/Shell i Global Business Network              | 19       |
| 2.2.4.2. Pristup Francuska škola                                          | 20       |
| 2.2.4.3. Pristup The Futures Group                                        | 20       |
| 2.2.4.4. Pristup Wilson i Ralston                                         | 20       |
| 2.2.4.5. Pristup Lindgren i Bandhold                                      | 21       |
| 2.2.4.6. Pristup referentnog scenarija                                    | 21       |
| 2.2.4.7. Pristup međunarodnih strateških odluka                           | 21       |
| 2.2.4.8. Pristup procesnog scenarija                                      | 22       |
| 2.2.4.9. Pristup industrijskog scenarija                                  | 22       |
| 2.2.4.10. Pristup kreativne metode                                        | 22       |
| 2.3. Proces i faze scenarijskog planiranja                                | 23       |
| 2.3.1. Priprema projekta – razumijevanje svrhe i podrška izradi scenarija | 25       |
| 2.3.1.1. Artikuliranje prijedloga i pitanja o predmetu scenarija          | 25       |
| 2.3.1.2. Procjena opsega i vremenskog horizonta scenarija                 | 25       |
| 2.3.1.3. Formiranje tima i definiranje uloga unutar tima                  | 26       |
| 2.3.1.4. Definiranje očekivanih rezultata scenarija                       | 26       |
| 2.3.1.5. Mjerenje i procjena rezultata u odnosu na očekivane rezultate    | 26       |

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| <b>2.3.2. Istraživanje scenarija – oživljavanje</b>         | 26 |
| 2.3.2.1. PEST/LE analiza                                    | 27 |
| 2.3.2.2. Analiza industrije                                 | 28 |
| 2.3.2.2.1. Intenzitet industrijskog suparništva             | 29 |
| 2.3.2.2.2. Prijetnja od ulaska novih konkurenata            | 31 |
| 2.3.2.2.3. Pregovaračka moć kupaca                          | 32 |
| 2.3.2.2.4. Pregovaračka moć dobavljača                      | 33 |
| 2.3.2.2.5. Prijetnje zamjenskih proizvoda                   | 33 |
| 2.3.2.3. SWOT analiza                                       | 34 |
| 2.3.2.4. Analiza unutarnje okoline poduzeća                 | 35 |
| <b>2.3.3. Razvoj scenarija – istražiti nezamislivo</b>      | 36 |
| <b>2.3.4. Provedba scenarija – implementacija scenarija</b> | 37 |
| <b>2.3.5. Procjena projekta – praćenje rezultata</b>        | 38 |

### **3. ULOGA I VAŽNOST MALOPRODAJE U HRVATSKOM I SVJETSKOM GOSPODARSTVU**

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>3.1. Povijesni pregled i uloga maloprodaje u gospodarskoj matrici</b>               | 39 |
| 3.1.1. Povijesni razvoj maloprodaje                                                    | 39 |
| 3.1.2. Maloprodaja u gospodarskoj matrici                                              | 42 |
| <b>3.2. Temeljna obilježja koncentracije maloprodajnih kanala</b>                      | 46 |
| <b>3.3. Strateška analiza industrije maloprodaje u Republici Hrvatskoj</b>             | 50 |
| 3.3.1. Trgovina na malo u Europi                                                       | 50 |
| 3.3.2. Analiza industrije trgovine na malo u RH                                        | 54 |
| <b>3.4. Perspektive razvoja maloprodaje i njeno usklađenje sa svjetskim trendovima</b> | 57 |
| 3.4.1. Navike potrošača u trgovini na malo                                             | 58 |
| 3.4.1.1. Razvoj kategorija „svježe“                                                    | 58 |
| 3.4.1.2. Širenje na nove segmente                                                      | 58 |
| 3.4.1.3. Bolji doživljaj kupnje                                                        | 59 |
| 3.4.1.4. Privatne robne marke                                                          | 59 |
| 3.4.2. Inovacije u trgovini na malo                                                    | 60 |
| 3.4.2.1. RFID                                                                          | 62 |
| 3.4.2.2. Agilni trgovački lanci                                                        | 63 |
| 3.4.2.3. Pametne police (Smart Shelf Technology)                                       | 64 |

### **4. PRIMJENA SCENARIJSKE ANALIZE U OBLIKOVANJU STRATEGIJE RAZVOJA MALOPRODAJNIH KANALA U HRVATSKOJ**

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| <b>4.1. Metodologija primjene scenarijske analize</b>   | 67 |
| 4.1.1. Posebnosti industrijskog scenarija               | 68 |
| 4.1.2. Vremenski horizont scenarija                     | 70 |
| <b>4.2. Provedba tehnike scenarijske analize</b>        | 71 |
| 4.2.1. Analiza opće okoline industrije trgovine na malo | 71 |
| 4.2.1.1. Utjecaj političkih čimbenika na industriju     | 71 |

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2.1.2. Utjecaj ekonomskih čimbenika na industriju . . . . .                      | 73        |
| 4.2.1.3. Utjecaj društvenih čimbenika na industriju . . . . .                      | 74        |
| 4.2.1.4. Utjecaj tehnoloških čimbenika na industriju . . . . .                     | 75        |
| 4.2.1.5. Utjecaj pravnih čimbenika na industriju . . . . .                         | 76        |
| 4.2.1.6. Utjecaj ekoloških čimbenika na industriju . . . . .                       | 76        |
| <b>4.2.2. Analiza poslovne okoline industrije trgovine na malo . . . . .</b>       | <b>77</b> |
| 4.2.2.1. Prijetnje od ulaska novih konkurenata u industriju . . . . .              | 78        |
| 4.2.2.2. Intenzitet industrijskog suparništva . . . . .                            | 79        |
| 4.2.2.3. Pregovaračka moć dobavljača . . . . .                                     | 81        |
| 4.2.2.4. Pregovaračka moć kupaca . . . . .                                         | 82        |
| 4.2.2.5. Prijetnje od zamjenskih kanala opskrbe . . . . .                          | 83        |
| 4.2.2.6. Dijagram konkurentskih sila . . . . .                                     | 84        |
| <b>4.3. Scenariji razvoja maloprodajnih kanala u Republici Hrvatskoj . . . . .</b> | <b>85</b> |
| 4.3.1. Identifikacija pokretačkih snaga industrije trgovine na malo . . . . .      | 85        |
| 4.3.2. Scenariji razvoja trgovine na malo u Republici Hrvatskoj . . . . .          | 86        |
| 4.3.2.1. Scenarij Hollywood . . . . .                                              | 88        |
| 4.3.2.2. Scenarij NASA . . . . .                                                   | 88        |
| 4.3.2.3. Scenarij Dubai . . . . .                                                  | 90        |
| 4.3.2.4. Scenarij Sirija . . . . .                                                 | 90        |
| <b>5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA . . . . .</b>                                          | <b>92</b> |
| POPIS IZVORA . . . . .                                                             | 94        |
| POPIS SLIKA . . . . .                                                              | 97        |
| POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA . . . . .                                                  | 97        |
| POPIS TABLICA . . . . .                                                            | 98        |
| SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU . . . . .                             | 99        |
| SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLJESKOM JEZIKU . . . . .                            | 100       |
| ŽIVOTOPIS . . . . .                                                                | 101       |
| PRILOZI RADA . . . . .                                                             | 102       |
| INTERVJU . . . . .                                                                 | 102       |
| ANKETNI UPITNIK . . . . .                                                          | 103       |

***„Budućnost nije rezultat odabira jednog od puteva koje nudi sadašnjost – ona je mjesto koje je stvoreno najprije u mislima i volji; potom stvoreno u djelovanju.“***

*Walt Disney*

## 1. UVOD

Kad je Harold Macmillan, pripadnik konzervativne stranke, pod kraj pedesetih godina prošlog stoljeća preuzeo dužnost predsjednika vlade Ujedinjenog Kraljevstva, novinar ga je u jednom intervju pitao što će odrediti tijekom njegove Vlade, a on je pomalo proročki odgovorio: „Događaji, prijatelju, događaji!“ („Events, dear boy, events!“) Afera njegovog ministra obrane Johna Profuma te umiješanost ruskih agenata na vrhuncu Hladnog rata posljedično su okončali i njegovu političku karijeru.

Iako „događaji“ koje spominje Harold Macmillan nisu ni na koji način povezani s njim, on kao osoba s velikim političkim iskustvom i rektor Sveučilišta Oxford dobro je znao da se može dogoditi nešto fundamentalno što će u potpunosti okrenuti tijekom budućih događaja. Primarno se bavio ekonomijom i vlada se u to vrijeme suočavala s velikim ekonomskim problemima (pad izvoza, nestabilnost funte) te su sva njegova nastojanja bila usmjerena prema unaprjeđenju gospodarske situacije u zemlji. Iako je bio duboko svjestan opasnosti, nije poduzeo dovoljne mjere kako bi prevenirao „ aferu Profumo“ što je bio okidač za gubitak izbora od laburističke stranke na idućim izborima, a on protivno svojoj volji poslan u zasluženu političku mirovinu.

Prepoznati ključne pokretačke snage te iskoristiti prednosti tih spoznaja koje će u velikoj mjeri oblikovati budućnost pojedinih ekonomskih cjelina kako bi se povećala konkurentnost poduzeća tema je ovog poslijediplomskog specijalističkog rada.

### 1.1. Definiranje predmeta istraživanja

Rast i razvoj gospodarstva, općenito usko povezanih s globalizacijom, imaju svoje ishodište u razvoju novih tehnologija, komunikacijskih mogućnosti te slobodnoj trgovini. S navedenim čimbenicima i izazovi poslovanja postaju značajniji, ogledajući se u rastu kompleksnosti te volatilnosti okoline u kojoj određeno poduzeće djeluje. Svako poduzeće ili organizacija je dio svoje okoline i pretpostavka njegovog djelovanja ogleda se u kontinuiranoj razmjeni resursa između poduzeća i okoline. Donošenje odluka u vremenima kada nam nisu poznate sve varijable koje dolaze iz okoline ni njihov utjecaj na naš poslovni događaj predstavlja veliki izazov za menadžment poduzeća. Noviji pristupi strategijskom planiranju dio odgovora traže u scenarijskoj analizi. Scenariji nisu samo ekonomski pojmovi, oni su široko zastupljeni u svakodnevnom životu, a njihova primjena u ekonomiji usko je vezana uz identifikaciju ključnih sila koje će u budućnosti determinirati određene poslovne cjeline. Scenarijska analiza nije samo alat pomoću kojeg detektiramo prijetnje koje dolaze iz okoline, ona može biti i sredstvo kojim poduzeća dolaze do novih poslovnih prilika te nam omogućava bolje razumijevanje glavnih pokretačkih snaga

i nagnati menadžment poduzeća na studioznost u postavljanju temeljnih strategijskih opredjeljenja. Scenarijska analiza nije namijenjena rješavanju strategijskih pitanja u kratkom roku niti je njeni cilj usmjeren trendovsko-povijesnom postavljanju strategije, ona je, prije svega, okvir za dugoročno fleksibilnu strategiju koja će nam omogućiti misaoni prodor u budućnost. Iako nije svemoguća, do sada se smatra najkvalitetnijim pristupom u upravljanju kada je poduzeće suočeno sa značajnim promjenama u okolini ili industrija u kojoj djeluje mijenja ustaljene obrasce razvoja.

Trgovina na malo danas je najveća industrija na svijetu, a poduzeća koja djeluju u toj industriji izrasla su u najveće svjetske multinacionalne kompanije. Sam Walton, osnivač danas najveće kompanije na svijetu, američkog Wal-Marta, koja djeluje u industriji maloprodaje jednom prilikom je primijetio: „Maloprodaja je jednostavna, ali nije lagana.“ Upravo u ovoj Waltonovoj izjavi sadržana su promišljanja velikog broja ljudi kada govorimo o trgovini na malo; dok je za one izvan nje ona jednostavna, za one unutar industrije ona je kompleksna i složena. Oni koji detaljnije proučavaju ovu industriju bliži su ovom drugom razmišljanju, a to svakako nije bez razloga. Danas se u svijetu trgovine na malo postavlja opravdano pitanje kako ta velika poduzeća učiniti dovoljno fleksibilnima za brzu prilagodbu novonastalim uvjetima? Dobro je poznato da je veličina poduzeća u visokoj korelaciji s vremenom potrebnim za prilagodbu na nove uvjete i način poslovanja te što je poduzeće veće, to je vrijeme prilagodbe duže, a brzina usvajanja promjena je ključna za opstojnost poduzeća. Promjene koje se događaju u gospodarskom sustavu imaju ciklički karakter, a činjenica da u posljednjih desetak godina nije bilo većih promjena u industriji trgovine na malo, prisiljava nas na razmišljanje da su nove promjene izvjesne i njihova blizina nije daleka budućnost. Polazeći upravo od te činjenice potreba za dubljim razumijevanjem svega onog što okružuje ovu industriju nameće se kao imperativ. Sposobnost velikih trgovačkih lanaca koji poslovne operacije imaju u nekoliko desetaka zemalja da prepoznaju, prihvate i usvoje promjene koje dolaze iz okoline zahtjevan je i složen proces.

Pri odabiru teme za ovaj rad temeljna zamisao bila je pokušati spojiti najveću svjetsku industriju, kao što je trgovina na malo, s najnaprednijom strategijskom tehnikom kao što je scenarijska analiza. Što scenarijska analiza može ponuditi industriji trgovine na malo, u pogledu strategijske orijentacije, jednim dijelom otkrit ćemo u ovom radu.

## 1.2. Ciljevi rada

Cilj istraživanja ovog specijalističkog poslijediplomskog rada, sukladno definiranom predmetu istraživanja, ogleda se u cjelovitom pristupu materiji scenarijskog planiranja i trgovine na malo. Isto tako, želi se objasniti i ukazati na značaj slijedećih varijabli:

- Istaknuti i naglasiti važnost strategijskog promišljanja kao preduvjeta uspješnog poslovanja poduzeća.

- Prikazati osnovna obilježja scenarijske analize, različitost u pristupima te ju jasno etablirati unutar strategijske matrice.
- Prikazati položaj hrvatske trgovine na malo unutar europske te usporediti temeljne ekonomske parametre i temeljem tih parametara jasno ju pozicionirati unutar jedinstvenog europskog tržišta.
- Odrediti ključne čimbenike tržišnog uspjeha i atraktivnost industrije kroz procese analize okoline.
- Scenarijskom analizom formirati četiri različita scenarija u ovisnosti o dostupnosti ključnih resursa te odrediti buduća kretanja u industriji.

### 1.3. Metode istraživanja

Podatci koji će se koristiti za ovaj rad, sa svrhom ispunjenja ciljeva rada koji su navedeni u prethodnom dijelu, prikupit će se procesom:

- internog, sekundarnog istraživanja (desk research),
- eksternog, primarnog istraživanja (field research),

*Interno ili sekundarno istraživanje* – temeljit će se na podacima koje je već netko prikupio u neku drugu svrhu, a poslužiti će za bolje pojašnjenje problematike kojom se rad bavi. Ti podatci se, prije svega, nalaze u stručnim knjigama, časopisima i publikacijama koje na određeni način pristupaju istim ili sličnim temama. Oni su zbroj svih dosadašnjih iskustava različitih autora te različitih poslovnih slučajeva i rezultata koja su njihova istraživanja pokazala. Prikupljeni podatci, osim za vlastito osvještavanje, služiti će za unaprjeđenje i poboljšanje kvalitete kada se pristupi samostalnom eksternom istraživanju.

*Eksterno ili primarno istraživanje* – ima kao podlogu primjenu metoda ankete i intervjua unutar industrije trgovine na malo čime će se dobiti promišljanja i stavovi osoba koje se smatraju stručnima u trgovini na malo. Prikupljeni podatci će se obraditi kroz procese analize okoline i scenarijskog planiranja te na prikupljenim mišljenjima graditi vizije za budućnost.

### 1.4. Sadržaj rada

Rad se sastoji od pet poglavlja unutar kojih će se dati kratak pregled svega onoga što će se obraditi tijekom rada.

*Prvo poglavlje – Uvod* – uvodi u temu zanimljivo i intrigantno, otvarajući različite perspektive primjene scenarijske analize, ali i naglašavajući značaj i važnost industrije trgovine na malo.

*Drugo poglavlje – Scenarijsko planiranje kao tehnika strateške analize* – bavi se temeljnim pristupima procesu strategijskog planiranja kao i okolinom, kao bitnim dijelom poduzeća i detaljnije definira pojmove rizika i neizvjesnosti. Također, donosi povijesni razvoj scenarijskog planiranja te pregled slučajeva koji su popularizirali scenarijsku analizu kao tehniku strategijskog planiranja. U radu se analiziraju različiti pristupi procesu scenarijskog planiranja s posebnim naglaskom na različitosti ovog pristupa u različitim poduzećima, ovisno o njihovoj djelatnosti. Završno će se prezentirati faze procesa scenarijske analize te kako i na koji način uspješno izgraditi scenarije.

*Treće poglavlje – Uloga i važnost maloprodaje u hrvatskom i svjetskom gospodarstvu* – polazi se od najranijih početaka i prati evolucijski razvoj trgovine na malo te donosi pregled prvih pojavnih oblika trgovine na području Hrvatske i trendova koje je hrvatska trgovina na malo preuzela iz svijeta. Postavljaju se granice industrije te definira što točno podrazumijeva „trgovina na malo“ i značaj navedene industrije za gospodarstvo u cjelini. Posebna pažnja posvećena je koncentraciji analizom pokazatelja koncentriranosti industrije kroz različite načine mjerenja. Daje se jasna usporedba trgovine na malo u Hrvatskoj s europskom konkurencijom te zaključno procjenjuje koje su to bitne odrednice koje je potrebno usvojiti kako bi se uskladili s konkurentima iz Europe.

*Četvrto poglavlje – Primjena scenarijske analize u oblikovanju strategije razvoja maloprodajnih kanala u Hrvatskoj* – na temelju prikupljenih podataka procesom primarnog istraživanja, prezentiraju se spoznaje i podatci do kojih se došlo samostalnim postavljanjem strategijskog okvira razvoja trgovine na malo. Koriste se klasični strategijski alati za analizu okoline (PEST/LE analiza, Porterov model pet konkurentskih sila) te na bazi podataka i detektiranih ključnih faktora razvijaju i opisuju scenariji.

*Peto poglavlje – Zaključna razmatranja* – donosi sumaran pregled svega onoga što je kroz ovaj rad dobilo epitet značajnog u industriji trgovine na malo.

## 2. SCENARIJSKO PLANIRANJE KAO TEHNIKA STRATEŠKE ANALIZE

Scenarijsko planiranje je suvremeni alat procesa strategijskog planiranja te ga poduzeća koriste kako bi na adekvatan način odgovorila na izazove koji se pojavljuju na tržištu. Scenarijsko planiranje je moderna i relativno nova ekonomska paradigma koja ulazi u širu upotrebu na kraju 20. stoljeća. Ujedno, to su vremena velikih ekonomskih i društvenih promjena čime scenarijsko planiranje s pravom zauzima ključnu poziciju procesa strategijskog planiranja. Značaj scenarijskog planiranja raste usporedo s rastom intenziteta tržišnih promjena i utjecajem tih promjena na poslovanje poduzeća. Danas su poduzeća suočena s visoko volatilnom okolinom što prije nije bio slučaj, a izvori tih promjena su raznovrsni. Mogućnost utjecaja na te promjene svakog pojedinačnog poduzeća je jako mala tako da se može smatrati gotovo zanemarivom. Vremenski intervali radikalnih promjena na tržištu danas su kratki, s tendencijom daljnjeg skraćivanja. Sve su ovo razlozi zbog kojih je proces scenarijskog planiranja značajan za rast i razvoj poduzeća te postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Promišljanje budućnosti poduzeća danas je nemoguće zamisliti bez kompleksnih i inovativnih pristupa u procesu strategijskog planiranja, a jedan od kompleksnijih i relativno novijih je planiranje putem scenarija.

### 2.1. Pojam i pristupi strateškom planiranju i analizi

Sam termin „strategija“ seže još u vremena prije Krista i usko je vezan za vojne pohode Atenjana za vrijeme njihovih osvajačkih ratova. Usporedo s Atenom, istočna vojna doktrina u Aziji, opisana u knjizi Umijeće ratovanja Sun Tzu, potječe iz vremena pet stoljeća prije Krista te je posvećena idealu nadvladavanja neprijatelja indirektno, bez potrebe za borbom, kvalitetom efektivnih generala, savjetima o vođenju trupa i glavnim principima i taktikama angažiranja s neprijateljem (Buble, 2005:3). S vremenom, strategija se pomiče od same tehnike ratovanja prema tome da bude balans između vojnih sila i postaje čimbenik mira.

Strategija kao ekonomska tehnika počinje se primjenjivati u drugoj polovini 20. stoljeća i u početku je bila orijentirana isključivo na poduzeće te je poduzeće svojim djelovanjem mijenjalo svoju okolinu. Razvojem ekonomije i industrijskim revolucijama koje su uslijedile, menadžeri prepoznaju okolinu kao bitan element svojih ekonomskih okvira. Mnogi znanstvenici sredinom 20. stoljeća počinju s percipiranjem strategijskog planiranja kao jedne od najvažnijih ekonomskih cjelina te strategija postaje sastavni, gotovo nezaobilazni kolegij svih poslovnih škola i ekonomskih fakulteta. Različiti autori različito naglašavaju i promišljaju temeljne vrijednosti strategije, sukladno svojim uvjerenjima, ekonomskim promišljanjima, organizacijskoj kulturi i inim faktorima.

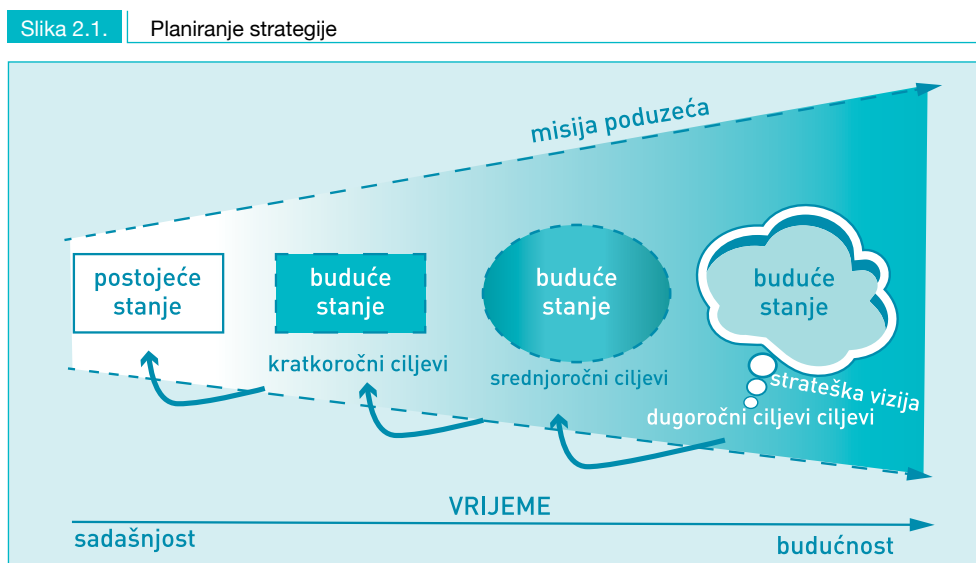
#### 2.1.1. Pristupi procesu strategijskog planiranja

Pogledi iz vlastitih kutova u velikoj mjeri otkrivaju nove perspektive, ali isto tako mogu

zamagljivati pojedine bitne elemente procesa. Mnoštvo različitih promišljanja vezanih za strategiju tjera nas na postavljanje okvira pa i za ovako široko definirane znanstvene discipline poput strategije. U načelu, razlikuju se klasični (tradicionalni) pristup strategijskom planiranju i suvremeni (moderni) pristup strategijskom planiranju.

#### 2.1.1.1. Klasičan pristup procesu strategijskog planiranja

Pod klasičnim pristupom autori, prije svega, podrazumijevaju strategiju definiranu kao proces kojim se poduzeće želi pozicionirati u budućnosti na određenu željenu poziciju, uz ispunjavanje postavljenih ciljeva i alokaciju resursa. Naglasak je na ispunjenju postavljenih planova kako bi se postigla željena budućnost. Kako bi se ta željena budućnost ostvarila, poduzeće, odnosno uprava društva treba imati na raspolaganju četiri elementa: ciljeve, djelovanje, sredstva i implementaciju (Donnelly, Gibson, Ivanchevich, 1990:111). Sukladno tome, predvodnici klasičnog pristupa tako i definiraju pojam strategije. Alfred Chandler (Chandler, 1962:13) kaže kako je strategija određivanje osnovnih dugoročnih nakana i ciljeva poduzeća te usvajanje smjera akcije i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva.



Izvor: Tipurić, D. (2018) Predavanja iz kolegija Strateški menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb

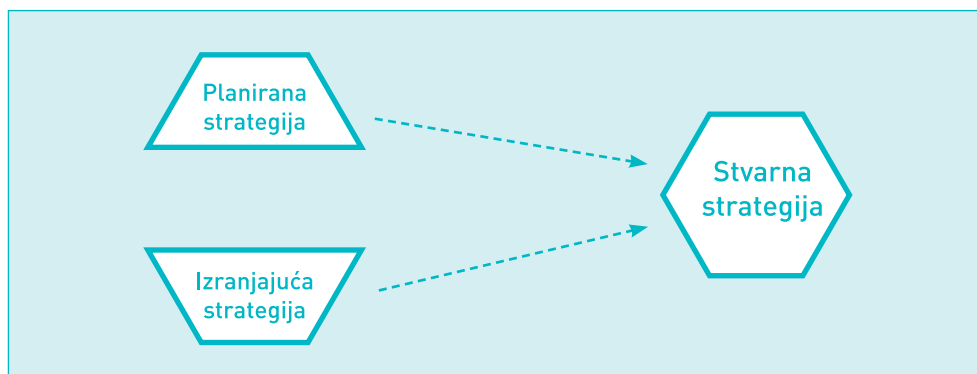
Proces planiranja može se označiti kao ključan dio procesa strategijskog planiranja i kako bi taj proces bio uspješan, potrebno je realizirati sve ono što je procesom strategijskog planiranja definirano i usvojeno.

#### 2.1.1.2. Suvremeni pristup procesu strategijskog planiranja

U novije vrijeme dosta je kritike na račun strategije kao planirane aktivnosti kako su je definirali zagovornici klasične teorije. Možda jedan od najcitiranijih i najznačajnijih mislilaca u sferi moderne strategije je Henry Mintzberg koji ističe i naglašava značaj i prepoznavanje *izranjajuće strategije*, a to su upravo prilike koje poduzeću dolaze iz okoline i na koje

poduzeće nije utjecalo svojim aktivnostima. On strategiju definira kao usmjereni obrazac djelovanja te jasno odbacuje promišljanje da je strategija ono što poduzeće planira učiniti, to je, po njegovom mišljenju, sve ono što poduzeće radi bez obzira na plan (Mintzberg, McHugh, 1985:172).

Slika 2.2. Stvarna strategija kao kombinacija planirane i izranjajuće strategije



Izvor: Finlay, P. (2000) *Strategic management, Financial Times, London, str. 18.*

Odvojiti strategiju od okoline je gotovo nezamislivo i u tom kontekstu Mintzberg ističe pet ključnih skupina koje definiraju strategiju: strategija kao plan, strategija kao manevar, strategija kao obrazac ponašanja, strategija kao položaj i strategija kao perspektiva (Mintzberg, 1987:11-24).

- Strategija kao plan naglašava važnost postavljenih ciljeva pred organizaciju i u tom kontekstu zahtijeva od menadžmenta izvršenje postavljenih ciljeva. Ovime se postavljaju jasna usmjerenja za buduća djelovanja kako bi se osigurala usklađenost djelovanja s očekivanim pozicijama.
- Strategija kao manevar uvodi u cijelu priču konkurenciju kao značajan element procesa. Pozicioniranje na tržištu i poduzimanje određenih poteza kako bi se preduhitрила ili zavarala konkurencija sastavni su element strategije.
- Strategija kao obrazac ponašanja u fokus stavlja ljudski čimbenik čime nastoji naglasiti važnost provođenja strategije kao plana jer ukoliko nema dosljednosti u provođenju planiranih radnji plan će ostati nerealiziran.
- Strategija kao položaj sama po sebi je polazna točka u određivanju strategije što ne znači da se poduzeće treba držati pozicije na tržištu koju ima, već se ono može „pomaknuti“ u neki drugi položaj na kome je njegova konkurentska prednost veća.
- Strategija kao perspektiva orijentirana je na poduzeće i na vrhovni menadžment poduzeća – kako on gleda na poduzeće i kakva je njegova vizija tog poduzeća u budućnosti. Različiti afiniteti pojedinih vrhovnih menadžera u velikoj mjeri određuju odabrane strategije koje same mogu biti različite unutar iste industrije i ne nužno krive.

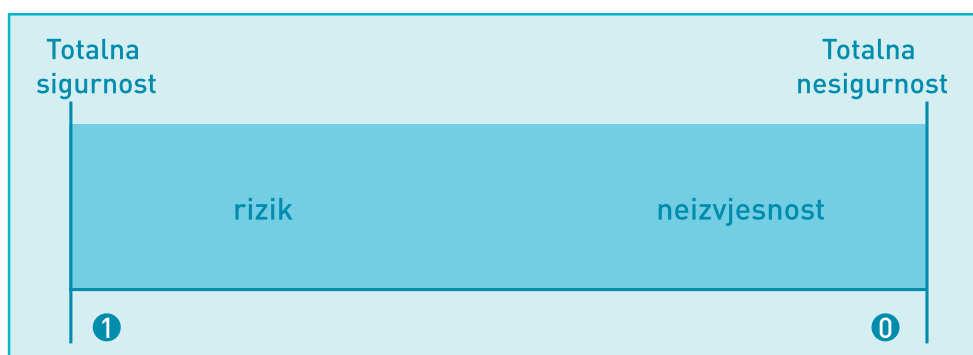
Sve navedeno ima za cilj ukazati na opsežnost procesa strategijskog planiranja te, isto tako, ukazati na kompleksnost procesa, a kada se tom procesu doda još i promjenjivost okoline koja je ranije spomenuta, jasno je zašto je proces strategijskog planiranja sveobuhvatan i zahtjevan proces. Pored planiranih akcija kojima se, na neki način, želi pozicionirati poduzeće u budućnosti, dobro strategijsko planiranje treba biti fleksibilno kako bi poduzeće bilo spremno prihvatiti određene prilike koje se pojavljuju na tržištu.

Okolina kao značajan element procesa strategijskog odlučivanja u velikoj mjeri utječe na izbor strategija i proces strategijskog planiranja. Jedino što se kod okoline može uzeti kao konstanta je promjenjivost. Predviđanje budućih događanja i usklađivanje s njima uvelike određuju uspješnost poduzeća. Donošenje odluka u uvjetima rizika i neizvjesnosti samo još dodatno naglašava težinu procesa. Kako bi se što preciznije odredio pojam strategijskog planiranja, pojasnit ćemo razliku između termina rizik i neizvjesnost.

### 2.1.2. Rizik i neizvjesnost

Često se u svakodnevnom govoru može čuti kako većina govornika ova dva pojma navode kao sinonime, no ipak među ovim terminima postoji razlika, a osobito u dijelu procesa odlučivanja. Ovo su pojmovi koji su, prije svega, u kontekstu odlučivanja vezani za očekivanja ostvarivanja nekog rezultata. Poslovne odluke same po sebi nose određeni stupanj nesigurnosti da se sve ono što se procesom strategijskog planiranja zacrtalo neće uspjeti ostvariti. Stupanj te nesigurnosti usko je vezan za količinu informacija kojima se raspolaže, koliko dobro se poznaju zakonitosti i sama materija o kojoj se odlučuje. Što smo više verzirani u određenom području, ta će nesigurnost biti manja i obrnuto. Ipak, određeni događaji u budućnosti mogu se predvidjeti s većom i manjom vjerojatnosti njihova pojavljivanja ukoliko je poznata distribucija očekivanih rezultata tih događaja. Kako bi se prikazale temeljne razlike između ovih dvaju termina, poslužit će Slika 2.3.

Slika 2.3. Stupnjevi (ne)sigurnosti



 Izvor: Orsag, S. (2015) Poslovne financije, Avantis, Zagreb, str. 237

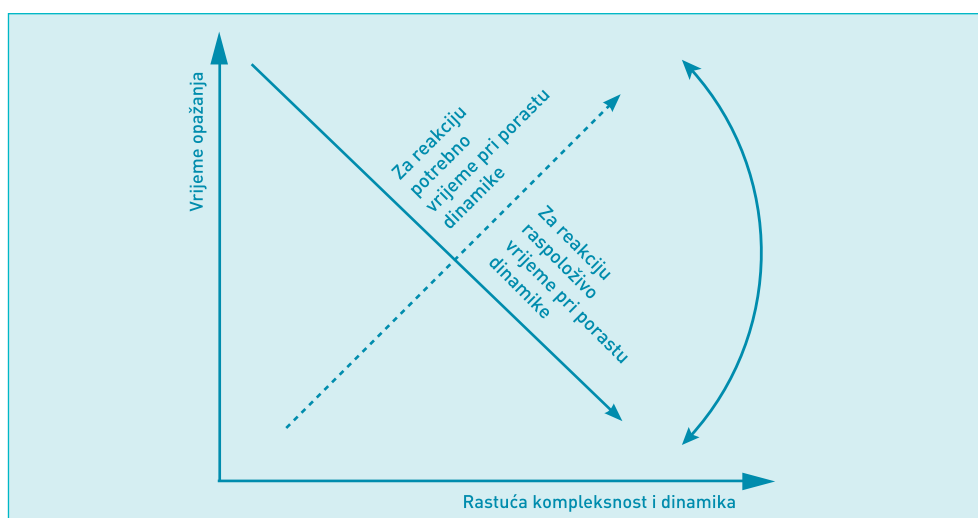
Dvije granične situacije u kojima se može naći donositelj odluke su totalna sigurnost i totalna nesigurnost. Između tih dvaju teorijskih ekstrema potpune sigurnosti i potpune nesigurnosti nalaze se situacije neizvjesnosti i rizika, odnosno kada je poznata vjerojatnost

nastanka događaja govori se o riziku, a kada je ta vjerojatnost nepoznata, govori se o neizvjesnosti (Orsag, 2015:237). Neizvjesnost je bliža totalnoj nesigurnosti i u tom kontekstu proces strateškog planiranja, a posebno scenarijskog planiranja je puno više u sferi neizvjesnosti nego rizika. To znači da se može govoriti o većem značaju inventivnosti za proces strateškog planiranja nego procesima kvantifikacije.

Globalizacija svakim danom čini svijet sve nesigurnijim. Nove tehnologije i slobodna trgovina između najvećih svjetskih ekonomija utječu na rast ekonomije i bogatstva, ali također čine te operacije i proces upravljanja dodatno kompleksnijima i složenijima za sudionike. Ta kompleksnost u kombinaciji s povećanom volatilnosti industrija podiže stupanj nesigurnosti u poslovnom svijetu (Schwenker, Wulf, 2013:12).

Jedan dio autora govori o rastu kompleksnosti dok drugi dio naglašava višeznačnost kao bitno obilježje razvoja okoline. Prve definicije kompleksnosti polaze od francuskog matematičara Julesa Henrija Poincarèa (1854-1912), referirajući se na nepravilnosti u ondašnjem društvenom uređenju. Kada se postavljene paradigme susretnu s raznim oblicima anomalija ili kontradiktornostima koje ne mogu biti riješene, normalan pristup za svakog istraživača je odrediti kritičnu točku i dobiti na vremenu kako bi se nova paradigma prihvatila i usvojila (Martelli, 2014:7). Rastuća kompleksnost utjecala je da poduzeća na tržištu napuste svoje „zone komfora“ u načinu razmišljanja i opredijele se za drukčije pristupe. Ti drukčiji pristupi podrazumijevaju aktivnije sudjelovanje u procesima društvenih promjena, usmjereno prema budućnosti i razvoju oportuniteta koje ta budućnost nudi. Kako bi se na adekvatan način odgovorilo na rastuću kompleksnost, ključnim se nameće vrijeme percepcije potrebno za reakciju. Na adekvatan način je to prikazao Kunt Bleicher na slici „Škare vremena“.

Slika 2.4. Škare vremena



Izvor: Bleicher, K. (1992) *Das Konzept Integriertes Management*, Campus Verlag, Frankfurt am Main, str. 26

Slika prikazuje dvije temeljne mjerne varijable: vrijeme opažanja i rast kompleksnosti. Prema Bleicheru otvorenost škara jednaka je dubini djelatnog jaza nastalog zbog sve veće razlike između tih dvaju vremena, a posljedica toga su dva informacijska jaza (Bleicher, 1992:26-27):

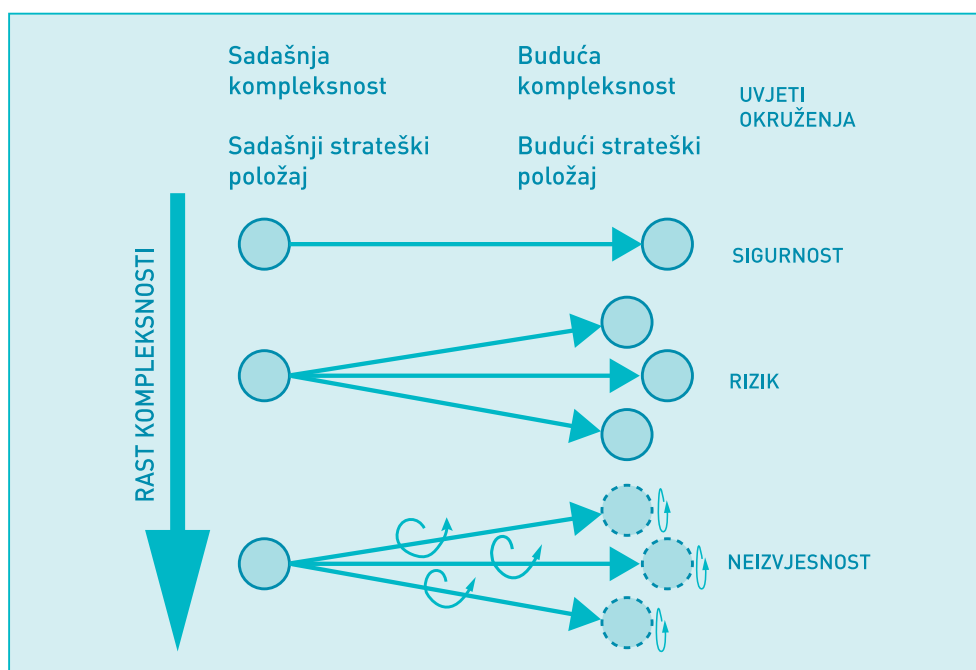
- *Jaz reakcije* – kao posljedica različitosti u informacijama koje su korištene za određenu odluku,
- *Jaz odluke* – kao posljedica različitosti u informacijama koje su korištene za pripremu i donošenje odluka i informacija korištenih u procesu provođenja odluke.

Rast kompleksnosti okruženja uvjetuje i način određivanja i postizanja strategijskog cilja – budućeg strategijskog položaja. Potrebna osposobljenost za određivanje ciljanog strategijskog položaja u budućnosti različitih razina kompleksnosti nije istovjetna i ovisi o tome što je predmet njenog djelovanja (Fučkan, 2013:33):

- *Jedan fiksni cilj* – pretpostavljeni uvjet sigurnosti,
- *Više fiksnih ciljeva* – pretpostavljeni uvjet rizičnosti, i
- *Više pokretnih, nedovoljno definiranih ciljeva* – uvjeti neizvjesnosti.

Rast kompleksnosti usko je vezan za proces rizika i neizvjesnosti i spremnosti poduzeća na odgovor na novonastale okolnosti. Proces rizika i neizvjesnosti prikazan je i grafički.

Slika 2.5. Rast kompleksnosti i situacije pozicioniranja budućih poslovnih ciljeva (strategijski Robin Hood)



Izvor: Fučkan, Đ. i suradnik Sabol, A., (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb, str. 33

Učestalost tržišnih diskontinuiteta tjera poduzeća na promišljanje o krizama kao stalno prisutnim procesima. Kako u financijskom smislu svaki financijski rizik predstavlja i određenu priliku, tako se i strategijski krizna vremena mogu pretvoriti u svoje saveznike ukoliko se na vrijeme prepoznalo određene pojave na tržištu. Prepoznavanje tih pojava otvara puteve novim, inovativnijim pristupima što u konačnici dovodi do rasta i razvoja. U strategijskom smislu, scenarijsko planiranje za sada predstavlja jedan od najvažnijih instrumenata za prevenciju kriznih situacija. Scenarijsko planiranje, osim što umanjuje posljedice tržišnih anakronizama, može biti i učinkovito sredstvo u upravljanju kompleksnošću.

### **2.1.3. Pogled na proces strategijskog planiranja iz vizure domaćih autora**

U prethodnom poglavlju govorilo se o različitim pristupima i promišljanjima strategije. Međutim, kada se govori o procesu strategijskog planiranja, naglasak se stavlja na planove koji se žele ostvariti, tj. postizanje određenih ciljeva te prepoznavanje prilika koje dolaze iz okoline. Kako bi ciljevi bili postignuti, potreban je neki vremenski horizont za postizanje istih, definicija položaja gdje se sada nalazimo i projekcija buduće situacije gdje se želi biti. Ukratko, može se zaključiti kako se bez plana i procesa planiranja teško može postići željene rezultate. Upravo zbog činjenice da je planiranje najvažniji preduvjet za uspješno poslovanje tom procesu je potrebno pristupiti studiozno i temeljito. Strategijsko planiranje obuhvaća proces oblikovanja strategije pod kojim se podrazumijeva proces pripreme i donošenja odluka o izboru strategije razvoja i održavanja svih procesa cjelovite poslovne transformacije kojom se omogućava rast vrijednosti poduzeća i razvijaju održive konkurentske prednosti strategijskih cjelina (Fučkan, 2013:81-106). Kako proizlazi iz navedene definicije, jedan dio autora naglašava proces transformacije kao ključni dio procesa strategijskog planiranja. Profesorica Fučkan definira ključne korake procesa oblikovanja strategije:

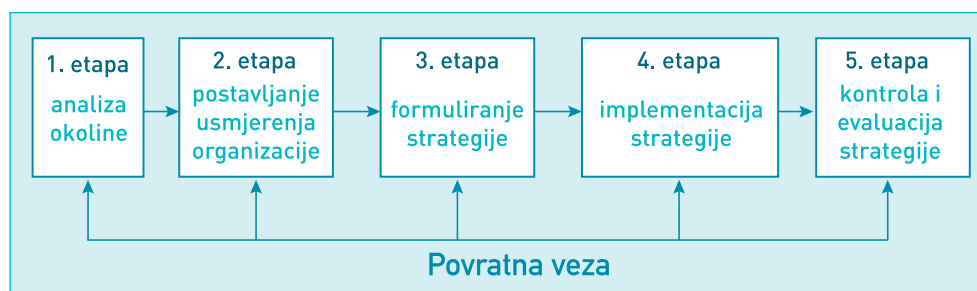
1. *Postavljanje poslovnog svjetonazora* – ima za svrhu postaviti etičke norme koje su svim dionicima procesa rasta i razvoja poduzeća prihvatljive, s druge strane ostavljajući dovoljno prostora za multidimenzionalnost i multikriterijalnost vlastitog razvitka.
2. *Postavljanje vizije* – u domeni je upravljačke strukture poduzeće i njom se želi definirati primarna pozicija poduzeća u budućnosti što uključuje i odnos poduzeća spram svojih dionika.
3. *Postavljanje misije* – dodatno upotpunjuje i konkretizira viziju. Ona bi trebala poslati snažnu poruku tržištu što je temeljni posao poduzeća, ali i držati orijentir upravljačkim strukturama kako bi se postigla dosljednost u onome što se radi.
4. *Postavljanje razvojne situacije* – u ovoj fazi procesa dovodi se u korelaciju sadašnje stanje poduzeća s onim budućim te pokušava utvrditi koji su resursi materijalne i nematerijalne prirode potrebni za postizanje rezultata. Prečesto puta se događa da željeni razvoj i mogući razvoj nije moguće uskladiti, stoga je potrebno pristupiti

istraživanju razvojnog jaza.

5. *Predlaganje strategije poslovne transformacije unutar vlastitih mogućnosti* – pripada, prije svega, unutar različitih strategijskih prognoza i analiza kojima se omogućuje krajnje pozicioniranje poduzeća. Presudnu ulogu u izboru prognostičkih modela i metoda ima tip lanca vremena unutar kojeg se odvija planirani poslovni proces (Fučkan, 2013:23-24).
6. *Izbor strategije* – u ovoj fazi procesa donosi se odluka za koju vrstu strategije će se opredijeliti te koje su to strategijske mogućnosti koje su na raspolaganju, kao i njihovi pripadajući planovi.
7. *Izrada strategijskih planova poslovne transformacije te njima pripadajućih taktičkih i operativnih planova s pripadajućim ciljevima* – u ovom dijelu dolazi do procesa kaskadiranja strategijskog plana prema nižim razinama, naravno u ovisnosti od dijela na koji se pojedini plan odnosi, ti planovi imaju i različite tipove parametara, a i razlikuju se po načinu njihova ostvarivanja.
8. *Izbor metoda integracije i koordinacije procesa provođenja uključujući ex post kontrolu te ex ante kontrolu po upravljačkim razinama* – razvidno je da se radi o kontrolnoj fazi provedbe prethodnih faza procesa, uključujući sustavno održavanje i praćenje.
9. *Provedba strategije kroz ostvarivanje njoj pripadajućih planova, uključujući proces ex poste i ex ante kontrole i korekciju upravljačko-planskih premisa* – kako je vidljivo, osim kontrole bitna odrednica je i fleksibilnost za uvažavanje novih elementa koji za vrijeme proces planiranja nisu bili prepoznati.

Nešto drukčiji pristup procesu strategijskog planiranja zagovara profesor Buble koji u proces poslovnog planiranja kreće s revizijom postojećih strategija i analizom njihove uspješnosti u proteklim razdobljima. On proces strategijskog menadžmenta vidi kao proces koji se odvija u pet faza sa snažnom povratnom vezom. Proces strategijskog planiranja sastoji se od sljedećih koraka (Buble, 2005:8-14):

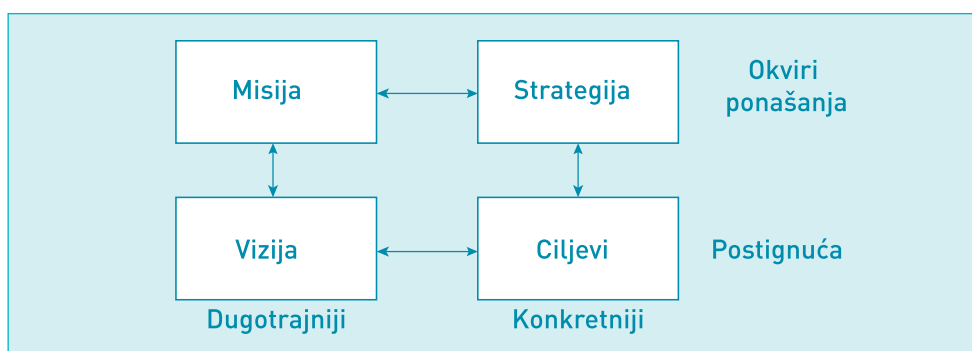
Slika 2.6. Etape u procesu strategijskog planiranja



Izvor: Buble, M. i suradnici (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb, str. 8

1. *Analiza okoline* – proces koji obuhvaća sagledavanje i evaluaciju eksterne i interne okoline poduzeća. Eksternu okolinu čine oni faktori na koje upravljačka struktura poduzeća nema utjecaja dok je interna isključivo u nadležnosti vrhovnog menadžmenta. Jedan od najčešće korištenih alata u procesima analize okoline je SWOT analiza, ali usporedo se koriste PEST analiza, analiza djelatnosti industrije, analize lanca vrijednosti te različite metode procesa predviđanja. Kao metode predviđanja najčešće se susreću: metoda ekstrapolacije, metoda procjene eksperata te uzročno-posljedične metode simulacije. Posebno mjesto kao načinu upravljanja budućnosti pripada scenarijskoj analizi koja je detaljnije obrađena u sljedećem poglavlju, a koja je ujedno i naslovna tema ovog rada.
2. *Postavljanje usmjerenja organizacije* – u ovoj fazi procesa definiraju se misija, vizija i strategijski ciljevi.

Slika 2.7. Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije



Izvor: Cummings, S., Davies, J. (1994) *Mission, Visions, Fusion, Long Range Planning*, Vol. 27, No. 6, str. 149

Autor, kako je i prikazano na Slici 2.7., želi prikazati jaku povezanost između misije, vizije i ciljeva.

**Vizija** se najčešće definira kao poželjna slika budućeg stanja organizacije, mentalna slika moguće i poželjne budućnosti koja je realna, vjerodostojna i privlačna (Stacey, 1997:328). Sastavni dio procesa je i formuliranje izjave o viziji društva.

**Misija** se najčešće smatra ključnim elementom strateškog usmjerenja iako ima dosta prijedora oko njenog definiranja. Za misiju bi se moglo reći kako ona određuje svrhu poduzeća i na tržištu ga jasno diferencira od njegovih konkurenata. Slično kao i kod vizije, formiranje izjave o misiji trasira pravac djelovanja poduzeća te promovira organizacijske vrijednosti naglašavajući korporativnu kulturu društva.

**Ciljevi** preuzimaju općenite tvrdnje iz izjave o misiji i pretvaraju ih u specifične obveze: obično se to odnosi na ono što treba učiniti i rok kada cilj treba biti proveden (Lynch, 1997:443). Kako je i prethodno spomenuto, ciljevi se donose za različite organizacijske cjeline pa je i priroda tih ciljeva drukčija te se oni donose na korporacijskoj, poslovnoj i

funkcijskoj razini.

*Formuliranje strategije* – podrazumijeva poduzimanje određenih koraka kojima se analitički pristupa te osigurava što je više moguće teorijskih alternativa kako bi menadžment iz ponuđenog i prikupljenih informacija o društvu i industriji mogao pravilno i ispravno odrediti pravac i smjer razvoja poduzeća. Naravno da je u ovom dijelu potrebno uvažiti i određene limitirajuće čimbenike koji će u bitnome umanjiti željenu poziciju.

*Implementacija strategije* – kreće procesom implementacije onoga što je definirano u formuliranju strategije. Provedba strategije često predstavlja značajan izazov za menadžment poduzeća jer sad se u taj proces uključuje znatno veći broj osoba i aktiviraju resursi predviđeni strategijom. Neki autori predlažu izradu posebnih planova, tzv. kontingencijskih planova kako bi se prevladali predvidljivi problemi i zastoji u procesu implementacije (Wade, Recardo, 2001:49).

*Kontrola i evaluacija strategije* – je višeznačan proces koji ima za svrhu redovito praćenje procesa implementacije i ostvarivanja postavljenih ciljeva. Više je razloga zbog kojih je ovaj proces više od procesa pukog nadzora, a to su, prije svega, promjene okruženja poduzeća, delegiranje postavljenih zadaća, kompleksnost poduzeća i menadžerske pogreške (Greenley, 1989:372).

Zaključno, domaći autori dijele mišljenja zagovornika modernog pristupa i naglašavaju da je proces strategijskog planiranja puno više od procesa planiranja i poduzimanja akcija. On uključuje percepciju da izranjajuće strategije mogu biti uspješne ukoliko ih se na vrijeme prepozna. U stvarnosti, većina organizacija kombinira planiranu s izranjajućom strategijom te stavlja vrhovni menadžment u ulogu donositelja odluke. Na vrhovnom menadžmentu je odabir potencijalno dobrih izranjajućih strategija, a kako bi bili u mogućnosti donositi takve odluke, moraju misliti strategijski (Hill, Jones, 1989:7).

## **2.2. Pojam i obilježja scenarijskog planiranja**

Danas kada se živi u vremenu tehnološkog razvoja, nestabilnosti financijskih tržišta, redefiniranja društvenih normi i političke nestabilnosti, potrebno je iznaći određena rješenja koja će poduzeću ne samo omogućiti opstanak nego i daljnji rast i razvoj. U tom kontekstu scenarijska analiza je jedan od oblika strategijskog planiranja koja može smanjiti neizvjesnost i ukazati na nove oportunitete koje se nude poduzeću na tržištu. Scenarijska analiza u najužem smislu nije ništa drugo do pokušaj aproksimacije budućih trendova koji će u velikoj mjeri promijeniti tržište. Uspješno scenarijsko planiranje usklađeno s donošenjem odluka koje idu u prilog postavljenih scenarija jamac je opstojnosti organizacije. U tom slučaju menadžment poduzeća usklađuje poslovanje poduzeća s nadolazećim događajima, ali ne kada se događaj već dogodio, nego znatno prije i temeljem prethodno postavljenih scenarija stječe prednost nad konkurentima.

### 2.2.1. Povijesni razvoj scenarijskog planiranja

Scenarij kao ekonomska kategorija preuzeta je iz vojne doktrine, a sve sa svrhom da se kroz proces planiranja stekne određena prednost. Scenarij se u ekonomskoj znanosti počinje primjenjivati u pedesetim godinama prošlog stoljeća i to ponajprije u američkim korporacijama. Koliko je u to doba scenarij kao oblik strategijskog planiranja bio popularan, govori i činjenica da je Stanford University 1947. godine utemeljio think-tank Stanford Research Institute kao potporu razvoja scenarija i strategijskog planiranja putem scenarijske analize. Herman Kahn, u suradnji s RAND korporacijom, zasigurno se smatra najzaslužnijom osobom za popularizaciju scenarija te tijekom šezdesetih većina američkih kompanija primjenjuje scenarij kao oblik strategijskog planiranja. Godine 1967. Kahn i Wiener objavljuju svoju knjigu *The Year 2000* kojom pokušavaju dati pogled na trideset i tri godine u budućnost.

U korporativnom smislu, najznačajnije mjesto zauzima naftna kompanija Royal Dutch, današnji Shell. Pierre Wack, kao glavni kreator scenarija u Shellu, počeo je s razvojem scenarija u ranim sedamdesetim godinama prošlog stoljeća, fokusirajući se na cijenu nafte. Pred planerima je bio zadatak definirati što je predvidljivo, a što su temeljne nesigurnosti u cijeni nafte. Shell, kao kompanija koja je dominantno zapošljavala inženjere, koji su u procesu planiranja pristupali povijesnim trendovima, jasno je kalkulirala činjenicom da je cijena nafte stabilna i raste 6% svake godine od završetka Drugog svjetskog rata. Planeri u grupi Shell su se okrenuli dobavljačima koji su u to vrijeme bili dominantno s Bliskog istoka. Sva istraživanja u to doba su ukazivala da nafte u zemlji ima dovoljno te je potrebno samo izgraditi bušotine. Međutim, Wack nije bio zadovoljan tim odgovorima. On je promatrao cijelu situaciju iznad svojih planera i postavljao si pitanje tko stoji iza tih odluka, kakve su njihove namjere i tko su ljudi koji kontroliraju cijelu industriju. To njegovo promišljanje poklopilo se sa željom zemalja proizvođača nafte za većom autonomijom i kontrolom u procesu vađenja nafte. Upravo ta činjenica da je gledao ne samo donesene odluke, nego imao potrebu sagledati širi spektar najveći je doprinos Pierre Wacka scenarijskom planiranju. Planeri Shella tada su počeli iznositi sve prijedloge koji su imali racionalnu osnovu iz pozicije zemalja izvoznica nafte do nastavka opskrbe u tako nesigurnim uvjetima. Ubrzo su zaključili kako je nesigurnost nabave temelj razvoja novog scenarija. Ovaj scenarij je poznat kao „krizni“ scenarij u kojem su zemlje izvoznice nafte odbile daljnje povećanje proizvodnje jer njihovi interesi u to vrijeme nisu bili u skladu sa željama i očekivanjima naftnih kompanija. Wack je znao što mu je činiti te je 1971. godine razvio prvu scenarijsku analizu, a 1972. godine predstavio je svome menadžmentu (Wack, 1985:73-89). Tijekom 1973. godine kada se pojavila naftna kriza poznata pod nazivom „naftni šok“, kompanije koje su tradicionalno razmišljale o strategiji koja se temeljila na planovima nisu imale odgovor na ono što se dogodilo tržištu.

Zahvaljujući svojim otkrićima Shell je postao školski primjer kako koristiti scenarij u

poslovnom planiraju, ali i poslao jasnu poruku kako planeri trebaju otkrivati vlastite zablude i pogreške kako bi na nov način postavljali okvire koji nisu samo puko planiranje. Uspješnost Shella u savladavanju naftne krize dodatno je naglasila propitivanje tradicionalnih metoda planiranja baziranih na povijesnim podacima. Svakako da scenarijsko planiranje nije zamjena za proces tradicionalnog pristupa procesu planiranja, ali je svako poticaj razvoju organizacije i njenom uključivanju u kreiranje okoline kojim poduzeće postaje čimbenik u njenom razvoju.

### **2.2.2. Značaj scenarijskog planiranja**

Velike zasluge za uspješno prevladavanje naftne krize u kompaniji Shell zasigurno se mogu pripisati procesu scenarijske analize. Međutim, ima i onih koji smatraju da je scenarijska analiza složen i kompleksan alat za kojim nema svakodnevne potrebe, već se on samo koristi u kriznim vremenima. Čak i najveći kritičari scenarijske analize pripisuju mu učinkovitost u vremenima velikih tržišnih promjena i lomova koji nastaju na tržištu. Cikličnost radikalnih promjena okoline sve se više povećava tako da smo danas zasigurno izloženi barem nekom obliku krize, bilo da se radi o financijskoj, kadrovskoj, tehnološkoj krizi te su sve one podloga za scenarijsko promišljanje budućnosti.

Procesom scenarijskog planiranja dolazimo do organizacijskog razvoja jer scenarijsko planiranje potiče ljude na promišljanje budućnosti i uočavanje njenih bitnih kontura u budućnosti. Razvojem scenarijske analize dolazi se do razvoja ljudi i u tom smislu možemo definirati četiri ključne funkcije scenarija: istraživačka funkcija, komunikacijska funkcija, funkcija konkretizacije i stvaranja cilja te funkcija donošenja odluke i oblikovanja strategije (Kosow, Gaßner, 2008:18-20).

#### *2.2.2.1. Istraživačka funkcija scenarija*

Istraživačkoj funkciji scenarija često se pripisuje i znanstvena dimenzija izučavanja scenarija. Ona služi za dubinsko razumijevanje i suvremeni razvoj procesa scenarijskog planiranja. Ponajprije se bavi uvjetima u kojima se razvija i bitnim činjenicama koje utječu na njen razvoj. Kako god, ona nije sama po sebi sredstvo razvoja scenarija, već može poslužiti za otkrivanje eventualnih ograničenja i dilema u postojećim promišljanjima planiranja.

Ona također pruža široki opseg napretka u postizanju točnosti, otvarajući alternative iznad postavljenih okvira i izvan tradicionalnih paradigmi. Njen doprinos se ogleda i u kombiniranju kvalitativnih i kvantitativnih metoda istraživanja.

#### *2.2.2.2. Komunikacijska funkcija scenarija*

Komunikacijska funkcija ima za cilj unaprijediti komunikacijsku sposobnost tima koji će pomoći promoviranju zajedničkih vrijednosti i razmjena ideja, a opet s druge strane

pridonijeti povezivanju mišljenja iz različitih kutova promatranja. U takvom okruženju to će dovesti do poboljšanja komunikacijskih odnosa, kreirajući mrežu ljudi različitih svjetonazora i preferencija koji će biti aktivno uključeni u proces odlučivanja. Pored navedenog, uključivanje većeg broja ljudi će imati za posljedicu pojedince široko informirane o područjima navedene problematike te relativno često javno iznošenje mišljenja o scenariju kako bi se potaknuo *brainstorming*.

#### *2.2.2.3. Funkcija konkretizacije i stvaranja cilja*

Funkcija konkretizacije ciljeva je definirati što su ključni ciljevi koji se trebaju postići te se fokusirati na njihovo ispunjenje. U ovoj funkciji scenarij ima funkciju kreiranja poželjne budućnosti i treba dati odgovore na pitanja „gdje smo sada“ i odrediti smjer djelovanja kako bi se dosegla željena budućnost. Ova se funkcija može koristiti i kao sredstvo određivanja idealne budućnosti i njene usporedbe sa željenom.

#### *2.2.2.4. Funkcija donošenja odluke i oblikovanja strategije*

Svi scenariji imaju nešto zajedničko – orijentiranost na postizanje rješenja za određeni problem. Sam proces scenarijskog planiranja pokazao se korisnim u premošćivanju jaza koji postoji između fokusirane strategijske situacije i skupa rješenja s njom u vezi (Tipurić, 1999:115-116). Uobičajeno donošenje odluka temelji se na velikom broju mogućih alternativnih scenarija, međusobno ih uspoređujući kako bi se ilustrirale različite budućnosti, a sve s ciljem kreiranja i projiciranja izvjesnih scenarija.

### **2.2.3. Pojam i definicija scenarija**

Različiti autori različito definiraju pojam scenarija:

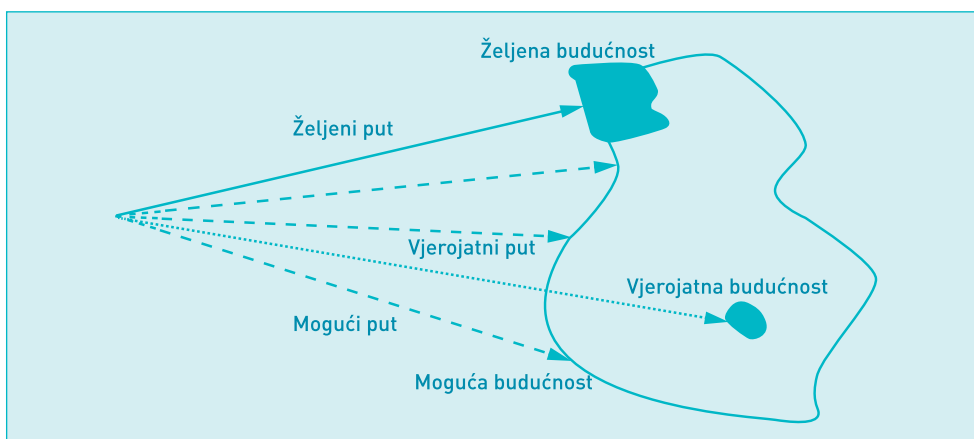
- Unutarnje konzistentan pogled na budućnost kakva bi ona mogla biti. (Michael Porter, 1985)
- Alat kojim se određuje percepcija o alternativnim budućim okruženjima u kojima će se nečija odluka moći odigrati ispravno. (Peter Schwartz, 1991)
- Dio strategijskog planiranja koji se odnosi na alate i tehnologije za upravljanje neizvjesnostima u budućnosti. (Gill Ringland, 1989)
- Disciplinirana metoda za predodžbu mogućih budućnosti u kojima se mogu donositi organizacijske odluke. (Paul Shoemaker, 1995)

Iz navedenih definicija jasno je da smisao scenarija nije u prognozi opisa relativno iznenađujuće projekcije budućnosti, to nije ni vizija budućnosti, već je to poželjna budućnost. Također je razvidno kako scenarijsko planiranje nije u smislu postojanja scenarija, to je puno više, nešto što je jako blizu u odnosu na strategijsko planiranje (Lindgren, Bandhold, 2009:22).

Mats Lindgren i Hans Bandhold na najbolji način definiraju granice između ovih pojmova.

Oni scenarij opisuju kao živu sliku poželjne budućnosti i naglašavaju kako to nije ona budućnost čije je događanje izvjesnije. Nastavno, potrebno je razviti alate za planiranje kako bi se istražila poslovna okolina, detektirali potencijalni rizici i prilike i pripremile ne jedna nego više mogućih budućnosti (Lindgren, Bandhold, 2009:24). Navedeni autori to ilustriraju kako je prikazano na Slici 2.8.

**Slika 2.8.** Veza između moguće, vjerojatne i poželjne budućnosti



 Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2009) *Scenario Planning, Link between future and strategy*, MacMillian, New York, str. 24

Pogrešno bi bilo razmišljanje između scenarija, prognoza i vizija staviti znak jednakosti. Zasluga za definiranje različitosti između tih pojmova može se također pripisati Lindgrenu i Bandholdu koji su tabelarnim prikazom pojmovno razgraničili navedene pojmove (Lindgren, Bandhold, 2009:25).

**Tablica 2.1.** Razlike između scenarija, predviđanja i vizija

| SCENARIJI                                                                          | PROGNOZE                                                         | VIZIJE                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Moguće, održive budućnosti                                                         | Vjerojatne budućnosti                                            | Željena budućnost                                 |
| Temelji se na nesigurnosti                                                         | Temelji se na vjerojatnim varijablama                            | Temelji se na postojećim varijablama              |
| Prikazuje rizike                                                                   | Prikriva rizike                                                  | Prikriva rizike                                   |
| Kvalitativni ili kvantitativni                                                     | Kvalitativni                                                     | Uglavnom kvalitativni                             |
| Potreba za znanjem kako bi se donijela odluka                                      | Potreba za smjelošću pri odlučivanju                             | Ohrabivanje                                       |
| Rijetko se koristi                                                                 | Dnevno korištenje                                                | Relativno često korištenje                        |
| Jaki u srednjoročnim i dugoročnim perspektivama i kod visokog stupnja nesigurnosti | Jaki u kratkoročnim procjenama i kod niskog stupnja nesigurnosti | Funkcioniraju kao okidači za dobrovoljne promjene |

 Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2009) *Scenario Planning, Link between future and strategy*, MacMillian, New York, str. 25

Scenarij ima osobine koje prognoze i vizije nemaju, on može biti učinkovit alat u utiranju puta promjenama, kao sredstvo generiranja i filtriranja ideja te kako sredstvo inspiracije. On može biti značajan u procesu evaluacije i testiranja različitih poslovnih modela, strategija i proizvoda.

#### **2.2.4. pristupi scenarijskom planiranju**

Postoji jako puno pristupa scenarijskom planiranju i svaki od njih se razvio pod utjecajem različitih škola i instituta. Glavni pristupi scenarijskom planiranju mogli bi se podijeliti na ovih deset najznačajnijih predstavnika koji su dali najveći doprinos razvoju strategijskog planiranja putem scenarijske analize (Chermack, 2011:18-26):

- Pristup Royal Dutch/Shell i Global Business Network
- Pristup Francuska škola
- Pristup The Futures Group
- Pristup Wilson i Ralston
- Pristup Lindgren i Bandhold
- Pristup referentnog scenarija
- Pristup međunarodnih strategijskih odluka
- Pristup procesnog scenarija
- Pristup industrijskog scenarija
- Pristup kreativne metode

Svaki od ovih pristupa je razvijen u praksi i kao takav ima različite tehnike primjene. Nesumnjivo, svaki od njih doprinio je razvoju scenarijskog planiranja tim više što su svi pristupi razvijani u različitim okolnostima.

##### *2.2.4.1. Pristup Royal Dutch/Shell i Global Business Network*

U prethodnom dijelu ovog rada govorilo se o značaju kompanije Shell za razvoj i kako je ona školski primjer i pionir razvoja scenarijskog planiranja. Sveobuhvatni pogled i razvoj korisnosti iz pristupa koji je ima Shell iskoristio je Global Business Network (GBN) i u suradnji sa Shellom razvio ovaj možda i najpoznatiji pristup sve do danas. GBN je utemeljio još jedan značajan istraživač u području scenarijskog planiranja Peter Schwartz koji je blisko surađivao s Pierreom Wackom čiji je pristup bio temeljen na konceptu Hermana Khana razvijenog u šezdesetim godina prošlog stoljeća. Schwartz istražujući proces scenarijskog planiranja u suradnji sa svojim suradnicima razvija i radi na različitostima u pristupu strategijskomu planiranju. Na temelju tih istraživanja u svojoj knjizi *The Art of the Long View* definira i postavlja konceptualni pregled procesa scenarijskog planiranja. Schwartz je u knjizi prezentirao model scenarijskog planiranja koji se sastoji od sedam koraka, s fazama i procesom scenarijskog planiranja koji su opširnije opisani u poglavlju 2.3.

#### *2.2.4.2. Pristup Francuska škola*

Francuska škola je pristup koji se usko veže uz Michela Gogeta i 1974. godinu kada preuzima odjel za Studije budućnosti u suradnji sa SEMA Groupom. Njegova metodologija je nastavak načina razmišljanja kako su to osmislili u Conservatoire National des Arts et Métiers. Francuska škola temelji se na perspektivi kao polaznoj točki razvoja scenarija. U tom pogledu on cijeli proces dijeli na dvije kategorije: situacijski scenarij koji opisuje poželjnu budućnost i razvojni scenarij koji opisuje slijed događaja koji vodi k situacijskom scenariju. Razvoj ovog pristupa usko se veže uz Matrice d'Impacts Croisés Multiplication Appliquée à un Classement (MICMAC). Pristup definira tri faze procesa scenarijskog planiranja i temeljen je na MICMAC-ovoj strukturnoj analizi. Cijeli je pristup usmjeren na prepoznavanje ključnih čimbenika i specifičnosti koje ih određuju. Zatim se formira matrica kojom se razmatra međusobni utjecaj varijabli. Dobiveni se rezultati filtriraju te reduciraju potencijalne nesigurnosti i simuliraju potencijalne budućnosti kroz skup hipoteza. Napredni softveri kombiniraju varijable i nesigurnosti kako bi razvili moguće buduće okoline. Nakon toga pristupa se odabiru scenarija i načina na koji će se doći od sadašnje pozicije do buduće pozicije osmišljene u scenariju.

Ovaj je pristup razvijen u suradnji s nekoliko informatičkih kompanija koje su razvile alate za međuovisnost varijabli značajnih za poduzeće i njegovu okolinu.

#### *2.2.4.3. Pristup The Futures Group*

The Future Group je sjevernoamerička konzultantska kuća koja je razvila analizu trenda kao pristup scenarijskoj analizi. Ovaj pristup zahtijeva tri faze i to: priprema, razvoj i izvještavanje i korištenje. Proces pripreme objedinjuje definiranje cilja, otvorena pitanja, odluke i određivanje sila koje djeluju na tržištu. Potrebno je naglasiti kako ovaj pristup veliku važnost daje identificiranju ključnih sila unutar sustava i okoline koji će dominantno odrediti budućnost kako organizacije tako i okoline.

Pretpostavka ovog pristupa uključuje proces određivanja prostora scenarija, određivanje alternativnih okruženja i pripremu mogućih scenarija. Tehnikom filtriranja scenariji se svode na manje sadržajnije scenarije koji objedinjuju najvažnije događaje. Definira se koja je to varijabla koja ima najveću sposobnost u oblikovanju budućih kontura organizacije. Poanta cijelog procesa je u odabiru vjerojatne budućnosti koja će testirati općeprihvaćeni način razmišljanja.

#### *2.2.4.4. Pristup Wilson i Ralston*

Možda i najdetaljniji pristup procesu scenarijskog planiranja do sada su razvili Ian Wilson i Bill Ralston, temeljen na njihovoj knjizi iz 2006. godine *The Scenario-Planning Handbook*. I ovaj pristup usko je vezan za procese izrade scenarijskog planiranja u Shellu, ali ipak

su napravljene određene modifikacije. Wilson i Ralston su bili zaposlenici konzultantske tvrtke SRI International i odlučili su svoje petnaestogodišnje iskustvo testirati u uvjetima stvarnog svijeta. Njihov pristup temeljio se na razvoju intuitivne logike i zasnovan je na šest koraka. Scenariji trebaju predstavljati okvire za strukturiranje percepcija menadžmenta o alternativnim budućim okolinama u kojima se odluke moraju donositi i provoditi (Tipurić, 1999:119). Vidljivo je kako ovdje u središte procesa nisu stručne osobe iz područja scenarijskog planiranja, već menadžment koji je upoznat s trendovima u okviru određenih industrija.

#### *2.2.4.5. Pristup Lindgren i Bandhold*

Znanstvenici Mats Lindgren i Hans Bandhold 2003. godine izdali su knjigu *Scenario Planning: The link between Future and Strategy* u kojoj su objedinili svoja saznanja o scenarijskoj analizi. Knjiga razrađuje njihovo poimanje scenarijskog planiranja kroz model koji su nazvali TAIDA metoda. TAIDA se zalaže za analiziranje, predviđanje, odlučivanje i djelovanje te je ova metoda pojednostavljena verzija intuitivne logike. Ova knjiga je u stvarnosti kratki priručnik za istraživanje temeljnih pristupa scenarijskom planiranju s korisnim savjetima koje je moguće primijeniti u različitim područjima scenarijske analize.

#### *2.2.4.6. Pristup referentnog scenarija*

Ovaj pristup razvio je Russell L. Ackoff i temeljen je na identifikaciji četiriju ključnih čimbenika u svakoj organizaciji koji se trebaju nositi s promjenama okoline. Neaktivnost uključuje potpuni nemar i nebrigu za promjene koje se događaju, pri čemu se nastavlja s uobičajenim aktivnostima. Reaktivnost uključuje čekanje da se određene promjene dogode te se tada poduzimaju aktivnosti kako bi se odgovorilo na promjene koje su se dogodile. Predaktivnost označava pokušaj organizacije da predvidi promjene i pripremi se za njih prije nego što su se dogodile. Proaktivnost uključuje interaktivna djelovanja koja imaju za cilj kreirati okolinu po mjeri organizacije. Unutar ovih četiriju pojmova Ackoff koristi termin referentni scenarij kojim označava kakva bi bila pozicija poduzeća ukoliko ne bi bilo značajnih promjena okoline. On također naglašava kako strategijski zaokret nastaje izradom idealnog scenarija poželjne budućnosti. Za djelotvornost procesa scenarijskog planiranja scenarij treba biti provokativan i poželjan.

#### *2.2.4.7. Pristup međunarodnih strategijskih odluka*

Ovaj pristup veže se uz Paula Shoemakera koji ističe pristup scenarijskog planiranja dosta sličan metodologiji koju je koristio Global Business Network, što je i očekivano jer je Shoemaker neko vrijeme proveo kao planer u kompaniji Shell. On definira deset ključnih koraka u procesu scenarijske analize te četiri kriterija za učinkovito odlučivanje temeljenih na scenarijskoj analizi. Scenarij treba biti relevantan kako bi mogao biti učinkovit, ali i testirati

dosadašnji način razmišljanja u organizaciji. Scenarij prema unutra treba biti konzistentan i vjerojatan. Neophodno je da scenarij bude arhetip i opisuje temeljne razlike u pogledu na budućnost, a nikako da razlike među scenarijima budu minimalne. I na kraju, svaki scenarij treba biti uravnotežen odnosno imati potporu u realnim činjenicama.

#### *2.2.4.8. Pristup procesnog scenarija*

Pristup procesnog scenarija razvili su Amara i Lipinski (1983) i Chandler i Cokle (1982) koji su koristili vrlo slične metode za izradu scenarija, ali su polazili od različitih predviđanja za svaku važnu varijablu. Nestabilnost makroekonomskih modela je mehanizam koji daje nejasne pretpostavke budućih smjernica djelovanja te je temeljen na isto tako nejasnim pokazateljima kao što su vrijednosti bruto društvenog proizvoda, rast potrošnje, rast troškova proizvodnje i slično. Ovaj model je i računalno podržan i pruža dobar primjer procesnog scenarija u koji su inkorporirane intuitivne i kvantitativne tehnike.

#### *2.2.4.9. Pristup industrijskog scenarija*

Još 1985. godine Porter je konstatirao kako se scenarij tradicionalno koristi za testiranje makroekonomskih i makropolitčkih nestabilnosti. On je tvrdio kako je pravilan pristup konkurentskim strategijama primarno potrebno analizirati na nivou industrije te da je takvim pristupom omogućeno praćenje kako će svaka pojedina industrija gledati na budućnost iz svog kuta. Ovaj pristup drži da izgradnja scenarija na analizi industrije obuhvaća širi krug nego što je to sama organizacija ili poduzeće. Industrijski scenarij može pomoći poduzećima, posebno analizi perspektive industrije. Naravno, ima i onih koji kažu da je industrijski scenarij dosta usko postavljen te neće na adekvatan način doprinijeti oblikovanju strategije.

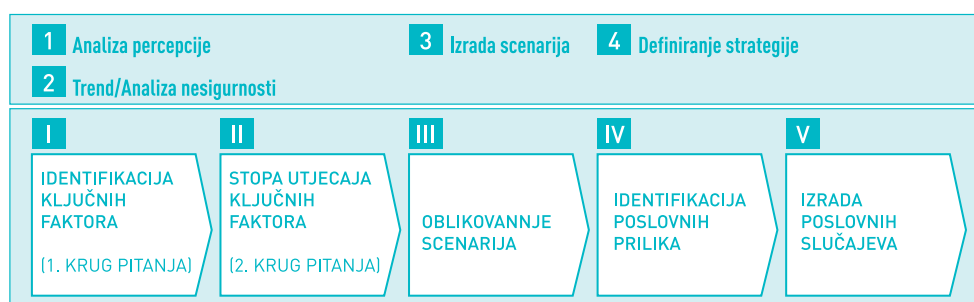
#### *2.2.4.10. Pristup kreativne metode*

Razvili su ga Brauers i Weber 1988. godine i temelji se na trima ključnim koracima: analizi, opisu budućeg stanja i sintezi. Analiza započinje izlaganjem članovima organizacije postojećeg načina razmišljanja o problemu koji je potrebno riješiti. Nakon što je postignuto suglasje oko problema isti će se ograničiti i strukturirati. Autori preporučuju korištenje kreativnih metoda uključujući *brainstorming* i *brainwriting* i *delfi metodu*. U drugom koraku razrađuje se potencijalni razvoj varijabli odabranih u procesu analize. Na kraju, razmatra se međuzavisnost varijabli koje dominantno određuju drukčije buduće scenarije. Mogući scenariji nadopunjuju se kompleksnim računalnim programima za linearno programiranje i klusterskom analizom.

## 2.3. Proces i faze scenarijskog planiranja

Scenarijsko je planiranje, kako se prethodno moglo vidjeti, kompleksan i složen proces koji ima za cilj umanjiti negativna djelovanja okoline na organizaciju, ali isto tako prepoznati ključne trendove koji mogu biti saveznik razvoju organizacije. Autori koji se bave navedenom problematikom različito pristupaju procesu scenarijskog planiranja. Jedan dio naglašava temeljnu podjelu na to radi li se o unaprjeđenju već postojeće organizacije ili se, pak, radi o scenarijskom planiranju za potpuno novu organizaciju te bavi li se organizacija tehnološko-inovativnom proizvodnjom ili se, pak, radi o uslužnoj djelatnosti. Sva ova razmimoilaženja ili bolje rečeno davanja prednosti pojedinim elementima procesa u odnosu na one druge produciraju različita razmišljanja oko toga što su ključne faze procesa scenarijskog planiranja. Iako postoji puno tog što razdvaja autore, ipak ih jedna činjenica, možda i temeljna, povezuje, a to je da je cilj scenarijske analize učinkovit odgovor na izazove kojima je organizacija izložena. Burkhard Schwenker i Torsten Wulf kažu da se proces scenarijske analize sastoji od pet faza te su ga razvili u suradnji s konzultantskom kućom Roland Berger. Proces se sastoji od *identifikacije ključnih čimbenika, rangiranja ključnih čimbenika, izrade scenarija, identifikacije poslovnih prilika i izrade poslovnih slučajeva* (Schwenker, Wulf, 2013:158).

Slika 2.9. Pet faza procesa scenarijske analize



Izvor: Schwenker, B., Wulf, T. (2013) *Scenario-based Strategic Planning*, Springer Gabler, Wiesbaden, str. 158

Mats Lindgren i Hans Bandhold procesu scenarijske analize pristupaju procesom TAIDA (Tracking, Analysing, Imaging, Deciding i Acting). Ovaj pristup također sadrži pet faza procesa: praćenje, analiziranje, oblikovanje, odlučivanje i djelovanje (Lindgren, Bandhold, 2009:49-99). TAIDA se pokazao dobrim pristupom scenarijskom planiranju i široko je rasprostranjen u praksi. Navedeni autori fazu praćenja djelomično redefiniraju i nazivaju je fazom pripreme.

*Priprema*, možda i najznačajnija faza kako je autori vide, faza je pripreme i ona je puno šira nego je to definirano TAIDA-om i upravo zbog te činjenice napravljena je modifikacija. Oni naglašavaju važnost fokusiranja na razloge zbog kojih pristupamo scenarijskoj analizi.

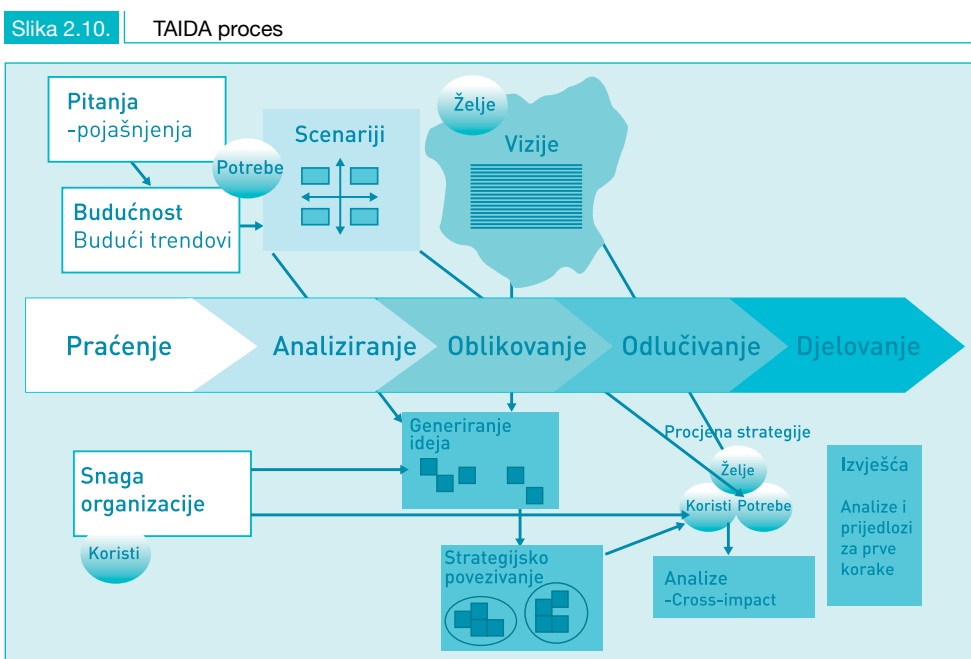
*Analiziranje* ima za cilj definirati bitne trendove te ispitati kakva je međuovisnost između njih. U ovoj fazi dolazi do razvoja scenarija te utvrđivanja korelacije između trendova i

scenarija.

*Oblikovanje* je proces stvaranja slike poželjne budućnosti. Viziju poduzeća moguće je definirati prije ovog procesa, ali autori su mišljenja da je u ovoj fazi to najoptimalnije za napraviti. Oni naglašavaju da vizija ima dvije komponente: oblikovanje mišljenja što daje identitet, vjerovanja i inspiraciju te fokus na ciljeve s jasnim očekivanjima.

*Odlučivanje* je faza sublimacije svih dosadašnjih podataka te postupak razmatranja koju odluku donijeti i koje metode u procesu odlučivanja primijeniti. Detektiranje trendova uz konkurentske prednosti koje organizacija posjeduje vode odabiru metode kojom će se definirati i evaluirati strategija.

*Djelovanje* – učinak ove faze procesa je dualan. Ta dualnost ogleda se u odabiru najkompatibilnije strategije, a ne u njoj implementaciji i praćenju promjena okoline i definiranju procesa za neprekidni nadzor nad okolinom.



Izvor: Lindgren, M., Bandhold, H. (2009) *Scenario Planning, Link between future and strategy*, MacMillan, New York, str. 100

Možda i najcjelovitiji pristup fazama procesa scenarijskog planiranja dao je Thomas J. Chermack (Chermack, 2011:79) koji proces scenarijske analize promatra iz kuta projektnog menadžmenta. On je proces scenarijskog planiranja definirao u pet faza:

- Faza 1 – Priprema projekta – razumijevanje svrhe i podrška izradi scenarija
- Faza 2 – Istraživanje scenarija – oživljavanje
- Faza 3 – Razvoj scenarija – istraživanje nezamislivog

- Faza 4 – Provedba scenarija – implementacija scenarija
- Faza 5 – Procjena projekta – praćenje rezultata

### **2.3.1. Priprema projekta – razumijevanje svrhe i podrška izradi scenarija**

Kao i kod projektnog menadžmenta, svaki projekt počinje definiranjem opsega s posebnim naglaskom na privolu osoba uključenih u projekt, a tu se, prije svega, podrazumijevaju donositelji odluka, voditelji i sponzori projekta. Projekt osmišljavanja prijedloga uključuje pet ključnih koraka (Chermack, 2011:80) koje je potrebno dokumentirati:

- Artikuliranje prijedloga i pitanja o scenariju
- Procjena opsega i vremenskog horizonta scenarija
- Formiranje tima i definiranje uloga unutar tima
- Definiranje očekivanih rezultata scenarija
- Mjerenje i procjena rezultata u odnosu na očekivane rezultate

#### *2.3.1.1 Artikuliranje prijedloga i pitanja o predmetu scenarija*

U većini organizacija sam početak rješavanja određenog problema počinje od definiranja istog. Bez obzira što je cilj scenarijske analize, potrebno se fokusirati na razumijevanje i slušanje ključnih osoba organizacije i na izazove s kojima su suočeni. Artikulacija prijedloga zamišljena je kao svojevrsni intervju s menadžmentom i osobama uključenima u proces planiranja, bez obzira hoće li oni kasnije biti dio tima ili ne. Cijeli proces kreće od njegove svrsishodnosti, tj. da je cijeli proces osmišljen na racionalnim osnovama, stoga je od iznimne važnosti da filtriranje dobivenih podataka bude usmjereno na rješavanje problema. Anticipiranje prijedloga je proces koji ne završava s prvom fazom, već se on kontinuirano nastavlja kako bi se postigli očekivani rezultati. Kombiniranjem mišljenja i procesa anticipiranja prijedloga cijeli proces usmjeravamo na razvoj onog što der Heijden naziva „strategijskim promišljanjem“.

Postavljanje pitanja o scenariju je suprotstavljeno prijedlozima iz prethodnog dijela. Prioritet je razviti jasna pitanja koja će u bitnom definirati projekt. Postavljanje pitanja nema za cilj pronaći jasan i točan odgovor, nego istražiti različite mogućnosti i posljedice koje svaki od njih nosi.

#### *2.3.1.2. Procjena opsega i vremenskog horizonta scenarija*

Razvoj opsega scenarija u velikoj mjeri ovisi o prijedlozima iz prethodnog dijela. Ključni elementi koji će biti razmotreni su količina resursa potrebna kako bi se proces doveo do kraja. Prvi korak u ovom procesu je okupljanje inicijalnih informacija dobivenih putem intervjua i njihova razrada na radionicama koje je potrebno održati nekoliko puta unutar

nekoliko mjeseci. Vremenski razmaci između radionica trebaju biti dovoljno veliki kako bi ostavili sudionicima dovoljno vremena za procesuiranje dobivenih informacija. Ovaj dio procesa također definira i vrijeme za koje se scenarij donosi. Različita su iskustva u praksi i usko su vezana uz veličinu samog problema koji se želi riješiti kao i tip i veličinu organizacije koja ga provodi. Uobičajeno se taj vremenski horizont kreće od 5 do 25 godina. Manje od pet godina više je područje analize osjetljivosti dok, s druge strane, za rokove veće od 25 godina postavlja se opravdano pitanje ozbiljnosti takvog planiranja jer je jako teško planirati na duge rokove, pogotovo vodeći računa o sve češćim tektonskim promjenama okoline.

#### *2.3.1.3. Formiranje tima i definiranje uloga unutar tima*

Chermack naglašava kako je ovo ključni dio procesa jer uspjeh ovog projekta u velikoj mjeri ovisi o ljudima koji su uključeni u proces. Preporuka je da u projekt budu uključeni ljudi koji imaju iskustva sa scenarijskim planiranjem, kao i osobe predstavnici odjela unutar organizacije, ovisno o organizacijskoj strukturi društva. Ključne osobe procesa su voditelj, članovi tima, stručne osobe i koordinator.

#### *2.3.1.4. Definiranje očekivanih rezultata scenarija*

Kad se odluči koji je to očekivani rezultat, cijeli uspjeh projekta scenarijskog planiranja se mjeri prema tom očekivanom rezultatu. Očekivani rezultati mogu se rangirati na primarne i sekundarne i u tom smislu prvotno postavljeni rezultati ne moraju biti osnovni parametar mjerenja.

#### *2.3.1.5. Mjerenje i procjena rezultata u odnosu na očekivane rezultate*

Potrebno je odrediti kada i na koji će se način mjerenje izvršiti. Potrebno je odabrati instrumente mjerenja čija je vjerodostojnost potvrđena u praksi. Obično ovaj dio procesa sadrži financijsku procjenu očekivanih rezultata. Cilj je sučeliti troškove postupka s budućim potencijalnim rastom profitabilnosti u apsolutnim iznosima.

### **2.3.2. Istraživanje scenarija – oživljavanje**

Ova faza procesa fokusira se na analiziranje vanjske i unutarnje okoline organizacije. Informacije prikupljene u prvoj fazi procesa ni na koji način ne smiju utjecati na rezultate analiza okoline. Kao što je prethodno navedeno, ova se faza sastoji od analize vanjske okoline i analize interne okoline. Kada se govori o poslovnoj okolini poduzeća, može se jasno reći kako je svako poduzeće dio svoje opće i poslovne okoline (Buble, 2005:19). Opća okolina definirana je određenom zakonskom i društveno prihvatljivom regulativom i na nju poduzeće nema gotovo nikakav utjecaj dok je poslovna okolina ona koja regulira industriju u kojoj poduzeće djeluje.

Analiza vanjske okoline ima za cilj prikupiti relevantne podatke koji će pomoći dodatnom razumijevanju specifičnih zahtjeva koji su otvoreni u procesu artikulacije prijedloga. Postoji puno alata koji pomažu u prikupljanju informacija o vanjskoj okolini, ali za potrebe ovog rada ograničit će se na tri: PEST/LE analiza, Analiza industrije i SWOT analiza.

#### *2.3.2.1. PEST/LE analiza*

Analiza ključnih pokazatelja opće okoline radi se putem PEST/LE analize koja daje pregled ključnih elemenata opće okoline koje treba uzeti u obzir prilikom izrade procesa strategijskog planiranja. Ona je definirana određenim ključnim faktorima okruženja i to, prije svega, političkim, ekonomskim, društvenim, tehnološkim, ekološkim i pravnim uređenjem određenog sustava unutar kojeg poduzeće djeluje. Navedena analiza učinkovito je sredstvo procesa prepoznavanja prilika koje poduzeću dolaze iz okoline, ali isto tako tom analizom moguće je detektirati određene ugroze koje se pojavljuju u općoj okolini. Analizom opće okoline poduzeća dolazi se do cjelovitijeg pregleda okruženja u kojem poduzeće djeluje te ona može dobro objasniti određene sklonosti i preferencije tržišta.

PEST/LE analiza je logičan i realističan alat za istraživanje vanjske okoline i temelji se na šest ključnih čimbenika okoline.

*Politički* činitelji okoline koji uključuju analizu stabilnosti vlade, analizu porezne politike, analizu razvijenosti infrastrukture, ali i donošenje određenih zakonskih propisa koji mogu omogućiti poduzećima nove oportunitete, a istodobno drugima ugroziti poslovanje. Jedan od takvih primjera je ograničavanje upotrebe proizvoda od plastike (plastični tanjuri, slamke, jednokratni pribor za jelo) te se danas susreću ti isti proizvodi, izrađeni od papira ili drugih vrsta materijala koji ne podliježu regulativi. U posljednje vrijeme sve više se stavlja naglasak na deregulaciju u smislu ukidanja zaštite pojedinim industrijama što također otvara nove tržišne prilike ili prijetnje u ovisnosti o položaju koji određeno poduzeće zauzima.

*Ekonomski* činitelji uključuju analizu stope nezaposlenosti, stopa inflacije, monetarne politike i stope rasta bruto društvenog proizvoda, ali i vanjskog duga države. Svi ovi pokazatelji daju uvid u trendove koji vladaju u ekonomskom sustavu zemlje. Naravno da loši pokazatelji također pružaju prilike za razvoj nekih industrija dok, s druge strane, visokorazvijena i stabilna gospodarstva nisu poticajna za neke druge industrije.

*Socijalni* činitelji uključuju analizu obrazovanja, demografije, prosječne plaće i mirovine te sklonosti određenom načinu života. Upravo se te sklonosti i običaje na određenom tržištu s pravom može svrstati iznad zakonskih odredbi. To su vrijednosti poput obitelji, bračne zajednice i svih onih društvenih normi koje snažno određuju ponašanje ljudi i njihove navike. Odlika ovih vrijednosti ogleda se u njihovoj opstojnosti već dugi niz godina, iako s vremena na vrijeme nastupaju procesi koji se najčešće nazivaju „revolucijom“ koja temeljito redefinira dosadašnje vrijednosti.

*Tehnološki* činitelji su aktivnosti u području istraživanja i razvoja, utjecaj novih tehnologija i transfer tehnologije. Tehnološka dostignuća usko su vezana uz razvoj pojedinih industrija koje prije nekoliko desetljeća uopće nisu postojale. Isto tako, valja naglasiti kako je snažan tehnološki razvoj potaknuo imaoce starih tehnologija na odgovor čime su poduzeća koja su djelovala u toj industriji podigla svoje konkurentne sposobnosti. Osjetljivost pojedinih industrija na tehnološki razvoj je usko vezana uz samu industriju i dok postoje visokotehnološki napredne industrije, postoje i one gdje je primjena novih tehnologija ograničena na mali segment. Primjerice, virtualni sastanci su danas sasvim normalna pojava koja je prije dva desetljeća bila nezamisliva ili uvođenje robotizacije u proizvodne pogode koje je omogućilo razvoj potpuno nove industrije.

*Pravni* činitelji uključuju analizu sudske vlasti, lokalnog zakonodavstva i analizu dužničko-vjerovničkih odnosa, ali isto tako i skup agencija koje se bave zaštitom tržišnog natjecanja, udruženja za prava kupaca ili cjelokupnim zakonskim propisima koji se bave određenom regulativom kako bi omogućili korektno tržišno nadmetanje. Na nacionalnim nivoima različiti su kriteriji po kojima su pojedini poslovni poduhvati dopušteni, a koji nisu, te se to, ponajprije, ogleda u različitoj dopustivosti u stupnju koncentracije određenih industrija, s obzirom na njihov značaj za gospodarstvo u cjelini.

*Ekološki* činitelji su reguliranost u pogledu zaštite okoline, klimatske promjene te razvoj alternativnih izvora energije. Danas se pojedine industrije nalaze na prekretnici svog razvoja (npr. automobilska industrija) te intenzivno rade na iznalaženju odgovora za rastuću svijest potrošača za globalnu okolinu. Zbog visokog stupnja zagađenja pojedine lokalne zajednice uvode ograničenja u prometovanju motornih vozila ili sufinanciraju različite projekte koji imaju za cilj poboljšanje kvalitete življenja.

#### *2.3.2.2. Analiza industrije*

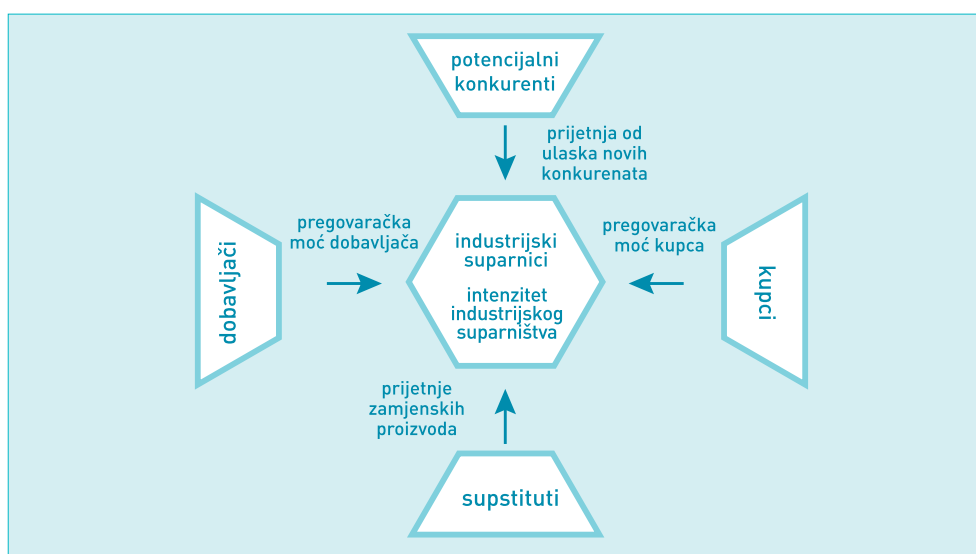
Analiza industrije usmjerena je na detektiranje ključnih elementa industrije u kojoj poduzeće posluje, s naglaskom na vrste konkurentskog natjecanja. Ovaj alat naziva se još i Porterova strategijska analiza. Porter definira pet sila o kojima ovisi privlačnost industrije te određuje poziciju poduzeća u industriji i posljedično njegovu profitabilnost (Daraboš, 2015:24). Ova analiza razmatra tko su ključni konkurenti unutar industrije te kakva je distribucija utjecaja unutar industrije i kako je ona strukturirana, kakve su ulazne i izlazne barijere, jesu li pod utjecajem određenih zakonodavnih okvira ili se, pak, nalaze na slobodnom tržištu, kakve su pregovaračke moći kupaca i dobavljača te kakva je prijetnja od pojave zamjenskih proizvoda.

Poslovna okolina poduzeća često se naziva i operativnom jer je to okolina koja ima visoki stupanj interakcije s poduzećem i sve promjene unutar poslovne okoline imaju značajne implikacije na samo poduzeće. Poslovna okolina uključuje ključne *stakeholdere* poduzeća:

dobavljače, kupce, konkurente, dioničare, zaposlenike i kreditore (Buble, 2005:19).

Kada se kaže „industrija“, prije svega, misli se na grupu sličnih ili istorodnih poduzeća koja se unutar određene djelatnosti bore za postizanje što bolje tržišne pozicije. Analiza stanja unutar industrije najčešće se provodi putem Porterovog modela pet konkurentskih sila. Michael E. Porter, profesor s Harvarda, predstavio je 1979. godine u Harvard Business Reviewu model analize strategijske orijentacije poduzeća putem pet konkurentskih sila. I danas se taj model najčešće koristi kao učinkovit alat u procesu analize industrijske okoline poduzeća. Prema Porteru pet ključnih elemenata industrijske okoline su: jačina suparništva među postojećim konkurentima, prijetnje ulaska potencijalnih konkurenata, prijetnje zamjenskih proizvoda, pregovaračka moć kupca i pregovaračka moć dobavljača (Porter, 1980:4).

Slika 2.11. Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Tipurić, D. (2018) Predavanja iz kolegija Strateški menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb, prilagodio autor

#### 2.3.2.2.1. Intenzitet industrijskog suparništva

Intenzitet industrijskog suparništva je okosnica Porterovog modela koja je usko vezana uz dugoročnu profitabilnost poduzeća u industriji. Visoki intenzitet industrijskog suparništva vodi smanjenju profitnih marži, a time i profita poduzeća u cjelini dok nizak intenzitet industrijskog suparništva vodi većim profitnim maržama putem većih cijena, a posljedično i većoj profitabilnosti poduzeća. Suparništvo je posljedica međusobnog nadmetanja tko će u tržišnoj utakmici zauzeti bolji konkurentski položaj. Porter navodi indikacije koje dovode do povećane vjerojatnosti jakog suparništva unutar industrije (Porter, 1980:27):

- unutar industrije veći broj podjednako velikih poduzeća,
- nizak stupanj diferencijacije proizvoda,

- rast industrije je spor, ukoliko ga ima,
- visok udio fiksnih troškova,
- kratak rok trajanja proizvoda,
- drastično povećanje proizvodnih kapaciteta,
- proizvodni kapaciteti iznad potreba tržišta,
- visoki udio konkurencije iz uvoza,
- trošak promjene dobavljača je nizak,
- različiti strategijski pristupi iz vizure ključnih konkurenata,
- visoke izlazne barijere.

Temeljne odrednice jačine nekog industrijskog suparništva ogledaju se u konkurentskoj strukturi, obilježjima potražnje i izlaznim barijerama (Porter, 1980:17).

Konkurentska struktura uvjetovana je brojem i veličinom poduzeća unutar određene industrije i ona može biti visoko konsolidirana pa sve do visoko fragmentirane, u ovisnosti o stupnju koncentracije tržišta.

*Konsolidirana industrija* – je ujedno i visokokoncentrirana, u kojoj dominira jedno ili nekoliko poduzeća podjednake veličine. Industrijsko suparništvo u konsolidiranoj strukturi simbolizira visoki utjecaj djelovanja jednog poduzeća na ostale. Ukoliko se radi o jednom poduzeću unutar industrije, ostala, puno manja, slijedit će ga kao tržišnog lidera dok u slučaju nekoliko podjednako velikih poduzeća snižavanje cijena proizvoda vodi cjenovnom ratu pa će konkurenti ipak pribjegavati strategiji diferencijacije i njegovati svoje konkurentske prednosti, ulažući u marketinške aktivnosti, inovacije i sl.

*Fragmentirana industrija* – karakterizira je veliki broj malih i srednjih poduzeća koja nemaju snagu svojim pojedinačnim utjecajem oblikovati industriju. Na fragmentiranom tržištu industrijsko suparništvo je izraženije i stupanj koncentracije mali te poduzeća prihvaćaju uvjete tržišta kako bi zadržala postojeće udjele. Konkurentnost se na fragmentiranom tržištu stječe niskim troškovima poslovanja kako bi bila u mogućnosti cjenovno konkurirati na tržištu. U prilog fragmentiranoj industriji idu niske ulazne i izlazne barijere te mala pregovaračka moć.

Obilježja potražnje – utječu na intenzitet industrijskog suparništva, a potražnja može biti rastuća i padajuća.

*Rastućom* potražnjom smatra se svaka potražnja kojom dolazi do rasta odnosno povećanja volumena industrije te konkurenti kako bi rasli i ispunjavali svoje razvojne ciljeve nisu usmjereni na tržišne udjele svojih konkurenata, već na rast industrije sam po sebi.

*Usporena ili padajuća* potražnja, nasuprot rastućoj, ima silazni karakter industrijskih volumena što posljedično intenzivira industrijsko suparništvo jer poduzeća kako bi imala rast i ostvarila svoje razvojne ciljeve moraju biti usmjerena na tržišne udjele svojih konkurenata. To izaziva pad cijena proizvoda kroz cjenovni rat te drastičan pad profitabilnosti cijele industrije.

Izlazne barijere – visina izlaznih i ulaznih barijera u direktnoj je korelaciji s fluktuacijom poduzeća unutar neke industrije. Visoke izlazne barijere prisiljavaju poduzeća na zadržavanje u okvirima industrije, iako rezultati poslovanja nisu u skladu s očekivanjima investitora. Nedovoljna profitabilnost posljedično pojačava intenzitet tržišnog suparništva. Priroda izlaznih barijera je raznovrsna, a one se mogu ogledati u visokim fiksnim troškovima, emocionalnim vezama s industrijom, iako poduzeće ne ostvaruje zacrtane ciljeve, specijaliziranoj imovini koju je teško prodati, zakonskim i socijalnim ograničenjima (Porter, 1980:20).

#### *2.3.2.2.2. Prijetnja od ulaska novih konkurenata*

Ne mogu se samo poduzeća unutar određene industrije smatrati zaslužnima za dugoročno dobre ili loše rezultate cijele industrije. Bitan element su ulazne barijere i one, na neki način, determiniraju koliko će ti profiti biti stabilni. Visoke ulazne barijere jamac su veće stabilnosti i one će odvratiti potencijalne konkurente od ulaska u industriju. Međutim, mora se naglasiti kako granice određenih industrija nisu jasno definirane te se može dogoditi da određena poduzeća uđu u industriju procesom vertikalne integracije ili u jedan segment industrije te time značajno mogu promijeniti industrijsku strukturu. Ulazne barijere mogu biti egzogene i endogene (Porter, 1980:7).

*Egzogene barijere* – nalaze se izvan kontrole poduzeća u industriji, a parametri koji ih definiraju su ekonomija obujma, proizvodna diferencijacija, marketinške aktivnosti, dostatna količina kapitala, lošiji troškovni položaj te eventualna državna ograničenja.

*Endogene barijere* – nastale su kao posljedica aktivnosti poduzeća unutar industrije. Te barijere najčešće nastaju kao posljedica formiranja strukovnih udruženja za zaštitu određenih industrijskih djelatnosti, a karakterizira ih, prije svega, snižavanje cijena na razinu koja će odvratiti ulazak potencijalnih konkurenata, kreiranje viška proizvodnih kapaciteta, prekomjerno ulaganje u marketinške aktivnosti s ciljem povećanja ulaznih barijera te kontinuirano i stalno ulaganje u inoviranje i razvoj kako bi se ovladalo novim tehnologijama, a time i stekla konkurentna prednost.

Cilj visokih ulaznih barijera je usmjeren na obeshrabrivanje potencijalnih aspiranata, međutim visoke izlazne barijere također imaju za cilj odvrćanje od ulaska u industriju zbog nesnalaženja u novoj djelatnosti. Tako je prema Porteru moguće napraviti matricu ulazno-izlaznih barijera u ovisnosti o njihovoj visini.

Tablica 2.2. Matrica ulazno- izlaznih barijera

|                 |        | IZLAZNE BARIJERE          |                             |
|-----------------|--------|---------------------------|-----------------------------|
|                 |        | Niske                     | Visoke                      |
| ULAZNE BARIJERE | Visoke | Veliki i stabilni profiti | Veliki i nestabilni profiti |
|                 | Niske  | Mali i stabilni profiti   | Mali i nestabilni profiti   |



Izvor: Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, str. 22

U pogledu profitabilnosti industrije najpovoljniju situaciju čini kombinacija visokih ulaznih i niskih izlaznih barijera dok se najnepovoljnija situacija ogleda u kombinaciji niskih ulaznih i visokih izlaznih barijera. Naravno da barijere nisu jedini determinirajući čimbenik, tome treba pridodati i reakciju postojećih poduzeća unutar industrije. Ukoliko industrijski aspiranti procijene kako će reakcija poduzeća unutar industrije biti radikalna na pojavu novog konkurenta, posljedično će ga odvratiti od ulaska. Percepcija njihove reakcije uvelike je određena načinom komunikacije industrije s javnošću.

#### 2.3.2.2.3. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupca je kontinuirani proces u nastojanju da određeno poduzeće za sebe priskrbi veću distribuciju dodatne vrijednosti u odnosu na prethodno razdoblje. Pregovaračka se moć, prije svega, ogleda u odnosu kupac-dobavljač. Kupci uglavnom tijekom pregovora nastoje osigurati bolje komercijalne uvjete koji se ogledaju, prije svega, u poboljšanim cijenama za isti nivo kvalitete proizvoda ili usluga. Ukoliko je pregovaračka moć kupca velika, industrijsko poduzeće bit će primorano na spuštanje cijena, a samim time dolazi i do snižavanja profitabilnosti. Postoji nekoliko bitnih elementa koji determiniraju jačinu pregovaračke moći (Porter, 1980:24) što se ogleda u:

- koncentriranoj industriji kupaca i kupnji u velikim količinama,
- nediferenciranim proizvodima industrije pa je lako naći zamjenskog dobavljača,
- postojanju opasnosti od ulazne integracije,

- postojanju kvalitativne neosjetljivosti na finalni proizvod industrije kupaca,
- nisko dohodovnoj industriji kupaca uz visoku cjenovnu elastičnost.

Iz navedenih razloga pregovaračka je moć usko vezana uz cjenovnu osjetljivost i diferenciranost proizvoda. Ukoliko su proizvodi industrije visoko diferencirani, posljedično je i industrija rastuća pa se može očekivati da će pritisak na snižavanje cijena biti mali, a time i pregovaračka moć kupaca mala. Međutim, ukoliko se radi o industriji koja stagnira ili pada, a stupanj diferencijacije proizvoda je malen, pregovaračka moć kupca bit će velika.

#### *2.3.2.2.4. Pregovaračka moć dobavljača*

Pregovaračka moć dobavljača nije usko vezana samo uz industriju jer poduzeće osim dobavljača sirovina ili gotovih proizvoda ima i dobavljače iz područja rada i kapitala. Dobavljači iz područja kapitala su financijske institucije, a iz područja rada determinirani su uvjetima na tržištu rada te stupnjem oporezivanja dohotka. Porter također navodi koji su to ključni faktori koji utječu na jačinu pregovaračke moći kupaca (Porter, 1980:27-28):

- industrija dobavljača je konsolidirana te više koncentrirana od industrije u kojoj prodaju svoje proizvode,
- stupanj diferencijacije proizvoda,
- troškovi uslijed promjene dobavljača su visoki,
- proizvod dobavljača važan je input za industriju,
- postoje preduvjeti za silaznu integraciju dobavljača u industrijsku djelatnost,
- dobavljač nije u cjelokupnom proizvodnom portfoliju ovisan o industriji kupca.

Odabir dobavljača i pristup odabiru je značajan element procesa strategijskog razvoja. Konkurentnost dobavljača na tržištu uvelike određuje i konkurentnost kupca pa zbog toga distribucija količina proizvoda između različitih dobavljača osigurava najbolju konkurentsku poziciju, ukoliko je ekonomija obujma dostatna za takvu distribuciju. Teško je očekivati da tijekom dužeg vremenskog razdoblja jedan dobavljač bude konkurentniji u odnosu na ostale pa je poželjno graditi dobre odnose i s ostalim sudionicima na tržištu te je potrebno cjenovnu konkurentnost dobavljača kontinuirano vremenski preispitivati.

#### *2.3.2.2.5. Prijetnje zamjenskih proizvoda*

Zamjenski proizvodi su oni koji mogu na tržištu zadovoljiti istu potrebu. Zamjenski proizvodi ili supstituti ne moraju nužno dijeliti fizionomiju ili određena tehnička svojstva, nužnost je samo u činjenici da imaju istu uporabnu vrijednost za kupca. Prisutnost zamjenskih proizvoda prema Porteru u velikoj mjeri utječe na smanjenje cijena industrije uslijed cjenovne križne elastičnosti te dugoročno umanjuje profitni potencijal industrije.

Drugi bitan element je jednostavnost zamjene proizvoda supstitutom i kakvu će troškovnu pozadinu to imati za poduzeće. Pritom je posebno potrebno naglasiti (Porter, 1980:23):

- troškove dodatne opreme uslijed prelaska na zamjenski proizvod,
- dodatnu edukaciju zaposlenih,
- tehničku podršku,
- stupanj pouzdanosti supstituta,
- emocionalne opredijeljenosti.

Niski troškovi prelaska s proizvoda industrije na zamjenski proizvod u velikoj mjeri ugrožavaju stabilnost profitabilnosti u dužem vremenskom razdoblju. Najbolji odgovor industrije, a posebno ukoliko se radi o potrošnim dobrima, veća je diferencijacija i stalno unaprjeđivanje kvalitete proizvoda. U tom smislu ključni element postanka industrije su tehnološke inovacije jer, u protivnom, dogodit će se da se industrija zamjenskih proizvoda stopi s industrijom „originala“ te će se na taj način konkurentska borba dodatno zaoštriti, a broj potencijalnih konkurenata povećati.

#### 2.3.2.3. SWOT analiza

SWOT analiza je strategijski alat koji svoj naziv duguje akronimu engleskih riječi (S-Strength, W-weaknesses, O-opportunities, T-threats), a sastoji se od varijabli vanjskog okruženja (*Prilike* i *Prijetnje*) i varijabli organizacije (*Snaga* i *Slabosti*). Ona ima za cilj prikupiti najvažnije strategijske čimbenike koji će u velikoj mjeri odrediti buduće strategijsko usmjerenje. Posebnost ove analize je u sučeljavanju i kombiniranju faktora vanjske i unutarnje okoline. Pojavila se sedamdesetih godina prošlog stoljeća, a zasluge za njen nastanak pripisuju se Kenu Andrews. Zbog svoje jednostavnosti, razumljivosti te primjenjivosti u svim poduzećima, vrlo je popularna i rabi se kao nezaobilazan dio situacijske analize (Buble, 2005:67).

SWOT analiza ima vremensku dimenziju, odnosno kada je moguće, korisno je usporediti i pratiti prikupljene podatke u različitim vremenskim razdobljima te promatrati promjene stanja, odnosno dinamičku perspektivu unutarnje i vanjske okoline (Božac, 2007:3).

*Prilike* su važan element SWOT analize jer daju orijentaciju u kojem smjeru poduzeće može rasti i razvijati se. One definiraju koje su to atraktivne prilike na tržištu koje se poduzeću otvaraju te postoje li novi trendovi na tržištu koje poduzeće može iskoristiti.

*Prijetnje* – radi se o varijablama koje su izvan kontrole poduzeća, a ponajprije im je cilj utvrditi dolazi li iz okoline nešto što može ugroziti postojeće poslovanje. To uključuje promjene u afinitetima potrošača, promjene zakonske regulative, porast pregovaračke moći dobavljača i slično.

*Snage* – ukratko, to je sve ono što se radi dobro i što donosi određene konkurentske prednosti. Snage se ogledaju u pristupu važnim resursima, posjedu modernih tehnologija, boljoj tržišnoj poziciji u odnosu na konkurente ili posjedovanju dobrog imidža na tržištu.

*Slabosti* su unutarnji čimbenici organizacije na kojima poduzeća treba raditi kako bi unaprijedilo svoje poslovanje. Spektar slabosti je šarolik i kreće se od visokih troškova poslovanja, nedostatnih ljudskih potencijala pa sve do lošeg tržišnog položaja.

Slika 2.12. SWOT matrica

|           | Pozitivno                   | Negativno                     |
|-----------|-----------------------------|-------------------------------|
| Unutarnje | <div>S</div> <p>Snage</p>   | <div>W</div> <p>Slabosti</p>  |
| Vanjsko   | <div>O</div> <p>Prilike</p> | <div>T</div> <p>Prijetnje</p> |

 Izvor: Tipurić, D. (2018) Predavanja iz kolegija Strateški menadžment, Ekonomski fakultet Zagreb, prilagodio autor

Različite kombinacije unutarnjih i vanjskih faktora determiniraju različito strategijsko opredjeljenje. Kada snage nadvladavaju slabosti, prilike nadvladavaju prijetnje, javlja se podržana strategija rasta, ali kada slabosti nadvladavaju snage i prijetnje nadvladavaju prilike, nastaje podržana strategija ograničenja. Druge dvije opcije govore o nadvladavanju snaga nad slabostima i prijetnji nad prilikama te ova kombinacija podržava strategiju održavanja, ali kada slabosti nadvladaju snage i prilike nadvladaju prijetnje podržana je strategija žetve (Armand, Rowley, Sherman, 2007:170).

#### 2.3.2.4. Analiza unutarnje okoline poduzeća

Odgovor na analizu unutarnje okoline poduzeća jednim djelom daje i SWOT analiza u kategoriji snaga i slabosti. Međutim, autor ipak naglašava kako se ključne informacije procesa analize unutarnje okoline dobivaju putem formiranih radionica ili intervjua koji imaju za cilj dati veći uvid u sve ono što je unutarnja okolina poduzeća. Uglavnom, i kada je riječ o radionicama i intervjuima, naglasak se stavlja na strukturirane ili kombinirane pristupe. Postoje, naravno i drugi izvori podataka koji se mogu prikupiti različitim metodama kao što su promatranja, upitnici ili na temelju postojećih baza podataka.

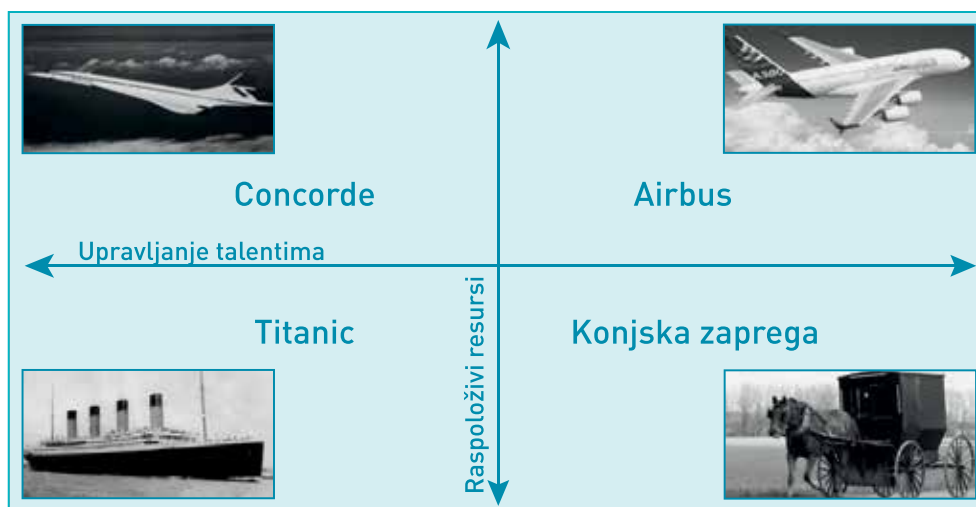
### 2.3.3. Razvoj scenarija – istražiti nezamislivo

Nakon što su definirani prijedlozi projekta i analizirane ključne odrednice interne i eksterne okoline organizacije, pristupa se razvoju scenarija. Razmjena mišljenja je ključna komponenta procesa osmišljavanja scenarija. U tom kontekstu Chermack (Chermack, 2011:131) je razvio osam faza procesa razvoja scenarija:

- *Brainstorming* pokretačkih snaga,
- Rangiranje pokretačkih snaga temeljem njihovog utjecaja,
- Rangiranje pokretačkih snaga po stupnju nesigurnosti,
- Razvoj scenarijske logike,
- Konstruirati istraživački plan,
- Definirati polja potencijalnih scenarija,
- Opisati scenarije,
- Kreirati kriterije za procjenu korisnosti scenarija.

Ova faza procesa sastoji se od toga da se procesom *brainstorminga* dobije uvid koje su to ključne pokretačke snage te u ležernoj i opuštenoj atmosferi potakne kreativnost i opuštenost sudionika procesa. Temeljem prikupljenih podataka radi se rangiranje pokretačkih snaga za što se koristi horizontalna matrica čim se vrši rangiranje sila po njihovom utjecaju na organizaciju. Isto takvo rangiranje se radi putem vertikalne matrice, od malog do velikog stupnja nesigurnosti. Temeljem dobivenih rezultata horizontalne i vertikalne matrice podatci se grupiraju u matricu koja nam pruža uvid u kombinacije visokog i niskog utjecaja i velike i male nesigurnosti. Tako formirana matrica predstavlja polaznu osnovu za kreiranje scenarija. Ono što prethodi fazi kreiranja scenarija je razvoj scenarijske logike. Poanta je na filtriranju nekoliko scenarija čija je posebnost u tome da unutar svakog scenarija treba biti ograničen broj pokretačkih snaga kako bi se izbjeglo multipliciranje scenarija. Scenarijske logike trebaju biti poželjne, relevantne izazovne. Definiranje polja scenarija usko je vezano uz matricu i uobičajeno su to četiri polja scenarija. Shell je u svojoj scenarijskoj analizi koristio samo dva scenarija (jer je jedina pokretačka sila bila cijena nafte), međutim, iskustvo govori kako su četiri scenarija optimalna i ona su rezultat matričnog prikaza u kome svako polje ima svoj scenarij. Nazivi polja matrice u konkretnom slučaju, vezani su uz prometna sredstva i uobičajeno se označavaju imenima: *Concorde*, *Airbus*, *Konjska zaprega* i *Titanik*.

Slika 2.13. Prikaz matrice scenarija



Izvor: Chermack, T. J. (2011) *Scenario Planning in Organizations, How to create, Use, and Assess Scenarios*, Berrett-Koehler Publisher Inc., San Francisco, str. 143

Ukoliko se opredijelilo za četiri scenarija tako da u svakom matričnom polju postoji po jedan, pristupa se opisu tih scenarija. Svaka od tih priča treba imati svoj slijed i neke od bitnih elemenata scenarija koje je potrebno ponavljati kako se ne izgubio fokus s onog što je važno. Formiranje kriterija za procjenu korisnosti scenarija usko je vezano uz ono kakvi bi scenariji trebali biti (poželjni, izazovni i relevantni), a povezanost ovih kriterija visoko je na listi prioriteta.

#### 2.3.4. Provedba scenarija – implementacija scenarija

Unutar ove faze, a prije nego se pristupilo implementaciji, potrebno je analizirati kolika je spremnost organizacije za promjene. Potrebno je istražiti na koji je način organizacija spremna nositi se s činjenicom da ono što trenutno planira nije idealno. Postoji nekoliko tehnika kojima se izražava želja za promjenama unutar organizacije: stimulacijom, *team buildingom*, komuniciranjem i slično. Ove metode će održavati projekt scenarija živim. Kada se uvjerilo da postoji želja organizacije za promjenama, pristupa se procesu prezentacije scenarija. Prezentacija scenarija treba dati strategijski uvid u ono što pojedini scenariji predstavljaju. Cilj je postići razvoj kritičkog mišljenja o mnogim aspektima organizacije. U onom trenutku kada scenarij uđe unutar organizacije kroz način razmišljanja, napravljen je prvi korak u procesu implementacije scenarija. Početna ideja koja se nalazi u pozadini implementacije scenarija je koncept testiranja u „zračnom tunelu“, a zadaća mu je testirati aerodinamičnost scenarija unutar organizacijske različitosti. Upravo je scenarij taj koji će omogućiti organizaciji testiranje njene sposobnosti na različite uvjete vjetera u „zračnom

tunelu“, a upravo su scenariji odgovor na drastične promjene uvjeta u okolini.

Kako svaka organizacija ima svoje specifičnosti, tako su i različiti pristupi u iznalaženju najkorisnijeg pristupa procesu implementacije. Glavni cilj je definiranje radnog okvira za upotrebu scenarija. Autor ističe kako su potrebne minimalno dvije radionice kako bi se održalo temeljno strategijsko usmjerenje u implantaciji scenarija i testirao poslovni model za svaki scenarij.

### **2.3.5. Procjena projekta – praćenje rezultata**

Procjena projekta i praćenje rezultata je završna faza procesa scenarijskog planiranja, iako je proces scenarijske analize cikličan. Stupanj zadovoljstva može se mjeriti na dvije razine: stupnjem zadovoljstva sudionika procesa i dionika (stakeholdera). Zadovoljstvo sudionika procesa ne smije biti iznad samog procesa scenarijskog planiranja. Svakako treba uzeti u obzir da su sudionici procesa puno puta pristrani te iako se njihova ocjena smatra relevantnom, potrebno ju je uzeti s određenom dozom rezerve. Stupanj zadovoljstva sudionika, bez obzira radi li se o unutarnjim ili vanjskim smatra se primarnim. Svakako je poželjno da svaki predstavnik sudionika pruži svoje viđenje procesa i na taj način iskaže svoje zadovoljstvo.

Iako se percepcije sudionika procesa i dionika smatraju značajnima za proces scenarijskog planiranja, svakako je značajnija ona koja pokazuje kakav utjecaj je scenarijsko planiranje imalo na samu organizaciju i financije organizacije.

*Organizacija* – možda najjasnija procjena uspješnosti ogleda se u činjenici da je organizacija uspješna u svom poslovanju. Iako je taj pristup dosta pojednostavljen, većina kompanija ima životni vijek 40-50 godina što upućuje da su one s većom tradicijom ipak uspješnije. Sposobnost rasta i razvoja je temeljna mjera uspješnosti, uz sposobnost organizacije da prihvati promjene koje dolaze iz okoline.

*Financijski* – strah i pohlepa se navode kao najbolji motivatori u poslovnom okruženju te imaju zajedničko izvoriste – novac. Zadatak scenarijske analize nije u samosvrishodnosti nego informacije dobivene scenarijskom analizom konvertirati u novac. Organizacijama su na raspolaganju različite metode putem koji mogu procijeniti financijski efekt scenarijske analize poput Cost/Benefit analize i sličnih analiza. Međutim, ipak je potrebno naglasiti da se stvarni financijski efekti scenarijske analize mogu mjeriti u praksi tek nakon proteka vremena za koji su scenariji formirani.

### **3. ULOGA I VAŽNOST MALOPRODAJE U HRVATSKOM I SVJETSKOM GOSPODARSTVU**

Nesumnjivo da je trgovina jedna od najraširenijih gospodarskih aktivnosti i značajno pridonosi razvoju ne samo nacionalnih ekonomija nego cjelokupnog svjetskog gospodarstva. Važnost i značaj trgovine svakodnevno apostrofiraju ekonomski stručnjaci kao temelj zdravog ekonomskog sustava. Danas je nezamislivo imati uspješno nacionalno gospodarstvo koje nema kvalitetno uspostavljene trgovinske strukture unutar zemlje ili, što je još značajnije, imati razvijene trgovinske odnose sa zemljama svijeta. U današnjem svijetu na primjeru zatvorenih ekonomija poput Sjeverne Koreje ili Kube jasno se mogu vidjeti posljedice nedovoljnog razvoja trgovine. Trgovina kao uslužna djelatnost na određeni način integrira jako puno gospodarskih subjekata te se s pravom može smatrati okosnicom svakog gospodarstva. Možda i najvidljiviji primjer za to je aktualni trgovinski rat na relaciji SAD – Kina koji za sobom ostavlja velike ekonomske štete na obama gospodarstvima. Te se štete manifestiraju propadanjem kompanija, gubitkom radnih mjesta, smanjenim BDP-om, korekcijom cijena dionica na svjetskim burzama, padom optimizma investitora i sličnim pojavama. Kako je vidljivo, lepeza negativnih efekata uslijed izostanka trgovine poprilično je šarolika. Kako bi se na cjelovit način prikazao koliko veliki značaj za gospodarstvo ima trgovinska djelatnost, potrebno se vratiti na same početke čovječanstva gdje je i izvoriste prvih trgovinskih odnosa.

#### **3.1. Povijesni pregled i uloga maloprodaje u gospodarskoj matrici**

Povijest trgovine ujedno je i povijest čovječanstva i veže se za prve oblike života na zemlji. Zbog nedostatka pisanih tragova teško je sa sigurnošću odrediti od kuda je trgovina krenula, ali zasigurno se može potvrditi da su prvi oblici trgovine vezani još uz antičko doba. Iako je trgovina širi pojam od pojma maloprodaje upravo zahvaljujući povijesnom nasljeđu, sami početci trgovine vežu se uz maloprodaju.

##### **3.1.1. Povijesni razvoj maloprodaje**

Kako bi se pokušalo razgraničiti povijesna razdoblja trgovine na malo, može ih se podijeliti u pet ključnih razdoblja (Segetlija, 2002:46):

- maloprodaja u antičkom vremenu,
- maloprodaja srednjovjekovnih gradova,
- maloprodaja između dvaju svjetskih ratova,
- maloprodaja u socijalizmu,

- maloprodaja u novom društvenom gospodarskom sustavu.

*Maloprodaja u antičkom vremenu* – uz prve oblike trgovina usko se veže tzv. nomadska trgovina kada su nomadi putovali od mjesta do mjesta, sa sobom noseći određene proizvode i prodavali ih lokalnom stanovništvu. Iako se može smatrati primitivnim oblikom trgovine, i danas se možemo susresti s ovakvim oblicima prodaje, samo što su životinje koje su nosile proizvode zamijenila motorna vozila. Razvojem civilizacije dolazi do nastanka prvih antičkih gradova, a trgovina se prilagođava toj činjenici jer gradovi sami po sebi imaju veći broj stanovnika čije su potrebe za proizvodima svakodnevne. Posljedično dolazi do razvoja prvih sajmovi i tržnica koji su se održavali za vrijeme određenih blagdana ili svečanosti te su privlačili i veći broj ljudi. Razvoj trgovinskih oblika usko je vezan uz razvoj samih civilizacija. Tako se može reći da su se prve trgovine sa stalnom lokacijom nalazile u antičkim gradovima Ateni, Rimu, Kartagi, Aleksandriji i drugima. Te trgovinske radnje bile su koncentrirane oko glavnih trgova gdje je bio i veći broj potencijalnih kupaca što je osobito karakteristično za Aleksandriju. U Rimu su se, s druge strane, razvijale tržnice na određenim mjestima, uglavnom na gradskim ulicama. Prvi počeci trgovine u Hrvatskoj vezani su također uz antičko doba i to, prije svega, primorske gradove pa se zna da je u IV. pr.n.e. Korčula imala svoj novac i bila poznato trgovačko središte.

*Maloprodaja srednjovjekovnih gradova* – ovo razdoblje moglo bi se nazvati zlatnim dobom u razvoju trgovine. Dolazi do intenzivnog razvoja tržnica i sajmovi te je skoro svako mjesto imalo svoju tržnicu. Usporedo, u većim naseljima razvijaju se radnje sa stalnim lokacijama koje se, u pravom smislu, riječi može nazvati *prodavaonicama*. Krajem srednjeg vijeka dolazi do prvih diferencijacija u trgovini i razvoja različitih trgovinskih oblika. Prvi oblik podjela se događa na unutarnju i vanjsku trgovinu, pojavila se robna razmjena između država – ono što danas zovemo uvoz i izvoz. Nastavno, dolazi do specijalizacije određenih stalnih prodajnih lokacija koje prodaju samo određenu vrstu proizvoda poput žitarica ili alata za obradu zemlje. Slično je i u Hrvatskoj, na području grada Zagreba navodi se postojanje dviju vrsta trgovaca (Horvat, 1994:82): onih koji trguju samo jednom vrstom robe prema kojoj i dobivaju svoje ime (solari, platnari, žitari) i oni koji trguju različitom robom i njih nazivaju kramari (ulje, voće, mirodije). Uz razvoj maloprodaje dolazi do bržeg i jednostavnijeg protoka roba i proizvoda, prije svega morskim putem. Morske luke postaju bitan čimbenik razvoja trgovine te se zbog potreba trgovine razvija i pomorstvo. U želji da se pristupi novim izvorima dobara, dolazi do otkrića cijelih kontinenata za koje se do tad nije ni znalo da postoje. Možda jedan od najpoznatijih trgovačkih gradova tog vremena je Venecija koja svoju današnju popularnost duguje srednjovjekovnoj trgovini. Uz bok Veneciji na današnjem području Republike Hrvatske raste i razvija se Dubrovnik. Dubrovačka Republika u to doba svoj razvoj temelji na posredničkoj trgovini. Ona nabavlja sirovine i rude iz susjednih zemalja i transportira ih na Zapad. Sa Zapada uvozi luksuzne proizvode tog doba i prodaje ih zemljama u jugoistočnoj Europi.

*Maloprodaja između dvaju svjetskih ratova* – obilježja ovog vremena su veća diferencijacija u sferi trgovine tako da se ona, uz već poznate iz srednjeg vijeka, sada dijeli na trgovinu na malo i trgovinu na veliko. Posljedično, formiraju se lanci od prodaje, proizvođača, uvoznika, veletrgovaca i prodavača na malo, ali su poznati i drukčiji pristupi tržištu toga doba. U tom vremenu tržište i sama trgovina obilježeni su Velikom ekonomskom krizom, pojavom inflacije i drugim ekonomskim pojavama koje su imale negativan utjecaj na razvoj trgovine. U tridesetim godinama dolazi do okrupnjavanja i koncentriranja trgovine u rukama nekolicine velikih trgovaca i pokušaja konkuriranja njima malih trgovaca. Potražnja nije bila dovoljna da doprinese bržem razvoju prodavaonica pa se javlja konkurentnost i to između domaćeg i stranog kapitala, krupnih trgovinskih poduzeća i velikog broja malih trgovaca, trgovaca i potrošačkih zadruga i trgovaca i torbara (Segetlija 2002:53). Tih godina dolazi i do donošenja zakonske regulative unutar koje će se u budućnosti moći razvijati trgovina. To su godine kad nastupa razvoj različitih oblika trgovinskih radnji, to je ujedno početak razvoja robnih kuća i drukčijeg pristupa potencijalnim kupcima. Zagreb je tih godina imao nešto preko 100.000 stanovnika, a zasluge za razvoj trgovine u Zagrebu s pravom možemo pripisati bečkim trgovcima Kastneru i Öhleru. Na mjestu današnje NAME u Ilici, Zagreb je dobio svoju prvu robnu kuću pod nazivom Kastner i Öhler. Oni su inovirali pristup kupcima na način da se moglo slobodno ući razgledavati robu bez obveze kupnje, ispod svakog artikla bile su istaknute cijene, kupci su mogli slobodno šetati robnom kućom i zatražiti pomoć ukoliko im je potrebna. Publicirali su katalog s artiklima nekoliko puta na godinu i bogato i uredno ukrašavali izloge radnje s obzirom na sezonske proizvode. To je sve ono što danas nazivamo kreiranjem potražnje.

*Maloprodaja u socijalizmu* – u ovom razdoblju teško je odvojiti proces razvoja trgovine od aktualnih političkih događanja tog vremena koja su imala svoje snažne implikacije kako na trgovinu tako i na cjelokupno gospodarstvo. Dok su demokratske zemlje svijeta nastavile gdje su stale prije rata, snažno potičući rast industrije te usporedo razvijajući trgovinu, na području današnje Hrvatske redefinira se kompletan ekonomski sustav te usklađuje sa samoupravnim socijalizmom. Velike privatne kompanije su nacionalizirane i pristupalo se njihovom restrukturiranju u skladu s općim društvenim normama toga vremena. Koncentracijski procesi počeli su smanjivanjem broja poduzeća u sektoru trgovine horizontalnim i vertikalnim povezivanjem. Udruživanjem rada i sredstava zamišljena je koncentracija kadrova i resursa uz decentralizaciju upravljanja (Segetlija 2002:58). Maloprodajne su organizacije osnivane od postojećih prodavaonica u sastavima industrijskih poduzeća ili u sastavima poljoprivrednih kombinata dok su veletrgovine osnivane od postojećih komercijalnih službi i skladišta s prijevoznom službom (Segetlija 2002:59). Možda najznačajniji događaj u vremenu socijalizma je iz 1956. godine i veže se uz pojavu prve samoposluge u Hrvatskoj (ali i u Jugoslaviji), točnije u Ivancu u okviru trgovačkog poduzeća Ivanečki magazin. Drugu samoposlugu 1957. godine otvorio je Konzum u Zagrebu koji je bio poseban po tome što je bio opremljen metalnim policama

za izlaganje robe. Osamdesetih godina prošlog stoljeća javljaju se razni devijantni oblici na tržištu trgovine koja se u to vrijeme suočila s inflacijom i velikim deficitom roba, a država općenito s deficitom u robnim razmjenama s inozemstvom. Postojeći nositelji gospodarske aktivnosti formirani kroz posebne organizacijske oblike OOUR, SOUR, RO i slični nisu bili u mogućnosti odgovoriti na sve veći rast konkurentnosti, prije svega europskog i svjetskog gospodarstva. Za vrijeme socijalizma privatna inicijativa bila je zabranjena te je zakonski dopuštena 1977. godine, a tek od 1989. godine dopušteno je osnivanje privatnih trgovačkih društava. Krajem osamdesetih godina dolazi do velikih društvenih promjena u svijetu, a posebno u Europi (raspad SSSR-a, pad Berlinskog zida, raspad Čehoslovačke), pad raznih totalitarnih režima na europskom tlu (Rumunjska), a zasigurno najradikalniji oblik s kojim je bila suočena trgovina na ovim prostorima je Domovinski rat i privatizacija dotadašnje društvene imovine, posebno velikih trgovačkih društava.

*Maloprodaja u novom društvenom i gospodarskom sustavu* – gospodarstvo Hrvatske i prije samog izbijanja rata bilo je suočeno s velikim strukturalnim problemima. Rat je tu situaciju samo dodatno pogoršao. Rast privatne inicijative na polju trgovine uzeo je zamah te je liberalizacija tržišta uz sve pozitivne efekte poručila i neke negativne tako da je 1991. godine u RH postojalo 3277 poduzeća za trgovinu na veliko i 2666 poduzeća za trgovinu na malo, odnosno 0,81 trgovina na malo na jednu trgovinu na veliko, što u svakom slučaju nije povoljan omjer (Rocco, 1993:210). Dok se trgovina u svjetskim okvirima bavila okrupnjavanjem i razvojem novih oblika konkurentnosti od visokospecijaliziranih prodavaonica pa sve do internetske trgovine, u Hrvatskoj dolazi do „čišćenja“ tržišta na način da jedan dio privatnih trgovaca ubrzano raste i razvija se. Usporedo, dolazi do propadanja velikih socijalističkih trgovačkih kuća ili dolazi do njihovog temeljitog restrukturiranja pod novim privatnim vlasnicima. S početkom novog stoljeća dolazi do internacionalizacije domaćeg tržišta maloprodaje na način da se pojavljuju prvi inozemni konkurenti. Prvi strani trgovački lanac u maloprodaji u RH je Billa u sastavu Rewe grupe. Rast Bille je bio organski sve do 2004. godine kad preuzimaju poduzeće Minaco koje je u svom portfelju imalo 30 prodajnih mjesta. Usporedo se razvijaju i domaći maloprodavači kao Konzum, Kerum, Plodine, Studenac, ali se pridodaje i inozemna konkurencija poput Mercatora, Spara, Coopa, Metroa, Kauflanda i Lidla.

### **3.1.2. Maloprodaja u gospodarskoj matrici**

U prethodnom poglavlju opisan je značaj trgovine kroz povijest i njezin utjecaj na razvoj društva općenito. Međutim, kada se govori o trgovini kao gospodarskoj kategoriji, zasigurno se može reći da je trgovina najrašireniji pojavni oblik ekonomskog okruženja. Osim njene raširenosti, važna komponenta trgovine je i njena integrativna uloga kojom proizvode od

proizvođača transferira krajnjim kupcima. Trgovina ima ključnu ulogu u procesu razmjene dobara jer je upravo trgovina ta spona koja obavlja tu razmjenu na relaciji proizvođači – kupci. Iako posao trgovine izgleda jednostavan, to je vrlo složen i kompleksan ekonomski proces pa bi se tako trgovinu moglo definirati kao gospodarsku djelatnost koja se sastoji od stalnog izbora, razvijanja, prikazivanja i nabavljanja različitih vrsta roba, prenošenja informacija o iskazanoj potražnji kupca, uskladištenju i čuvanju zaliha robe potrebnih za prodavanje te preprodaju robe velikom broju pojedinačnih i organiziranih potrošača, u količinama, na način, na onome mjestu i u ono vrijeme koje odgovara njihovim zahtjevima, a sve to s tendencijom poslovnog povezivanja i suradnje s proizvođačima i potrošačima (Segetlija, 2011:33). Sama definicija jasno oslikava kako se iza pojma razmjene dobara krije jako puno međusobno isprepletenih procesa i svaki od njih uvjetuje opstojnost cijelog sustava, iako postoje i autori koji trgovinski posao simplificiraju i svoju podlogu za takva promišljanja nalaze u dostupnosti i velikoj informiranosti prosječnog stanovnika o trgovini kao ekonomskom zanimanju.

Kad se govori o funkcijama trgovine, profesor Segetlija navodi šest bitnih funkcija trgovine (Segetlija, 2011:39):

- prostorna,
- vremenska,
- kvalitativna,
- kvantitativna,
- kreditna,
- propagandna.

*Prostorna funkcija* – definira pronalaženje prikladnih poslovnih partnera za razmjenu dobara. Naglasak je na premošćivanju prostora transportom roba od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje. Rastom i razvojem logistike dolazi do pojednostavljenja ove funkcije, ali se uslijed globalizacije ova funkcija intenzivira nabavkama i prodajama na veće udaljenosti (Theis, 1999:37).

*Vremenska funkcija* – sastoji se u izjednačavanju vremenskih razlika u toku roba. Cilj ove funkcije leži u činjenici da je trgovina spremna nešto prodati upravo onda kada kupac ima potrebu za tim proizvodom. Kako bi premostila vremensku razliku između proizvodnje i vremena kupnje, trgovina to radi putem držanja zaliha.

*Kvalitativna funkcija* – ima za cilj napraviti ispravnu distribuciju količina određenog artikla prema veličini i potencijalu prodajnog mjesta. Za ovu funkciju trgovine može se reći da ona obavlja alokacije potrebnih količina proizvoda, sukladno potencijalnim potrebama kupaca.

*Kvalitativna funkcija* – sastoji se od miješanja i razvrstavanja te stvaranja robnog asortimana.

Asortiman čini grupu proizvoda koji su međusobno vezani, bilo zbog toga što zadovoljavaju istu vrstu potreba, bilo da se koriste ili zajedno prodaju u istoj kategoriji kupca, prodaju preko istih prodajnih mjesta na tržištu ili spadaju u iste raspone prodajnih cijena (Rocco, 1993:35). Značaj ove funkcije je upravo u različitosti proizvođačkog spleta jer oni svoju ponudu formiraju na temelju velikog broja dobavljača, što nije slučaj za ostala poduzeća.

*Kreditna funkcija* – ima primarnu ulogu u ujednačavanju novčanih tokova. Zadaća trgovine je te novčane tokove držati usklađenima te sukladno odobrenjima za plaćanje financirati novčane tokove.

*Propagandna funkcija* – polazi od marketinškog pristupa pridajući veliki značaj važnosti poslovanja s određenim maloprodajnim društvom.

Jedan dio autora pored ovih temeljnih funkcija navodi i dodatne, poput funkcije filtriranja ponude na prodajnim mjestima. Naravno da maloprodaja nije u mogućnosti prihvatiti sve artikle koje proizvođači proizvedu. Dok za neke općeprihvaćene i poznate proizvode uvijek ima mjesta na policama, neki koji tek trebaju pronaći svoj put do kupaca prolaze eliminacijske faze procesa maloprodaje. Imati dobar proizvod ne znači nužno i imati tržište, kako bi određeni artikl imao svoje tržište, on mora pronaći put do kupaca, a jedan od najčešćih puteva su police maloprodajnih objekata. Tek kada dođe na police maloprodajnog mjesta, određeni je proizvod dobio svoju priliku, iako danas u vremenu internetske trgovine mnogi proizvodi imaju tržište, a pritom nisu prošli proces inicijacije u maloprodaji, već su svoj put do kupaca pronašli putem različitih *online* kanala i *web shopova*.

Prodaja putem različitih internetom potpomognutih kanala popularno se naziva direktnom prodajom (elektronička trgovina). Duboko svjesni svojih nedostataka u odnosu na tradicionalni kanal prodaje poduzeća koja svoje proizvode prodaju putem direktne trgovine formirala su i različita udruženja koja se bave razvojem i potporom svojih članica kako bi mogla odgovoriti zahtjevima tržišta. Jedno od najpoznatijih takvih udruženja je SELDIA koja objedinjuje 28 zemalja Europske unije i 19 poduzeća. Članica te asocijacije je i Hrvatska, a kompanije koje su dio te asocijacije su Herblife, Oriflame, Amway i slični. Pored navedenog, postoji još čitav niz udruženja koja su formirana na regionalnoj ili nekoj drugoj osnovi koja povezuje poduzeće sličnog pristupa tržištu ili poduzeća koja prodaju sličan asortiman.

Kad se govori o trgovinskim organizacijama, možda je najpoznatija Svjetska trgovinska organizacija (WTO – World trade organization) osnovana 1995. godine, a Hrvatska je postala njenom članicom 2000. godine. Pristupanjem Republike Hrvatske Europskoj uniji njene interese u WTO-u zastupa Europska komisija, a Ministarstvo vanjskih i europskih poslova koordinira i aplicira prema Europskoj komisiji pojedina pitanja koja su bitna za nacionalno gospodarstvo.

Trgovina u gospodarskoj matrici zauzima važno mjesto i njen doprinos moguće je mjeriti različitim usporedbama. Jedan od češćih oblika usporedbe je doprinos zapošljavanju (G 47), te vidimo kako je nešto manje od 10% ukupno zaposlenih u Republici Hrvatskoj zaposleno u industriji maloprodaje.

Tablica 3.1. Doprinos zapošljavanju

|                             | DOPRINOS ZAPOSŁJAVANJU |           |           |           |
|-----------------------------|------------------------|-----------|-----------|-----------|
|                             | 2015                   | 2016      | 2017      | 2018      |
| Ukupan broj zaposlenih u RH | 1.175.656              | 1.229.736 | 1.265.021 | 1.305.493 |
| Broj zaposlenih u trgovini  | 110.511                | 114.599   | 116.614   | 116.740   |
| Postotni udio               | 9,39%                  | 9,32%     | 9,21%     | 8,94%     |



Izvor: na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, obradio autor

Doprinos zapošljavanju stavlja u omjer broj zaposlenih u industriji s ukupnim brojem zaposlenih te je vidljivo da kroz godinu on kontinuirano opada, uz rast industrije, što govori u prilog povećanju produktivnosti. Kako je gospodarstvo Republike Hrvatske sezonalnog karaktera zbog izražene turističke sezone koja utječe na sve ekonomske pokazatelje, tako i zaposlenost u trgovinama dijeli sudbinu ostalih industrija. Na obali postoje objekti koji svoju djelatnost obavljaju isključivo tijekom ljetnog razdoblja. U Tablici 3.1. prikazani su prosječni godišnji podatci o kretanju zaposlenosti, s tim da se zaposlenost na vrhuncu turističke sezone i van nje razlikuju za 4%.

U pogledu gospodarskog rasta industrija trgovine sudjeluje nešto iznad 4%, uz pozitivan trend tom doprinosu za oko 0,1% svake godine u odnosu na prethodnu.

Tablica 3.2. Doprinos BDP-u

|       | DOPRINOS BDP-u |      |      |      |
|-------|----------------|------|------|------|
|       | 2015           | 2016 | 2017 | 2018 |
| Iznos | 4,3            | 4,4  | 4,5  | 4,6  |



Izvor: na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, obradio autor

Iako se kontinuirano smanjuje udio zaposlenih u trgovini, trendovi koji govore o značaju sektora trgovine za cjelokupno gospodarstvo su suprotni. Jasno je kako protekom vremena trgovina na malo sve značajnije doprinosi ostvarenju bruto društvenog proizvoda.

### 3.2. Temeljna obilježja koncentracije maloprodajnih kanala

Tijekom posljednjih godina dvadesetog stoljeća dolazi do snažnog rasta maloprodajnih poduzeća, kako u Europi tako i u svijetu. Najveći dio tog rasta postiže se internacionalizacijom poslovanja kada jake nacionalne kompanije izlaze na inozemna tržišta. Međutim, valja naglasiti kako je proces internacionalizacije započeo znatno ranije, iako je prave efekte tih procesa većina čekala i duže od dvadeset godina. Najveća svjetska kompanija po kriteriju ukupnog prometa upravo dolazi iz maloprodaje i to je američki Wal-Mart Stores, Inc. koji danas ima preko 500 milijardi \$ godišnjeg prihoda, a poslovne operacije u 29 zemalja svijeta. Iako se govori o imponirajućim iznosima i velikom internacionalnom iskustvu, nije sve u Wal-Martu bilo idilično. Postoje i zemlje poput Njemačke ili Južne Koreje u kojima se nije uspio nametnuti. Tijekom 1990. godine u popisu 500 najvećih svjetskih kompanija nije bilo onih iz kategorije maloprodaje. Sada, u razdoblju kraćem od trideset godina, na tom popisu postoji ih oko 50, zajedno s Wal-Martom koji predvodi popis. Neke male i srednje nacionalne kompanije devedesetih godina rasle su dramatično. Tako je nizozemski maloprodavač Ahold u razdoblju između 1990. i 1998. utrostručio svoju veličinu. Francuski lanac maloprodaje Carrefour povećao je svoju veličinu pet puta tijekom 1990-ih. Jasno je, kada postoje ovakvi podatci i ovakve stope godišnjeg rasta, da je stupanj koncentracija tržišta visok. Uzroke ovakvog rasta ponajprije trebamo tražiti u širenju na inozemna tržišta, procesima preuzimanja, a sve to omogućeno je razvojem informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Kad se govori o koncentraciji maloprodajnih kanala, prije svega se misli koliki su tržišni udjeli pojedinih poduzeća na tržištu, te što su ti udjeli veći i skoncentrirani u rukama manjeg broja trgovaca, to je koncentracija veća. Koncentracija je proces povećanja kapitala, radne snage i proizvodnih sredstava radi postizanja veće ekonomičnosti, konkurentnosti i profitabilnosti te označava grupiranje tržišnih udjela iznadproporcionalnim rastom jednog ili spajanjem više poduzeća (Segetlija, 2011:441). Kao što se može vidjeti, visoki stupanj koncentracije određenog tržišta može se postići dvama temeljnim načinima: organskim rastom poduzeća i preuzimanjem već postojećih maloprodajnih kanala. Organski rast podrazumijeva unutarnji rast poduzeća, kada se poduzeće putem svojih resursa samostalno širi i povećava svoj tržišni udio. Međutim, za postizanje visokog stupnja koncentracije brži i jednostavniji put je preuzimanje, spajanje ili pripajanje tržišnog udjela nekog poduzeća, a pritom se razlikuju tri vrste koncentracija (Segetlija, 2011:441):

- horizontalna koncentracija,
- vertikalna koncentracija,
- lateralna koncentracija.

*Horizontalna koncentracija* – nju karakterizira spajanje poduzeća koja se bave istom ili sličnom djelatnosti. U pravilu jedno konkurentsko poduzeće preuzme drugo. Primjera ovakvih operacija ima i na hrvatskom tržištu, a najveća je ona kada je Agrokor preuzeo slovenski Mercator ili nedavno Spar Billu.

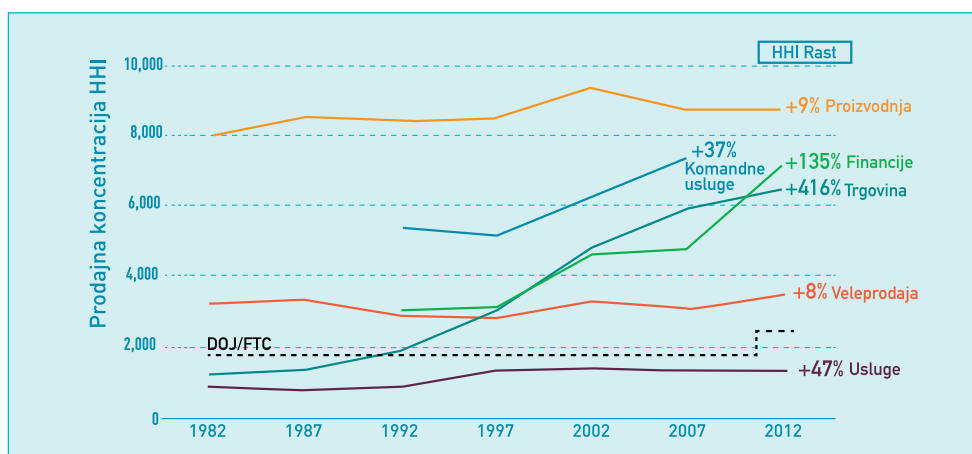
*Vertikalna koncentracija* – u principu podrazumijeva spajanje poduzeća koja nisu međusobno konkurentna, ali imaju razvijen poslovni odnos. Vertikalno povezivanje može biti prema naprijed i prema nazad. Primjer povezivanja prema naprijed je kada proizvođač kupi određeno maloprodajno poduzeće, a prema natrag kada bi maloprodajno poduzeće kupilo proizvođača.

*Lateralna koncentracija* – naziva se dijagonalnom ili anorganskom, a podrazumijeva spajanje ili pripajanje iz različitih grana djelatnosti (Segetlija, 2011:422).

Koncentracija se uobičajeno mjeri na nivou nacionalnih tržišta, a najčešće korištena metoda je putem HHI indeksa (Heffindahl-Herschman Index) koji je određen zbrojem kvadrata tržišnih udjela za svakog konkurenta. Na primjer, ukoliko na tržištu postoje četiri poduzeća koja se bave maloprodajom i njihovi tržišni udjeli su 30% za dva poduzeća i 20% za dva poduzeća, tada je stupanj koncentracije tržišta ( $900+900+400+400=2700$ ) 2700 što je pokazatelj visoke koncentracije. Ukoliko je  $HHI \leq 1000$  smatra se da na tržištu ne postoji koncentracija. Ako je HHI između 1000 i 1800, tržište je umjereno koncentrirano dok je HHI indeks veći od 1800 pokazatelj visoke koncentracije (Reynolds, J., Cuthbertson, C.; 2004:6). Koncentracija na tržištu maloprodaje RH često je spominjana tema jer se najveće poduzeće u toj industriji Agrokor širilo uglavnom akviziranjem malih regionalnih poduzeća i time izgradilo sebe u najveći nacionalni lanac. Zanimljivi su podatci da je, primjerice u predmetu Konzum-Japetić, HHI nakon provedbe koncentracije iznosio 1946, u sljedećoj koncentraciji Konzum-Mediator HHI je iznosio 2437, u koncentraciji Konzum-Lokica HHI je 2382 te, konačno, u koncentraciji Konzum-Mlinar HHI iznosi nevjerovatnih 3427 (Knego, Renko, Knežević, 2012:142).

Grafički prikaz 3.1.

Tržišna koncentracija i industrijski rast



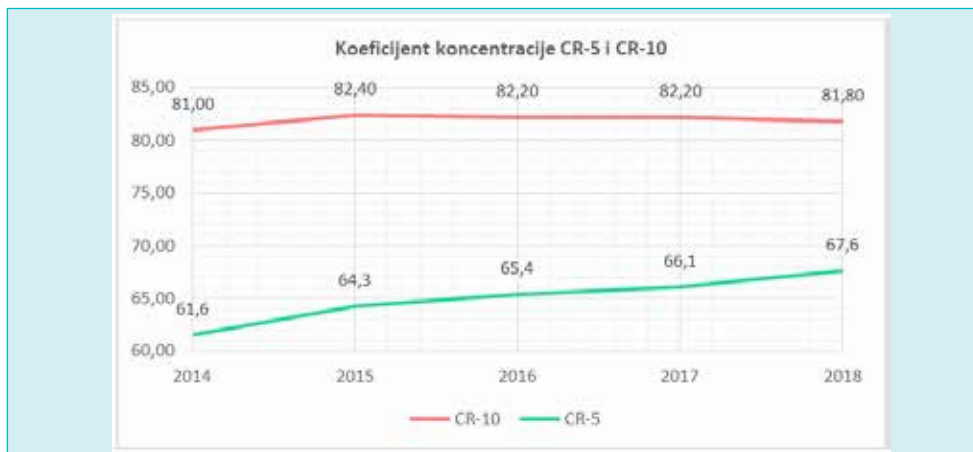
Izvor: [https://www.hamiltonproject.org/charts/firm\\_concentration\\_is\\_rising\\_particularly\\_in\\_retail\\_and\\_finance](https://www.hamiltonproject.org/charts/firm_concentration_is_rising_particularly_in_retail_and_finance) (19.09.2019)

Iz navedenog grafičkog prikaza vidljivo je kako je trend rasta koncentracije u industriji trgovine nemjerljivo veći u odnosu na ostale industrije, a posebno ako se to promatra kroz duže vremensko razdoblje. Iako krivulja tijekom vremena ima različit stupanj nagiba, jasno je da je taj nagib kontinuiran u dužem vremenskom razdoblju, s jasnim naznakama da će se tako i nastaviti u budućnosti.

Drugi način mjerenja koncentracije je putem Koeficijenta koncentracije CR (concentration ratio), a uobičajeno se mjeri za četiri, pet, ili deset najvećih poduzeća na tržištu. Sukladno tome, postoje i oznake koncentracije CR4, CR5 ili CR10. Način izračuna sastoji se u tome da se izračunaju tržišni udjeli svakog od njih te se ti tržišni udjeli zbroje i dovedu u odnos na veličinu cijelog tržišta unutar određene industrije, u ovom slučaju maloprodaje. Što je CR pokazatelj manji, to je i stupanj koncentracije manji. Raspon između kojeg se kreću vrijednosti koeficijenta koncentracije CR je između 0 i 100, iako u praksi koeficijent koncentracije nula ne postoji jer bi to značilo da su i udjeli poduzeća nula, a to onda implicira nepostojanje industrije. Puno češći slučaj je kada su ti koeficijenti veći od nule i što je ta vrijednost bliže nuli, vrijednosti CR-a su niže, a konkurencija savršenija. U slučaju kada je koeficijent koncentracije sto, podrazumjevamo da na tržištu postoji jedno poduzeće koje posluje unutar industrije, što samo po sebi predstavlja monopol.

Grafički prikaz 3.2.

Koeficijent koncentracije CR-5 i CR-10



Izvor: : na temelju podataka Državnog zavoda za statistiku, obradio autor

Iako već duže vrijeme udio deset najvećih trgovaca stagnira, kako je prikazano na grafičkom prikazu 3.2., za to vrijeme udio pet najvećih raste. Jasna je intencija najvećih poduzeća u industriji maloprodaje da procesom širenja njihova pregovaračka moć raste prema dobavljačima, ali isto tako značajnije mogu diktirati uvjete na tržištu maloprodaje. Koncentracije, spajanjem i preuzimanjem nisu u načelu zabranjene, ali je svakako potrebno ograničiti utjecaj jednog poduzeća kako se ne bi dovodilo u podređeni položaj ostale sudionike na tržištu.

Upravo zbog toga da maloprodaja, ali i ostale industrije ne bi klizile oligopolnoj ili monopolnoj strukturi, vlade država formirale su agencije za zaštitu tržišnog natjecanja. Republika Hrvatska taj je zakon donijela 2003. godine te ga dodatno mijenjala 2009. i 2013. godine. Iako transakcije preuzimanja i spajanja poduzeća rijetko bivaju zabranjene ili djelomično ograničene, ima primjera kada je Agencija reagirala. Jedan od takvih primjera je i preuzimanje Lokice d.o.o. od Konzuma d.d.. U navedenom slučaju analizirana je struktura prodajnih oblika odnosno formata prodavaonica.

Valja istaknuti kako je mjerodavno proizvodno tržište općenito definirano kao tržište maloprodaje mješovite robe u nespecijaliziranim prodavaonicama. U trenutku preuzimanja na području Šibensko-kninske županije tržišni udio Konzuma bio je 50-60% kod malih prodavaonica, 70-80% kod samoposluživanja i 40-50% kod supermarketa.

Iz navedenog je razvidno kako generalni tržišni udjeli nisu jedini kriterij koncentracije, već se koncentracija može promatrati kako teritorijalno, tako i po tipovima formata u kojim se obavlja djelatnost (Knego, Renko, Knežević, 2012:134).

### 3.3. Strateška analiza industrije maloprodaje u Republici Hrvatskoj

U prethodnom dijelu prikazan je značaj maloprodaje za gospodarstvo u cjelini i stupanj koncentriranosti industrije te se tim prikazima mogao steći uvid u značaj i važnost maloprodaje, a ujedno i steći dojam o razmjerima te djelatnosti. Međutim, kako bi se na cjelovitiji način pokušalo iskazati koliko je ta industrija atraktivna i poželjna, potrebno je provesti dodatne analize kako bi je detaljnije sagledali i na temelju istog mogli donositi neki zaključci ili odluke. Zasigurno, kao i u svakoj djelatnosti, tako i unutar industrije maloprodaje, svi sudionici nemaju jednak položaj niti pristup tržištu, već se oni razlikuju po svojim strategijama koje uvelike kreiraju i njihovu uspješnost u navedenoj industriji. Potrebno je detaljnije odrediti granice trgovine na malo koja će biti glavni predmet izučavanja ovog rada. Iako je nekada te granice jako teško odrediti uslijed razvitka različitih izvedenica, poslovnih modela i prodajnih formata trgovine na malo, možda najjednostavniji način određivanja granica je putem Nacionalne klasifikacije djelatnosti koja se primjenjuje od 2007. godine, objavljene u Narodnim novinama, broj 58/2007. Nacionalna klasifikacija određuje područje G, odjeljak 47 trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima te skupina 47.1 trgovina na malo u nespecijaliziranim prodavaonicama.

Iako se ovdje, prije svega, radi o nacionalnom tržištu maloprodaje, dobro je za približiti i dati kratak uvid kako ta industrija stoji u europskim okvirima. Potreba za dodatnim proširenjem leži u činjenici kako je tržište maloprodaje u Republici Hrvatskoj u velikoj mjeri internacionalizirano, te na njemu participiraju najveće europske kompanije.

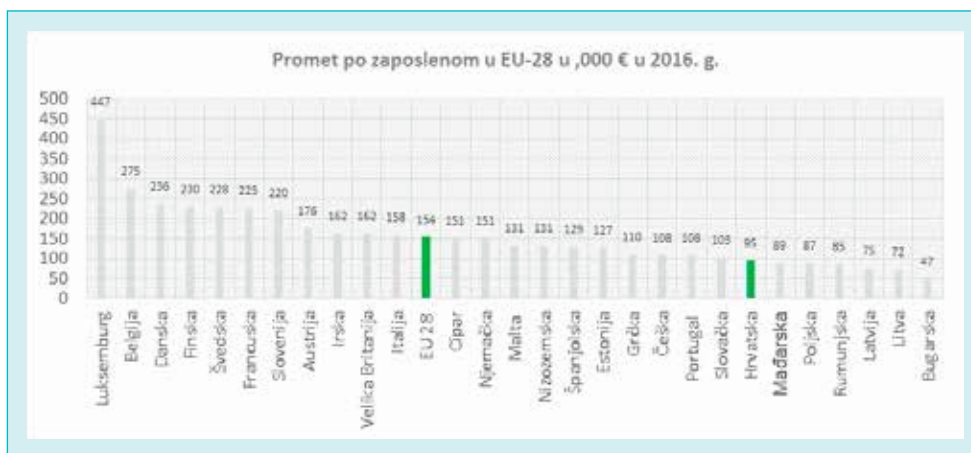
#### 3.3.1. Trgovina na malo u Europi

Trgovina na malo u Republici Hrvatskoj usko je vezana za europsku, ne samo zbog visokog stupnja internacionalizacije, nego i zbog činjenice da se radi o jedinstvenom tržištu Europske unije koje povezuje jako puno zajedničkih poveznica. Te poveznice se ogledaju u legislativi koju Europska unija donosi za zemlje članice, kanalima distribucije, načinu organizacije poslovnih jedinica, istim ili sličnim poslovnim modelima i pristupima tržištu, ali isto tako valja naglasiti da svako nacionalno tržište ima svoje zakonitosti i sudionici na tržištu nastoje poštivati te zakonitosti, a tu se, prije svega, ubrajaju navike i preferencije potrošača, sklonosti potrošača određenim brandovima ili tipovima robe, načini prezentiranja i slično.

Za potrebe ovog rada kroz nekoliko grafičkih prikaza pokušat ćemo prikazati poziciju trgovine na malo u Republici Hrvatskoj, usporedo s ostalim članicama Europske unije. Jedna od prvih usporedbi stavlja u omjer prihod od prodaje po zaposlenom za svaku članicu.

Grafički prikaz 3.3.

Promet po zaposlenom u EU-28 u ,000 € u 2016. g.

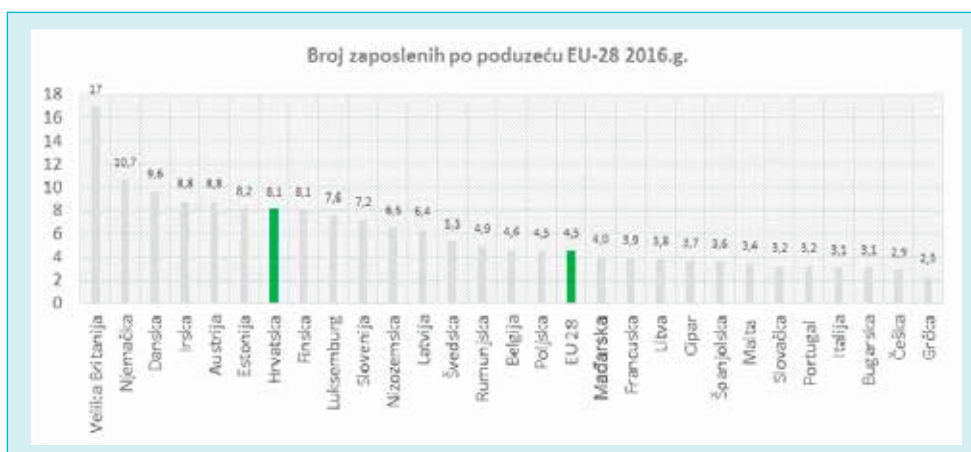


Izvor: EUROSTAT, ustupila HGK, izradio Ekonomski institut Zagreb, autor Ivan-Damir Anić

Na ovom primjeru vidljivo je kako hrvatska trgovina na malo zaostaje za prosjekom članica Europske unije, a posebno za razvijenijim zemljama. Jedan dio zasigurno se može pripisati niskoj proizvodnosti rada što ne pogađa samo trgovinu na malo u Hrvatskoj, već i ostale industrije. Tu svakako treba pridodati depopulaciju koja je na snazi skoro dva desetljeća te izraziti sezonalni karakter, usko vezan za turističku sezonu.

Grafički prikaz 3.4.

Broj zaposlenih po poduzeću u EU-28 u 2016. g.



Izvor: EUROSTAT, ustupila HGK, izradio Ekonomski institut Zagreb, autor Ivan-Damir Anić

Ovdje je vidljivo kako je hrvatska maloprodaja iznad prosjeka Europske unije i ima 8,1 uposlenog po poduzeću što može ukazivati na činjenicu da u Hrvatskoj prevladavaju veći gospodarski subjekti koji obavljaju ovu djelatnost te je ovaj pokazatelj usko vezan

na koeficijent koncentracije tržišta. Isto tako, razvidno je da tržištem dominiraju prodajna mjesta poput hipermarketa i supermarketa.

Grafički prikaz 3.5.

Profitabilnost po zaposlenom u EU-28 u ,000 € u 2016. g.



Izvor: EUROSTAT, ustupila HGK, izradio Ekonomski institut Zagreb, autor Ivan-Damir Anić

Profitabilnost se općenito smatra glavnim pokretačem investicijske aktivnosti. Kad se pogleda podatke profitabilnosti po zaposlenom, može se napraviti puno poveznica s grafičkim prikazom u kome je prikazan promet po zaposlenom. Jasno se uočava da je maloprodaja u Republici Hrvatskoj po stopi profitabilnosti na 45% europskog prosjeka. Cijeli ovaj prikaz napravljen je prije konsolidacije najvećeg trgovačkog lanca Konzum d.d. te je za očekivati da na ovom grafu Hrvatska dodatno pogorša svoju poziciju.

Pregled hrvatske maloprodaje u okvirima europske, završavamo prikazom najvećih europskih kompanija u ovoj industriji. Njemačka Schwarz grupa dominantan je trgovački lanac na području Europske unije. Unutar navedene grupacije vlasnički povezana djeluju dva trgovačka lanca Kaufland i Lidl. Danas u svijetu postoji 10.500 prodajnih mjesta Lidl-a i 1320 prodajnih mjesta Kauflanda. Iako najveći trgovački lanac na domaćem njemačkom tržištu, nisu najveći i primat već dugi niz godina drži Edeka group. Među top deset najvećih europskih maloprodajnih lanaca posebnost Edeke je u tome što oni svoje poslovanje obavljaju isključivo na tržištu Njemačke. Danas Edeka ima 13.700 maloprodajnih mjesta različitih formata, od malih prodavaonica do velikih hipermarketa. Unutar Edeka grupe, ali samo za tržište Njemačke, posluje i trgovački lanac Spar.

**Tablica 3.3.** Prikaz deset najvećih trgovačkih lanaca u Europi

|    | Tvrtka         | Zemlja     | Prihodi, 2016. (mil USD) | Prihodi, 2017. (mil USD) | Tip prodajnog mjesta   | Broj zemalja u kojima posluje 2016. | Broj zemalja u kojima posluje 2017. | Stopa rasta 2016-2017 |
|----|----------------|------------|--------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| 1  | Schwarz Group  | Njemačka   | 99,256                   | 111,766                  | Diskontne prodavaonice | 27                                  | 30                                  | 11,19%                |
| 2  | Aldi Group     | Njemačka   | 84,923                   | 98,287                   | Diskontne prodavaonice | 17                                  | 18                                  | 13,60%                |
| 3  | Carrefour S.A. | Francuska  | 84,131                   | 84,916                   | Hipermarketi           | 34                                  | 34                                  | 0,92%                 |
| 4  | Tesco PLC      | UK         | 72,390                   | 73,961                   | Hipermarketi           | 8                                   | 8                                   | 2,12%                 |
| 5  | Ahold Delhaize | Nizozemska | 68,950                   | 72,312                   | Supermarketi           | 11                                  | 10                                  | 4,65%                 |
| 6  | Auchan         | Francuska  | 57,219                   | 58,614                   | Hipermarketi           | 14                                  | 11                                  | 2,37%                 |
| 7  | Edeka group    | Njemačka   | 54,540                   | 57,484                   | Supermarketi           | 1                                   | 1                                   | 5,12%                 |
| 8  | Rewe group     | Njemačka   | 44,641                   | 49,713                   | Supermarketi           | 11                                  | 11                                  | 10,20%                |
| 9  | Casino         | Francuska  | 39,856                   | 42,631                   | Hipermarketi           | 27                                  | 27                                  | 6,53%                 |
| 10 | Lecrec         | Francuska  | 39,646                   | 41,535                   | Hipermarketi           | 7                                   | 6                                   | 4,55%                 |



Izvor: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>, obradio autor, (20.09.2019)

Na osmom mjestu najvećih nalazi se također još jedan njemački trgovački lanac Rewe grupa koja se hrvatskom tržištu predstavila pod brandom Billa. Spar Hrvatska je s danom 1. travnja 2017. godine preuzeo poslovanje Billa Hrvatska i tako povećao svoj udjel na tržištu Republike Hrvatske. Ljestvicu deset najvećih zatvara francuski lanac Leclerc, koji je novi na listi deset najvećih, a s iste je nestao njemački Metro. Razloge drastičnog pada Metroa treba tražiti u reorganizaciji pokrenutoj 2017. godine kada dolazi do podjele između dviju strateških kategorija roba i to robe široke potrošnje FMCG (fast-moving consumer goods) i elektroničke robe. Metro Cash and Carry ima fokus na robu široke potrošnje dok se elektronička roba tržištu nudi u lancima Media Markt i Saturn.

Vidljivo je kako svih deset najvećih imaju rast u 2017. godini, ali su uzroci tog rasta različiti i razlikuju se sukladno njihovoj strategijskoj orijentaciji. Dok Carrefour svoj udjel povećava dominantno preuzimanjem, za to vrijeme Edeka svoj rast temelji isključivo na organskom rastu.

Slika 3.1. Karta tržišnih lidera u Europi



Izvor: [https://www.reddit.com/r/europe/comments/80kw09/the\\_biggest\\_supermarket\\_chain\\_in\\_each\\_european/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/80kw09/the_biggest_supermarket_chain_in_each_european/), (19.09.2019)

Iako su europski maloprodajni lanci jedni od najvećih u svijetu, nema trgovačkog lanca koji ima dominantan položaj više nacionalnih tržišta, samo na tržištima Slovačke i Velike Britanije dominiraju Tesco i Crai na tržištima Italije i Albanije.

### 3.3.2. Analiza industrije trgovine na malo u RH

Kako je već ranije navedeno, analiza industrije radi se putem analize opće i poslovne okoline poduzeća. U poglavlju 2.3.2. Istraživanje scenarija dan je pregled strategijskih alata za analizu okoline, a to su PEST/LE analiza i analiza industrije, iako se pored navedenih za analizu mogu koristiti i dodatni alati poput vanjskog *benchmarkinga* s najboljim poduzećem unutar industrije ili *EFAM* analize.

Trgovina na malo je rastuća industrija i prema podacima Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja u 2018. godini rast je iznosio 2,5 milijardi kuna ili 7% u odnosu na prethodnu 2017. godinu. Posljedica je to rasta osobnog dohotka, ali i porasta broja noćenja i dolazaka tijekom turističke sezone. Godinu prije taj rast je iznosio 3,2%.

Kada se govori o oblicima i strukturi prodajnih mjesta na tržištu, s obzirom na asortiman i veličinu prodajnog mjesta, prepoznaje ih se u oblicima hipermarketa, supermarketa, samoposluga i malih prodavaonica.

*Hipermarketi* su prodajni formati čija je kvadratura veća od 3000 m<sup>2</sup> te u ponudi imaju široki asortiman prehrambenih proizvoda i kućanskih potrepština. Karakterizira ih dislociranost u odnosu na gradska središta te se pretežno nalaze u prigradskim naseljima. Kapacitirani su tako da mogu osigurati visoku protočnost kupaca, a opremljeni su velikim brojem blagajni i parkirnih mjesta. U novije vrijeme oni su često smješteni unutar trgovačkih centara.

*Supermarketi* su trgovački formati čije se kvadratura kreće između 400 i 1000 m<sup>2</sup>, a dvije trećine ponude čine prehrambeni proizvodi. Lokacijski su smješteni unutar gradskih ulica, a svoj naglasak stavljaju na ponudu svježih proizvoda mesa, voća i povrća.

*Samoposluge* su trgovački oblik čija je kvadratura ispod 400 m<sup>2</sup>, a prodajni asortiman je pretežno prehrambeni. Karakterizira ga široki asortiman, ali je dubina tog asortimana plitka. Smještene su u naseljenim mjestima i gradskih četvrtima.

*Male prodavaonice* karakterizira mali prodajni prostor obično do 250 m<sup>2</sup> te nude uglavnom prehrambene proizvode za svakodnevne potrebe. Često se još nazivaju i konvencionalne prodavaonice (convenience store) i izjednačavaju sa mini marketima. Iako se radi o različitim prodajnim formatima, kada se govori o klasifikaciji na temelju asortimana i veličine prodajnog prostora, ova dva tipa prodavaonica svrstavaju se u istu kategoriju. Namijenjene su uglavnom kupcima koji stanuju u neposrednoj blizini i kupci ih koriste za povremene i interventne kupovine

Tablica 3.4. Pregled maloprodajnih mjesta u RH s obzirom na promet

|                   | Struktura maloprodajnih mjesta u RH s obzirom na prihode |      |      |      |
|-------------------|----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                   | 2018                                                     | 2017 | 2016 | 2015 |
| Hipermarketi      | 22%                                                      | 23%  | 23%  | 23%  |
| Supermarketi      | 49%                                                      | 47%  | 47%  | 47%  |
| Samoposluge       | 21%                                                      | 21%  | 21%  | 21%  |
| Male prodavaonice | 8%                                                       | 9%   | 8%   | 9%   |



Izvor: <https://www.aztn.hr/godisnja-izvjesca/>, obradio autor, (12.09.2019.)

Trgovina na malo u Republici Hrvatskoj je, kako se može vidjeti iz prethodnog poglavlja, visokokoncentrirana i po tome se nalazi na nivou prosjeka Europske unije. Konzum je najveće poduzeće u industriji, a odmah potom slijedi njemačka Schwarz Grupa (Lidl i Kaufland) te Spar i domaći lanac Plodine.

Tablica 3.5. Deset najvećih trgovaca na malo u RH u 2018. g.

|    | Tvrtka        | Prihodi, 2018.<br>(kn) | Prihodi, 2017.<br>(kn) | Stopa rasta<br>2018-2017 | Tržišni udio u<br>2018 (u %) |
|----|---------------|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------------|
| 1  | Konzum        | 9.532.121.578          | 9.348.012.069          | 1,97%                    | 20-30                        |
| 2  | Lidl          | 5.174.681.796          | 4.642.356.134          | 11,47%                   | 10-20                        |
| 3  | Spar          | 4.523.716.645          | 3.761.928.914          | 20,25%                   | 5-10                         |
| 4  | Plodine       | 4.220.307.521          | 4.239.653.056          | -0,46%                   | 5-10                         |
| 5  | Kaufland      | 3.626.675.283          | 3.619.566.209          | 0,20%                    | 5-10                         |
| 6  | Tommy         | 2.852.961.674          | 2.700.434.763          | 5,65%                    | 5-10                         |
| 7  | K.T.C.        | 1.548.025.492          | 1.478.636.681          | 4,69%                    | <5                           |
| 8  | NTL           | 1.072.396.336          | 1.040.797.818          | 3,04%                    | <5                           |
| 9  | Boso          | 640.099.565            | 592.690.359            | 8,00%                    | <5                           |
| 10 | Mlin i pekare | 632.851.865            | 545.138.129            | 16,09%                   | <5                           |

 Izvor: : <https://www.poslovna.hr>, obradio autor

Uočavamo kako su gotovi svi iz TOP 10 ostvarili rast, osim minimalnog pada Plodina. Nastavak je to na podatak da je industrija trgovine na malo rastuća. Isto tako, velika stopa rasta Spara posljedica je preuzimanja Bille. Vidljivo je kako je došlo do smanjenja simetrije u pogledu koncentracije jer je Schwartz grupa smanjila svoj zaostatak za vodećim Konzumom. Po prvi put na ljestvici su se našli sisački Mlin i pekare, a posebno je zanimljivo što su stope rasta regionalnih trgovaca iznad stopa rasta industrije.

Na tržištu je prisutan nastavak trenda konsolidacije industrije koji se ogleda u preuzimanju Studenca ARH-a CEE-a d.o.o. Zagreb koji je ujedno vlasnik Istarskih marketa. Iz ARH-a CEE-a najavljuju daljnje akviziranje regionalnih trgovaca u nastojanjima da se izgradi nacionalni lanac. Talijanski Eurospin je vjerojatno novi *hard diskonter* na hrvatskom tržištu i njegov ulazak je izvjestan jer je već oglasio natječaje za zapošljavanje. Riječ je o diskonteru koji ima preko tisuću prodajnih mjesta u Italiji i oko osamdeset u Sloveniji, a u ponudi ima isključivo vlastite trgovačke marke.

### 3.4. Perspektive razvoja maloprodaje i njeno usklađenje sa svjetskim trendovima

Iako povijesni trendovi nisu obrazac za postavljanje okvira strategijskog planiranja trgovine na malo, neophodno je vratiti se na početak devedesetih godina prošlog stoljeća kada trgovina na malo kreće sa svojom ekspanzijom. Završetak i stabilizacija u smislu tržišne ekspanzije kao da se još ne naziru. Početci tog desetljeća mogu se smatrati prijelomom točkom u razvoju trgovine na malo kada ona mijenja svoju poziciju i iz reaktivne prelazi u proaktivnu industriju. Krafft i Mantrala proces preobrazbe trgovine na malo gledaju kroz četiri ključne kategorije (Krafft, Mantrala, 2006:44):

- velika poduzeća rastu brže nego cijela industrija,
- temeljitiji strategijski pristup odlučivanju,
- rast kompleksnosti organizacijskih struktura,
- pomicanje distribucije lanca vrijednosti prema trgovini na malo.

Različitim strategijama poduzeća unutar trgovine na malo rastu brže od cijele industrije. Ako se sagleda organski rast tih poduzeća u devedesetim godinama kroz proces otvaranja novih tržišta i novih prodajnih mjesta, može se zaključiti kako je u kasnim devedesetim životni vijek prodajnog mjesta trgovačkog lanca Carrefour iznosio manje od tri godine uslijed hiperaktivnosti u otvaranja novih prodajnih mjesta. Stupanj koncentracije tržišta ima uzlazni tren te se nastavlja što je i prikazano u poglavlju 3.2.

Temeljitiji pristup procesu strategijskog odlučivanja jasnije je trasirao putu budućim velikim trgovačkim poduzećima. Ta strategijska orijentiranost ogleda se u marketinškim aktivnostima, nabavci roba, jasnijem tržišnom pozicioniranju, brendiranju, upravljanju financijama, zaposlenima, upravljanju i tehnološkom napretku logistike i slično.

Novom ulogom trgovine na malo i značajnim uvećanjem poduzeća javlja se potreba za kompleksnijom organizacijskom strukturom. Na razini podružnica različite nacionalne kulture i navike potrošača traže i različita organizacijska rješenja, a u nekim slučajevima i multietničku upravu društva.

Pomicanje distribucije lanca vrijednosti k trgovini i redefiniranje omjera u novostvorenoj vrijednosti kroz rast pregovaračke moći trgovine na malo prilike su koje je industrija trgovine na malo vješto iskoristila. Možda i najbazičniji primjer toga ogleda se u produženju roka plaćanja za isporučene proizvode tako da već na početku ovog stoljeća gotovo svi veliki trgovački lanci imali negativan radni kapital, čime su svu novostvorenu vrijednost alocirali na daljnji rast i razvoj.

O procesima okrupnjavanja i globalizacije već je prethodno govoreno pri spominjanju

tržišne koncentracije i različitih oblika strategijskog povezivanja kako bi se povećao utjecaj na tržištu. U ovom dijelu rada, to se neće posebno obrađivati osim napomene da je proces globalizacije kontinuirani proces bez jasnih naznaka kada bi taj proces mogao biti zaustavljen.

Iako značajno pojednostavljene za potrebe ovog rada, budući trendovi razvoja pratit će se dvjema ključnim dimenzijama i to navikama potrošača i inovacijama.

### **3.4.1. Navike potrošača u trgovini na malo**

Navike potrošača su dinamična kategorija i vezana su uz preferencije kupaca, ne samo u pogledu artikala koje žele kupiti nego i u pogledu doživljaja kupovine. Prije dvadeset godina većina kupovine obavljala se u samoposlugama, ali zbog potreba većeg tržišnog rasta i nižih troškova poslovanja, danas tržištem maloprodaje dominiraju hipermarketi i supermarketi. Tradicionalni kvartovski dućani nastoje se diferencirati drukčijom ponudom jer nisu u stanju cjenovno pratiti velike trgovačke lance. Iako je poznato da veliki trgovački lanci na tržištu nude robu kupcima po cijenama povoljnijim od svojih konkurenata, oni se trude naglasiti dodatne benefite kupovine kod njih. Način izlaganja i prezentacije roba se razlikuje sukladno strategijskom opredjeljenju pojedinog trgovačkog lanaca. Navike potrošača danas se razvijaju u četirima ključnim pravcima (Krafft, Mantrala, 2006:64) i to:

- *naglašavanje svježih proizvoda,*
- *razvoj svijesti o značenju nacionalnih proizvoda i onih organskog podrijetla,*
- *pružanje boljeg doživljaja kupnje,*
- *privatne marke.*

#### *3.4.1.1. Razvoj kategorija „svježe“*

Naglašavanje svježih proizvoda, a posebno mliječnih, pekarskih, svježeg mesa, ribe i *caffe barova* jedno je od ključnih kategorija profitabilnosti trgovine na malo. U posljednje vrijeme ove kategorije dobivaju sve veći prostor unutar prodajnih mjesta kako bi se povećala izloženost ovih kategorija. Kao dodatna kategorija unutar ovog odjela „svježe“ uvode se gotova jela te prostor za konzumaciju istih. Za sve one kojima je vrijeme dragocjeni resurs, a žele se hraniti zdravim i svježim proizvodima, prodajni formati trgovačkih lanaca koji imaju zaokružen proces idealan su izbor, uz jelo mogu dobiti i kavu za van. Danas smo svjedoci raznih bolesti uzrokovanih zdravstvenom neispravnosti hrane, a cilj ovih kategorija je upravo povećati sigurnost potrošača da je ponuđena i svježe pripremljena hrana potpuno zdravstveno ispravna.

#### *3.4.1.2. Širenje na nove segmente*

Još od početka 2010. godine prodaja organski proizvedene zdrave hrane raste po

godišnjoj stopi od 20%. Strategijski razvoj prema ovim kategorijama preklapa se s malim specijaliziranim dućanima koji nude proizvode organskog podrijetla, s malim udjelom masti, s manje šećera, proizvode s manjim udjelima soli, a kupci tih proizvoda imaju razvijenu svijest o zdravoj prehrani ili se nalaze na različitim dijetnim tretmanima. Proizvodi od cjelovitih žitarica, nerafinirani šećeri danas su već postali dio legislative pojedinih nacionalnih ekonomija, a hrana koja šteti zdravlju dodatno porezno opterećena. Pojedini trgovački lanci danas sasvim normalno dodatno označavaju proizvode koji imaju veće nutritivne vrijednosti i time pomažu kupcima u boljoj percepciji takvih proizvoda.

Drugi bitan trend razvoja je prilagodba velikih trgovačkih lanaca određenim društvenim normama koje vladaju na nacionalnim tržištima. To uključuje veći broj domaćih proizvoda u ponudi, dijeljenje istih svjetonazora te prihvaćanje zajedničkih vrijednosti koje određuju neku zemlju ili nacionalnost. Naročito se veliki internacionalni trgovački lanci trude prilagoditi okruženju kako kupac ne bi osjećao da kupuje u inozemnom trgovačkom lancu.

#### *3.4.1.3. Bolji doživljaj kupnje*

Temeljni pristup ogleda se u kreiranju ugodnog i poželjnog doživljaja kupnje na prodajnim mjestima. Danas je sasvim prihvatljivo da trgovački centri prilikom marketinških aktivnosti, pogotovo oni koji se nalaze u velikim urbanim sredinama nude koncept „hrana i kazalište“ koji podrazumijeva otvorene prodajne prostore, poduke iz kulinarskih vještina, prezentacije jela te kušanje i ocjenjivanje hrane.

#### *3.4.1.4. Privatne robne marke*

Pod pojmom privatne marke podrazumijevaju se one marke koje nisu u vlasništvu proizvođača. Privatnu marku bi se moglo definirati kao marku u vlasništvu posrednika koji angažiraju proizvođače za proizvodnju proizvoda koji će biti u vlasništvu tih marki (Vranešević, 2016:200). Razlozi za pojavu privatnih marki su različiti, ali s aspekta kupca oni se obično ogledaju u činjenici da kupci nisu spremni platiti toliko visoku cijenu za određeni proizvod renomiranog proizvođača. U prilog rastu popularnosti privatnih marki ide i činjenica da dolazi do smanjenja razlika u tehničko-tehnološkim procesima proizvodnje, a samim time i do smanjenja razlike u kvaliteti između privatnih i proizvođačkih marki.

Privatne marke za trgovačke lance otvaraju brojne prilike (Vranešević, 2016:203), a ovo su temeljni benefiti koji se mogu izdvojiti:

- privlačiti i zadržavati klijente provedbom različitih aktivnosti za izgradnju i održavanje lojalnosti te ostvarivanje trajne bliskosti sa svojim klijentima
- slobodnije formirati cijene, a posebno za svoje marke jer se u pojedinim trgovačkim lancima najčešće nalaze samo njihove privatne marke koje klijenti mogu uspoređivati samo s proizvođačkim, u pravilu skupljim markama, a ne s ostalim privatnim markama

koje su zastupljene u drugim trgovačkim lancima

- lakše se oduprijeti ucjenama jakih proizvođačkih marki te se koristiti privatnim markama u svrhu jačanja svoje pregovaračke moći
- ostvaruju veći profit nego prodajom generičkih proizvoda jer privatna marka pretpostavlja postizanje veće cijene od generičkog proizvoda bez marke
- unapređivati vlastiti imidž pozitivnom percepcijom i imidžem vlastite, privatne marke.

Temeljni koncept privatnih marki je ponuditi kvalitetan proizvod po prihvatljivoj cijeni lišen veleprodajnih marži i marketinških aktivnosti proizvođača. Prvotni pristup privatnim markama temeljio se na nižoj kvaliteti i nižoj cijeni, ali se ubrzo odustalo od tog koncepta jer ti proizvodi jednostavno nisu mogli kvalitetno konkurirati nacionalnim markama. Postepeno dolazi do značajnog podizanja kvalitete privatnih marki i na taj način učinilo ih se konkurentnima proizvođačkim markama. Iako izgledaju kao dobar balans proizvođačima, utjecaj privatnih marki je ograničen i različito se kreće, ovisno o kategoriji i trgovačkom lancu koji ih nudi. Udio privatnih marki mliječnih proizvoda, pogotovo diskontera poput Aldi-ja i Lidl-a prelaze 60% dok kada je u pitanju dječja hrana, ti postotci su jako niski i kreću se ispod 10% (Vranešević, 2016:202).

Drugi bitan aspekt odnosa privatnih i nacionalnih marki sadržan je u emocijama kupca. Možda najzorniji pokazatelj toga su tzv. „slijepi testovi“ kada osobe pokušavaju uporediti kvalitetu proizvoda na način da ne znaju tko je proizvođač i testiranjem se dobivaju podatci da je percipirana kvaliteta veća kod privatnih marki, ali kada se ispitanicima priopći tko su proizvođači, oni se ipak odlučuju za nacionalne marke tako da su sklonosti marki i emocije bitan element procesa donošenja odluke o kupnji.

Danas svi veliki trgovački lanci u svijetu imaju svoje privatne marke, a poseban naglasak na privatne marke stavljaju diskonteri koji su okarakterizirani kao *hard diskonteri*, koji pristupom EDLP (EDLP –Every Day Low Price) snažno šire svoju mrežu na nova tržišta i otvaraju nove trgovine. Aldi danas čak 98%, a Lidl 85% prihoda ostvaruju prodajom privatnih marki (Vranešević, 2016:201).

### **3.4.2. Inovacije u trgovini na malo**

Nagli rast i razvoj trgovine na malo u velikoj su mjeri povezani s razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Razvoj mreža i informacijsko povezivanje ključni su čimbenik koji je omogućio ekspanziju i internacionalizaciju industrije trgovine. S ekonomskog aspekta pod inovacijama u trgovini na malo, ne smatra se samo uvođenje novih tehnologija u proizvode i usluge, nego često do inovacija dolazi i kod uvođenja drukčijeg načina upravljanja poslovnim procesima proizašlima iz potrebe prilagodbe nastalim promjenama na tržištu (Knego, Renko, Knežević, 2012:169). Cilj inovacija je unaprijediti poslovne procese

kako bi se dodatno optimizirali resursi u ostvarivanju boljih tržišnih rezultata te se u tom pogledu inovacije mogu definirati kao uspješno uvođenje nekih boljih stvari ili procesa pri čemu inovacija predstavlja utjelovljenje, kombinaciju ili sintezu izvornog i vrijednog ljudskog znanja u proizvod, proces ili uslugu (Luecke, Katz, 2003:3). Prema istim autorima, inovacije se dijele u dvije temeljne kategorije:

*Inkrementalne inovacije* – često ih nazivaju i postupnim inovacijama i one se kontinuirano događaju u poduzećima, malih su razmjera, a ogledaju se u procesima upravljanja i unaprjeđenju određenih dijelova organizacije.

*Radikalne inovacije* – su korjenite promjene koje mijenjaju organizaciju, ljude, tržišta te ruše postojeće paradigme u industriji. Radikalne inovacije su rijetke i više su u domeni tehnoloških promjena koje predstavljaju veliki odmak u odnosu na dosadašnje poimanje.

Kad se govori o inkrementalnim i radikalnim inovacijama, većina autora je mišljenja da svaka od njih ima svoj pravac djelovanja te se mogu prepoznati konture buduće trgovine na malo. Informacijske i komunikacijske tehnologije danas se smatraju najvećom podrškom razvoju maloprodaje i trgovine općenito. Danas zasigurno svaki trgovački lanac u svom vlasništvu ili na korištenju ima jako puno računalnih aplikacija koje mu pomažu u pravilnom donošenju odluka. Koliko je to značajno za industriju maloprodaje govori i činjenica da postoji udruženje CSCMP (The Council of Supply Chain Management Professionals) koje u svom portfelju posjeduje na stotine računalnih aplikacija koje pomažu trgovačkim poduzećima (Ayers, Odegaard, 2008:149). Posljedica ovako velikog broja aplikacija leži u različitim strategijskim pristupima pojedinih trgovačkih lanaca kao i operacijama na različitim tržištima. U smislu informacijskih tehnologija postoji jako puno informatičkih i računalnih modela koji za sada još uvijek svoju primjenu nisu našli u trgovini na malo. Danas se testira jako puno njih, kako i na koji način odgovoriti na izazove koji se nalaze pred trgovinom na malo. Iako svaki od tih pilot-projekata ima potencijal, prognoze o učinku tih testiranja jako su neizvjesne. Zasigurno posebna kategorija koja utječe na ograničenja u uvođenju inovacija je visina troškova. Opreznost menadžmenata velikih trgovačkih centara kada su inovacije u pitanju je opravdana jer izdvajanje znatnih financijskih sredstava za tehnologiju čija je primjena ograničena svakako je opravdana odluka. U tehnološkom smislu može se reći kako su sampslužne blagajne inovacija koja na velika vrata ulazi u maloprodajne formate. Iako nisu poručile očekivane rezultate, danas skoro svako veće prodajno mjesto ima sampslužnu blagajnu, koja će utjecati na promjenu ponašanja kupaca u dugom roku.

Kada bi ipak trebalo izdvojiti neke ključne inovacije koje imaju najveći potencijal primjene u trgovini na malo i koje će obilježiti iduće desetljeće su: RFID (Radio-frequency identification) tehnologija, agilni način upravljanja trgovačkim lancima i pametne police (smart shelves technology).

#### 3.4.2.1. RFID

Zasigurno, RFID spada u jednu od najvećih tehnoloških inovacija u posljednje vrijeme. Iako je tehnologija odavno poznata, do sada nije nalazila svoju primjenu u trgovini na malo. Prvotno se mislilo da će RFID u potpunosti zamijeniti dosadašnji linijski bar kod i na taj način otvoriti prostor razvoju trgovine. Međutim, iako su u početku s velikim entuzijazmom i optimizmom trgovci gledali na ovu tehnologiju, tijekom procesa na površinu su isplivala i velika ograničenja u primjeni istog. Cijeli pristup temeljio se na činjenici da se linijski bar kod zamijeni elektroničkim čipom u obliku pločice koji emitira radiovalove određene frekvencije. Taj čip bi se nalazio na proizvodu i putem komunikacije s RFID čitačem slao informacije o proizvodu. Najnovija generacija RFID čipova bi u sebi integrirala niz dodatnih funkcija kao što su praćenje artikla ili pohranjivanje posebnih podataka na čip (Knego, Renko, Knežević, 2012:173). Označavanje proizvoda putem elektroničkih čipova u velikoj mjeri komplicira logističke procese u trgovini, ali i iziskuje velika financijska sredstva jer količina čipova i njihova cijena teško mogu opravdati financijsko ulaganje. Pored visoke cijene postoje i druge prepreke razvoju poput nedostatka softverske podrške ili nemogućnost integracije s postojećim informatičkim sustavima (Bendavid, Cassivi, 2010:1-16).

Iako je prvotni cilj RFID tehnologije bio zamijeniti linijski kod te ostvariti planirane uštede u samom postupku naplate roba, danas se razvijaju spoznaje o toj tehnologiji kao višedimenzionalnoj i mogućnosti primjene u različitim aspektima unutar procesa. Taj smjer se nadzire u označavanju skupnih pakiranja što bi zasigurno olakšalo proces prijema roba. Prvi trgovački lanac u svijetu koji je pokrenuo proces primjene RFID tehnologije je američki Wal-Mart te je oko sebe okupio velike proizvođače s ciljem uvođenja ove inovacije. Tijekom procesa uvođenja razvile su se korisnosti u domeni inkrementalnih inovacija poput pametne kabine za isprobavanje odjeće, kamere na elektroničkim vagama, pametne police s digitalnim ispisom, mogućnost ispisa detaljnijih informacija o proizvodu i slično (Knego, Renko, Knežević, 2012:174).

Razvojem RFID-a razvijaju se i druge tehnologije, prije svega u procesu upravljanja logističkim skladištima i integriranom pristupu ACID (Automatic Identification and data capture). Danas osim RFID-a u trgovini spominjemo i EPC (Electronic Product Code) što predstavlja organizaciju proizvoda s RFID kodom te postavljanje standardizacije kako bi ova tehnologija zaživjela u globalnim okvirima. Pored RFID koda danas se razvijaju i RFID kartice kojima kupac na mjestu proizvoda na polici očitava RFID kod, na taj način ujedno i vrši naplatu te nema potrebe zaustavljati se na blagajnama, već samo s očitanim artiklima izlazi iz prodajnog mjesta.

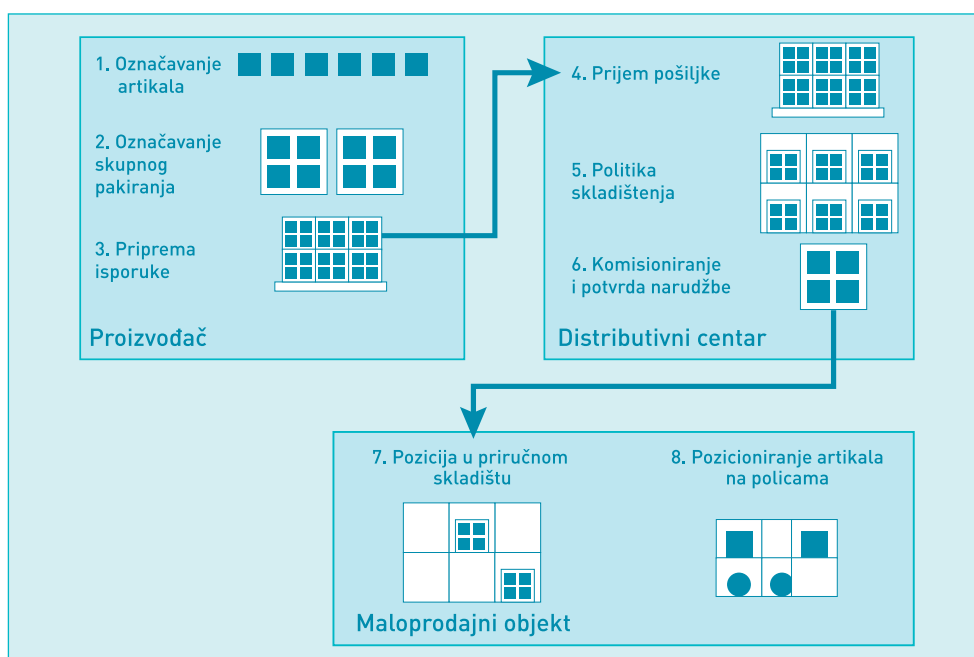
Za sada su prepreke prvotnim zamislima u razvoju RFID tehnologije velike i one se manifestiraju dvama bitnim čimbenicima: visokim financijskim izdatcima i nedovoljnom preciznosti u pogledu proizvoda s aluminijskom ambalažom.

### 3.4.2.2. Agilni trgovački lanci

Agilni način upravljanja danas je izuzetno popularan i u primjeni je u velikom broju organizacija. Ipak, trgovina kao tradicionalna djelatnost zasigurno nije predvodnik ovakvog načina upravljanja. To su, prije svega, telekomunikacijska poduzeća, banke, osiguravajuća društva i slično. Kao i u većini organizacija, potreba za brzim donošenjem odluka neprestano raste. Potrebno je reći kako je struktura agilnog trgovačkog lanca u velikoj mjeri oslonjena na RFID tehnologiju. Danas agilan trgovački lanac uključuje tri bitna elementa: ClickCommerce, VueTechnology, i Printronix (Ayers, Odegaard, 2008:149). Pod pojmom ClickCommerce podrazumijeva se softver koji koriste kompanije u svome poslovanju, VueTechnology su dodatne računalne aplikacije koje koristi poduzeće i na kraju Printronix nije ništa drugo do RFID printera.

Rastom i internacionalizacijom trgovačkih lanaca potreba decentralizacije u upravljanju poradi bolje prilagodbe nacionalnim tržištima stavlja pred menadžment brojne organizacijske izazove.

Slika 3.2. Vizija agilnog trgovačkog lanca



Izvor: Ayers B. J., Odegaard, M. A., *Retail Supply Chain Management*, Auerbach publications, Taylor & Francis Group, Boca Rations, str. 282

Prema autorima, agilnost u upravljanju maloprodajnim kanalom stječe se visokim stupnjem autonomije tijekom cijelog procesa, od proizvodnje do prodaje, te kako je ranije navedeno, u značajnoj su prednosti maloprodavači koji imaju visoke udjele u prodaji vlastitih robnih marki.

Promjene koje nas očekuju bit će prezentirane putem budućih načina proizvodnje, prije svega prehrambenih artikala i puteva kojima će ti artikli dolaziti do krajnjih potrošača.

Zasigurno, temeljne pokretačke snage koje će u budućnosti oblikovati tržište maloprodaje određene su demografskim, tehnološkim i prihodovnim (visinom osobnog dohotka) osobinama potrošača. Fuzija ovih triju ključnih elemenata zasigurno će oblikovati budućnost trgovine na malo (Reynolds, Cuthbertson, 2004:336). Jedna od bitnih činjenica koju Reynolds i Cuthbertson apostrofiraju su i demografske promjene koje će neminovno imati značajnu ulogu u procesu oblikovanja i raspodjele resursa velikih trovačkih lanaca.

#### 3.4.2.3. Pametne police (Smart Shelf Technology)

Tradicionalno poimanje upućuje kako je osnovna i jedina svrha polica na prodajnim mjestima omogućiti uredno izloženu robu kako bi pojedino prodajno mjesto podiglo atraktivnost svoje ponude. Malo tko se nadao da će upravo police postati jedan od ključnih objekata transformacije prodajnog mjesta te neposredni objekt digitalizacije cijelog poslovnog sustava. Prije nekoliko godina američki multinacionalni trgovački lanac Kruger patentirao je pametne police (smart shelf) koje će podići produktivnost poslovanja te istovremeno doprinijeti troškovnoj efikasnosti i podizanju marketinških aktivnosti.

Slika 3.3. Pametna police



Izvor : <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2018/12/23/how-smart-shelf-technology-will-change-your-supermarket/>, obradio autor, (18.09.2019.)

Pametne police nisu ništa drugo do običnih metalnih polica opremljenih modularnim led panelima na rubovima na kojima su se inače do sada nalazili rubni završetci koji su pridržavali cijene i informacije o artiklu. Led paneli imaju multifunkcijski karakter i to: digitalno ažuriranje, promotivni karakter, a mogu služiti kao sredstvo naplate.

Digitalno ažuriranje i označavanje podrazumijeva mogućnost izmjena i promjena oznaka na rubnim završetcima polica, bilo da se radi o promjenama cijene, šifre, barcoda ili nekog drugog podatka o artiklu, a koji su maloprodavači dužan istaknuti na prodajnim policama, sukladno važećim zakonskim propisima.

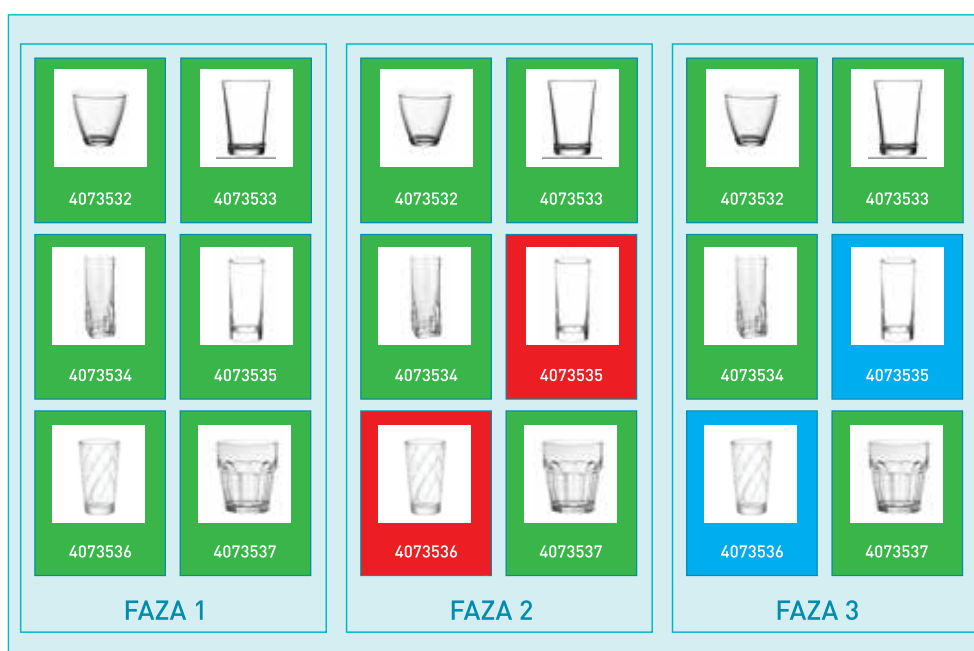
Marketinška funkcija pametnih polica sastoji se u tome da se artikli koji imaju bilo kakav promotivni karakter mogu dodatno naglasiti. Najčešće se to radi da takvi artikli imaju kartice u boji koje privlače pozornost kupaca ili takve kartice imaju treptajući karakter. Ujedno, ti led displeji mogu služiti kao klasična oglasna ploča za promociju, ne samo artikla nego i robne marke, čime maloprodajna mjesta dobivaju mogućnost prodaje oglasnog prostora.

Pametne police također mogu biti različitog nivoa opreme, pored klasičnih led displeja, one mogu biti opremljene radio tehnologijom ili wi-fi vezom koja omogućuje naplatu artikla ili kreiranje narudžbe, ovisno o poslovnom modelu. Putem aplikacija moguće je dobiti i dodatne informacije o artiklu poput raznih zdravstvenih certifikata ili načina i mjesta proizvodnje.

Sve ovo je značajno jer radikalno smanjuje trošak poslovanja, nestaje potreba za ispisom i umetanjem deklaracije na policu ispod artikla, isto tako podatci su puno ažurniji jer se preuzimaju iz centralne baze podataka u stvarnom vremenu, moguće je napraviti izmjenu na svim prodajnim mjestima odjednom iz operatorskog centra i slično. Isto tako, nije potrebno fizički premještati oznake ukoliko je došlo do promjene pozicije artikla, to se radi na računalu.

Pored svih navedenih prednosti, možda i najveća prednost koju nude pametne police je aktivno upravljanje asortimanom i zalihama robe. Tako operater u svakom trenutku može pratiti stanje artikla na polici i sukladno njegovom stanju promptno reagirati. Kako bi ovaj sustav funkcionirao, potrebno je za svaki artikl unijeti maksimalne i minimalne količine te tako kada se količina artikla na polici nalazi ispod minimalne količine, dolazi do signaliziranja da je određeni artikl ispod minimuma te je potrebno dopuniti policu. Različite boje mogu vizualno ukazivati na određeni status proizvoda, sukladno njegovoj količini koja je postavljena u minimalnim i maksimalnim količinama. Tako na Slici 3.4. crvena boja ukazuje da artikla više nema na policama, a plava da je artikl u procesu dobave. Moguće je dodatno uvesti još boja. Najčešće se koristi žuta koja ukazuje da je artikl na polici ispod minimalnih količina. Sve ovo više je dio logističkog poslovanja trgovine na malo, ali je prigodno spomenuti kako trgovina nije samo ono što vidimo prilikom našeg posjeta nekom maloprodajnom objektu, već puno više od onog što je vidljivo prosječnom kupcu.

Slika 3.4. Upravljanje robnim zalihama putem pametnih polica



Izvor :<https://www.slideshare.net/mauroboffardi/intershop-architecture-product-landscape>, obradio autor, (18.09.2019)

Naravno da je moguće pojedine sustave poput ovog koji je generički nadograditi dodatnim mogućnostima koje će uključivati prosječan broj dana obrtaja ili prosječno vrijeme isporuke robe, sve s ciljem poboljšanja i unaprjeđenja poslovnog procesa, ali i sa svrhom optimiziranja zaliha i optimalnog upravljanja prostorom i kapitalom.

Iako postoji jako puno inovacija koje za sada svoju punu primjenu nisu našle u trgovini na malo, pojedini trgovci razvijaju vlastite inovativne prodajne formate poput Alibaba Hama formata koji sustavno radi na razvoju i robotizaciji poslovnih procesa te se trude svojim poslovnim modelom ponuditi potpunu uslugu. Koncept se sastoji u tome da se označe artikli koji se žele kupiti i dok vi jedete u restoranu, narudžba je već dostavljena na kućnu adresu ili je spremna za preuzimanje. Sve su to inovacije koje će u budućnosti imati veću ili manju primjenu, iako je razvidno da se trgovina na malo nalazi na prekretnici svog tehnološkog razvoja i u tom smislu za očekivati je veće promjene u godinama koje predstoje.

## **4. PRIMJENA SCENARIJSKE ANALIZE U OBLIKOVANJU STRATEGIJE RAZVOJA MALOPRODAJNIH KANALA U HRVATSKOJ**

U drugom poglavlju predstavljena je scenarijska analiza kao jedan od učinkovitih alata procesa scenarijskog planiranja. Razmatrani su različiti pristupi tom konceptu i opisan proces izrade scenarija te kako i na koji način uspješno scenarijsko planiranje poboljšava performanse poduzeća. Naglašena je kreativnost u pristupu kao temeljna odrednica procesa te uvedeno u aspekte implementacije i praćenja scenarija. Nastavno, u trećem poglavlju prikazani su značaj i važnost trgovine na malo unutar cjelokupnog gospodarskog sustava te njene posebnosti u odnosu na druge zemlje, ali i industrije općenito. Prikazan je stupanj koncentracije industrije te navedeno koji su to ključni gospodarski subjekti i kakve su njihove tržišne pozicije.

### **4.1. Metodologija primjene scenarijske analize**

Kako bi se na uspješan način odgovorilo zahtjevima teme ovog rada, pristupilo se procesu prikupljanja eksternih podataka (field research) kako je i navedeno u metodologiji istraživanja koja se zasniva na dvjema tehnikama:

- dubinski intervju, PEST/LE analiza (kvalitativno istraživanje),
- anketni upitnik, Porterov model (kvalitativno istraživanje).

U prvom koraku provest će se PEST/LE analiza kojom će se utvrditi kakva je opća okolina poduzeća, ali i dobiti informacije koje su to pokretačke snage iz okoline koje će značajno utjecati na industriju u budućnosti. Informacije će biti dobivene temeljem otvorenih pitanja, oblikovanih u formi intervjua. Osobe koje će se intervjuirati su stručne osobe iz industrije trgovine na malo te se uglavnom radi o osobama koje su zaposlene na visokim pozicijama u različitim trgovačkim lancima. Pored djelatnika zaposlenih u sustavu trgovine na malo, razgovarat će se i s osobama koje se bave industrijom kao što su konzultanti i potporne službe koje prate razvoj industrije. Uzorak je odabran slučajno, a kako je navedeno, radi se o uzorku poznavatelja industrije, s tim da poduzeća u kojima su intervjuirani zaposleni imaju različite strategijske orijentacije. Radi se o kvalitativnoj metodi prikupljanja podataka kojom će se polu-strukturiranim oblikom intervjua doći do informacija koje će nam poslužiti u razumijevanju industrijskih kretanja. Polu-strukturirani intervju omogućit će postavljanje dodatnih pitanja kojima će se moći filtrirati dobiveni podatci. Pitanja će se postavljati u otvorenoj formi kako bi se izbjegla sugestivnost i omogućilo oblikovanje i prezentacija informacija upravo na način kako to osoba misli. Obrazac intervjua nalazi se u prilogu ovog rada.

Pored eksterne okoline, izanalizirati ćemo i odnose unutar industrije putem Porterovog modela pet konkurentskih sila koji je također elaboriran u drugom poglavlju. Navedenom

analizom dobit će se informacije koje definiraju odnose unutar industrije i na razini strategijskih skupina. Prikupljanje podataka poslovne okoline provest će se metodom anketiranja s naglaskom da jedan dio anketiranih dolazi iz industrije poput voditelja odjela (prehrane, neprehrane ili neprehrane) dok drugi dio anketiranih dolazi iz poduzeća (dobavljača) koja imaju poslovni odnos s industrijom trgovine na malo. Cilj raspodjele je steći bolji uvid u svaku od konkurentskih sila i izbjeći pristranosti u procjeni. Anketni upitnik je u pisanoj formi i ispitanici će imati na izbor pet različitih odgovora te označiti onaj s kojim su najviše usuglašeni. Svaki ponuđeni odgovor ima svoju numeričku vrijednost putem koje se ocjenjuje jačina pojedine konkurentске sile. Primjer anketnog upitnika nalazi se u prilogu rada.

Prikupljeni podatci dobiveni na tržištu nadopunit će se saznanjima do kojih se došlo procesom internog prikupljanja podataka (desk research) te u kombinaciji ovih dvaju izvora pokušati na svrsishodan i učinkovit način prezentirati strategije razvoja maloprodajnih kanala putem scenarijske analize. Prezentirani podatci moći će se koristiti i u druge svrhe, poput strategijske analize industrije ili ocjene atraktivnosti industrije trgovine na malo.

Tako prikupljeni podatci obradit će se i prezentirati u radu te razviti scenariji koji će biti aproksimacija dobivenih rezultata. Prikupljeni podatci bit će usmjereni na formiranje industrijskog scenarija te su kao takav industrijski scenarij ključna komponenta u procesu izrade strategije.

#### **4.1.1. Posebnosti industrijskog scenarija**

Danas se suočavamo s različitim pristupima procesu scenarijske analize i gotovo da nema područja u kojem scenarijska analiza nema svoju primjenu. Kad se krene s nekim projektom, pa tako i sa scenarijskom analizom, pred osobama kojima je povjerena izrada scenarija javlja se određena problematika koju je teško unaprijed odrediti i pronaći učinkovita rješenja. Jedno od temeljnih pitanja koje se nameće u ovom radu je kome ovaj rad može služiti, koji su to gospodarski subjekti ili cjeline koja će imati koristi od ovog rada te kako će prezentirane podatke moći koristiti u formiranju strategije razvoja.

Kako bi određeni scenariji našli svoju primjenu, za početak ih je potrebno diferencirati prema različitosti njihovih oblika. Tako se scenariji mogu diferencirati u ovisnosti prema svojoj namjeni: globalni scenarij, konkurentski scenarij, tehnološki scenarij i industrijski scenarij (Fahley, L., Randall, R. M.; 1997:175). Vidljivo je da su različiti scenariji usko vezani za tematiku kojom se bave, tako globalni proučavaju globalna kretanja koja se nalaze pod utjecajem raznih političkih i društvenih okruženja, konkurentski se bave raznolikostima konkurentskih strategija, tehnološki novim dinamičkim promjenama i menadžerskim usvajanjem tih promjena.

Industrijski scenarij je ovom radu najzanimljiviji, upravo stoga što se bavi razvojem

scenarija za cijelu industriju te ispituje vjerojatna buduća stanja industrije, slično kako je to Porter predstavio u svom industrijskom scenariju. Iako nedostatan za temeljenje strategije pojedinih poduzeća, on predstavlja buduću okvir u kojem će se razvijati industrija trgovine na malo. Iako industrija sama po sebi predstavlja jednu cjelinu, jako će biti teško zadovoljiti sve sudionike unutar industrije, prije svega zbog činjenice da unutar industrije djeluju poduzeća koja imaju različite strategijske orijentacije i u tom smislu različita djelovanja na tržištu. To posljedično otežava proces izrade scenarija te bi zasigurno, u slučaju izrade scenarija za svako poduzeće unutar industrije, sile djelovanja bile različite, u ovisnosti o njihovim temeljnim prijetnjama i prilikama na tržišnim segmentima koje zauzimaju. Segmentacija je jedan od načina na koji bi se mogli adekvatno podijeliti poduzeća unutar industrije te na temelju te segmentacije razviti scenarije za svaki tržišni segment. Zasigurno je u industriji trgovine na malo moguće napraviti segmentaciju prema veličini poslovnih subjekata, prema njihovim poslovnim modelima ili prema teritoriju na kojem djeluju, tj. radi li se o regionalnim, nacionalnim ili internacionalnim „igračima“.

Kad se govori o industrijama općenito, temeljna premisa od koje treba poći je povijesni trend razvoja industrije. Iako su ekonomska događanja uglavnom cikličkog karaktera, povijesni trend će pomoći da se bolje razumije sam proces evolucije industrije i koji su to događaji doveli industriju u sadašnji oblik. Pritom svakako treba imati na umu da se granice između industrija brišu i jasna podjela između pojedinih industrija nije moguća. Industrija je živi mehanizam koji se s vremenom mijenja te dolazi do pojave neočekivanih konkurenata ili do pomicanja granica industrije čime određena industrija dramatično mijenja svoje zakonitosti. Sve ovo ima za cilj ukazati na fluidnost industrije i potrebu za stalnim monitoringom susjednih industrija.

Iako teško odredivih granica, industrijski scenariji imaju svoju praktičnu primjenu u ekonomskoj znanosti (Fahley, L., Randall, R.M., 1997:191):

- identificirati vjerojatna buduća stanja industrije,
- prikazati sve potencijalne budućnosti i puteve njihovog razvoja,
- poticati bolje strategijsko razmišljanje u identifikaciji prilika i prijetnji te ilustrirati konkretnu dinamiku u različitim industrijskim kontekstima,
- omogućiti organizaciji da uoči što će biti potrebno učiniti na svim organizacijskim nivoima kako bi bila uspješna u različitim industrijskim scenarijima.

Iako je razvidno kako je potreba za oprežnošću nasušna, ukoliko se želi postaviti pravilan scenarij razvoja industrije, granice industrije i promjene koje se događaju oko njenih granica poslužiti će kao sredstvo učenja i stečena znanja potrebno je iskoristiti za formiranje razvojnih strategija. Posljedično će se promatrati i definirati temeljne probleme unutar industrije i time odrediti buduću opseg scenarijske analize. Pored opsega, ključni element je vrijeme za koje se razvijaju scenariji pa će se malo detaljnije usredotočiti na vremenski horizont scenarija.

#### 4.1.2. Vremenski horizont scenarija

Većina autora je ipak suglasna da se, kada se postavlja vremenski horizont, uobičajeno govorimo o vremenu od pet do trideset godina. Naravno, ta je postavka okvirna i ovisi o jako puno čimbenika. Jedan od temeljnih je kakva je industrija sama po sebi, odnosno kakav je intenzitet promjena unutar industrije te radi li se o industriji koja je radno intenzivna ili je više temeljena na razvoju novih tehnologija. Drugi bitan čimbenik je okolina industrije, odnosno radi li se o industriji koja se nalazi pod visokim utjecajem svoje opće okoline ili se, pak, radi o industriji na koju okolina ima mali utjecaj. Moglo bi se nabrajati još čimbenika, poput ovisnosti o demografskim kretanjima ili ovisnosti o prirodnim bogatstvima ukoliko je industrija naslonjena na sirovine koje dolaze iz zemlje. Što god se odlučilo, mora se biti svjesno nesigurnosti kojoj se izlaže u ovisnosti o vremenskim distancama scenarija. Odabir vremenskog okvira je pitanje izbora, a sukladno tome i svih posljedica koje taj izbor nosi. Svakako pritom valja voditi računa o dvama ključnim elementima: scenarijska analiza je vodič za ulaganje i investiranje i kako i na koji način se scenarij poklapa s poslovnim ciklusima (Martelli, 2014:107).

Za poduzeća koja djeluju u visokorazvijenim industrijama koje uključuju primjenu novih tehnologija i znanja racionalnije je postaviti scenarije na kraće rokove 5-10 godina jer su to razdoblja u kojima se realno može istražiti trendove koji dolaze i ugroze koje su pred nama. U industrijama koje se bave tradicionalnim zanimanjima poput građevinarstva, rudarstva ili, pak, tekstilnoj industriji scenarije je moguće razviti na duže vremenske rokove 10-30 godina. Razlozi takvog planiranja pronalaze se u sporosti mijenjanja tih industrija te maloj vjerojatnosti promjene tih industrija u srednjem i kratkom roku. Svakako, ukoliko industrija dopušta, poželjno je razvijati scenarije na duže vremensko razdoblje, iako scenariji s jako velikim vremenskim horizontom uglavnom nemaju praktičnu vrijednost za poduzeća. Međutim, postoje i organizacije koje scenarijskoj analizi pristupaju s jako dugačkim vremenskim horizontom poput državnih tijela ili lokalnih uprava kada se govori o nekim urbanističkim scenarijima razvoja ili scenarijima obrane od elementarnih nepogoda. Ti rokovi se kreću i do sto godina i radi se uglavnom o globalnim scenarijima.

Industrija trgovine na malo također se može smatrati tradicionalnom i njena transformacija zaostaje za velikim dijelom drugih industrija. Jednim dijelom posljedica je to ovisnosti o kupcima odnosno potrošačima koji su stekli ili razvili određene potrošačke navike, a industrija trgovine na malo prati te navike kako bi odgovorila na njihove zahtjeve. U pogledu scenarija možemo reći da bi postojanje vremenskog horizonta na kratki rok, važan strategijski alat poput scenarijske analize sveli u okvire strategijskog planiranja. Iako na povijesnom trendu teško možemo graditi uspješnu scenarijsku analizu jer ona nije samo puko ponavljanje vremenskih ciklusa, povijesni trend može ukazivati na vremenski horizont za koji je potrebno procijeniti vrijeme scenarija.

Temeljeno na dosadašnjem razvoju industrije trgovine na malo, za potrebe ovog rada vremenski okvir postavljen je na 15 godina, odnosno na 2035. godinu. Zašto baš 15 godina? Razloga je više, jedan je već spomenuti tradicionalizam i sporost kada su inovacije u pitanju, a drugi leži u činjenici da su navike potrošača koje nastoje zadovoljiti poduzeća iz industrije nešto što se sporo mijenja sporo te je potrebno jako puno resursa kako bi se usvojili novi obrasci ponašanja. Zaista postoji jako puno inovacija koje su u povojima u okvirima svjetske maloprodaje pa će ipak biti potrebno neko određeno vrijeme da maloprodaje u Hrvatskoj dosegnu stupanj razvoja u Japanu ili Sjedinjenim Američkim Državama.

## **4.2. Provedba tehnike scenarijske analize**

Nakon što se ukazalo na praktičnu primjenu industrijskog scenarija i postavilo vremenski okvir za određivanje budućih scenarija, pristupa se definiranju problema za koji scenarijska analiza može ponuditi rješenje – što su ključni elementi transformacije prodajnih kanala i kako poduzeća unutar industrije mogu koristiti te informacije u kreiranju razvojnih strategija.

### **4.2.1. Analiza opće okoline industrije trgovine na malo**

Analiza opće okoline temelji se na PEST/LE analizi kojom su prikupljene informacije dubinskim intervjuima s poznavateljima industrije. U intervjuiranju je sudjelovalo ukupno osam ispitanika čije su karakteristike prethodno navedene. Među ispitanicima je šest muških i dvije ženske osobe u dobi od 36 do 47 godina. Svih osam ispitanika su visokoobrazovane osobe, s višegodišnjim iskustvom u trgovini na malo te su dragovoljno sudjelovali u projektu. Za svaki od relevantnih čimbenika opće okoline poduzeća ispitanici su ponudili svoja trenutna razmišljanja te su govorili o potencijalnim utjecajima promjena tih čimbenika i u kojem bi se smjeru ti čimbenici mogli kretati te na koji će način te promjene utjecati na industriju u budućnosti.

#### *4.2.1.1. Utjecaj političkih čimbenika na industriju*

Većina ispitanika ipak smatra kako politički čimbenici nisu značajni, ali je to možda samo posljedica prilagodbe na političke nestabilnosti koje vladaju u zemlji. Republika Hrvatska je danas članica Europske unije i u tom smislu sljedbenik pozitivnih vrijednosti koje Unija zagovara, a to su sloboda tržišta i pravo na imovinu. Međutim, jedan dio ispitanika je nezadovoljan načinom na koji Vlada vodi i gradi odnose, prije svega sa susjednim zemljama, te time umanjuje prilike onima koji pokušavaju svoje poslovanje internacionalizirati, odnosno širiti svoje poslovanje na susjedna tržišta. Smatraju kako navedene tenzije, osim što umanjuju investicijski potencijal države, sputavaju investitore u nastojanjima da prošire i ojačaju svoju mrežu.

Šest od osam ispitanika usko povezuje kreditni rejting države s visinom kamatne stope po kojoj se zadužuju te smatraju kako poduzeća koja su u stranom vlasništvu imaju konkurentsku

prednost u vidu nižih kamatnih stopa. Odgovornijom politikom Vlade i provođenjem strukturnih reformi kreditni rejting Hrvatske bi bio poboljšán, a time omogućeno poduzećima da se zadužuju po sličnim kamatnim stopama kao domaća poduzeća sa stranim vlasnikom.

Više od polovine ispitanih nije imalo nikakve direktne koristi od institucija države koje imaju primarnu svrhu olakšati poduzetnicima u industriji poslovanje, bilo povezivanjem s potencijalnim partnerima ili savjetodavnim uslugama. Jedan od njih je pokušao i zatražio pomoć diplomatsko-konzularnih predstavništava, ali bezuspješno.

Infrastruktura u Hrvatskoj je, po mišljenju ispitanika, na zadovoljavajućem nivou, a u prilog toj činjenici govori i politika Vlade koja se zalaže za izgradnju određenih infrastrukturnih projekata. S tim ciljem Vlada je formirala i ministarstvo koje će omogućiti lokalnim zajednicama pristup informacijama i znanju kako bi bili što uspješniji u privlačenju novac iz EU fondova za infrastrukturne projekte.

Ipak, većina se sugovornika slaže kako je potrebno provesti deregulaciju kako bi se porezni obveznici rasteretili nepotrebnih birokratskih poslova što uvelike utječe na smanjenu produktivnost rada. Međutim, skoro svi ispitanici su suglasni da su dva temeljna problema koja značajno pridonose neizvjesnosti političkog karaktera: rad nedjeljom i nestabilnost porezne politike.

Kada se govori o radu nedjeljom, već više od dvadeset godina nema suglasja po pitanju treba li ili ne treba raditi nedjeljom. Iskustva europskih država su različita i teško možemo očekivali da će se po ovom pitanju uskoro postići konsenzus. Prevladavajuće mišljenje je da će navedeno pitanje, ako se bude rješavalo, riješiti na populistički način, pri čemu će financijski efekti takve odluke biti sekundarni. Rad nedjeljom za većinu kompanija iz industrije predstavlja značajnu komponentu njihovog poslovanja. Većina ih se sjeća perioda od prije nekoliko godina kada je izmjenama Zakona o trgovini rad nedjeljom zabranjen. Rezultat toga bili su pad prometa u maloprodaji, ali i ozbiljno narušena profitabilnost industrije. Danas je cijela industrija nisko profitabilna i većina smatra kako bi donošenje takve zakonske odredbe dodatno pogoršalo ionako loš položaj, prije svega, domaćih trgovaca.

Drugi značajan element izvora političke nestabilnosti su prečeste promjene poreznih zakona, bilo da se radi o porezima kojima se oporezuje potrošnja i dobit ili se radi o izmjeni poreznih stopa direktnih poreza. Sve te zakonske izmjene za poslodavce predstavljaju određeni trošak, iako neke imaju pozitivan utjecaj na poslovanje. Posljednja promjena koja se dogodila odnosi se na diferencijaciju stope PDV-a i ispitanici su suglasni kako nije poručila željene efekte, a razlog neuspjeha te porezne mjere ne treba isključivo tražiti u industriji trgovine na malo jer su oni, prema riječima ispitanika, posljednja karika u lancu opskrbe.

Zaključno, većina ispitanika smatra kako su političke nesigurnosti prisutne, ali vjerojatnost

njihovog nastanka je mala. Međutim, ukoliko se pojave neke, poput zabrane rada nedjeljom, posljedice će biti ne sagledive.

#### *4.2.1.2. Utjecaj ekonomskih čimbenika na industriju*

Dio ekonomskih čimbenika dotaknut je kada se govorilo o utjecaju političkih faktora na industriju. Danas se pod pojmom ekonomskih čimbenika podrazumijeva cjelokupna gospodarska situacija u zemlji.

Hrvatska već 20 tromjesečja zaredom ima kontinuirani rast bruto društvenog proizvoda dok 58 mjeseci zaredom rastu prometi u industriji trgovine na malo. U posljednje vrijeme ipak postoji disbalans između rasta prometa u industriji u odnosu na rast bruto društvenog proizvoda. Rast industrije u 2018. godini industrije iznosi oko 7% i mišljenja ispitanika su da zasluge za jedan dio potrošnje treba pripisati rastu potrošačkih kredita dok je rast dohotka iznosio 2,6%. Ipak, usporedba razvijenijih zemalja u odnosu na Hrvatsku govori u prilog tome da u nerazvijenijim zemljama rastom dohotka raste i promet u industriji dok u razvijenim zemljama rast dohotka nema učinak na rast prometa u maloprodaji. Ispitanici su suglasni kako su pozitivni trendovi u makroekonomiji posljedica konjunktura europskog gospodarstva i pozitivnog trenda koji nosi i domaći bruto društveni proizvod. Zabrinuti su zbog pada industrijske proizvodnje i nešto lošije turističke sezone u odnosu na očekivane rezultate. Već se ranije govorilo o važnosti turističke sezone za industriju trgovine na malo. Turizam i trgovina na malo dva su sektora koja visoko koreliraju, čak je poznata izjava ministra turizma koji kaže kako su turizam i trgovina dva dijela jednog tijela. Trgovci su opravdano zabrinuti za iduću turističku sezonu zbog pada konkurentnosti hrvatske turističke ponude te ih većina procjenjuje kako se u šest tjedana „špice sezone“ ostvari oko 20% ukupnog prometa u trgovini na malo.

Inflacija u Hrvatskoj u 2018. godini u odnosu na prethodnu godinu iznosi 1,5% dok je rast potrošačkih cijena iznosio 0,8%, prema podacima DZS-a. Ispitanici su suglasni kako inflacija nema veći utjecaj na rad maloprodaje sve dok je unutar inflatornih stopa zemalja Europske unije. Smatraju kako će tečaj i dalje biti pod kontrolom HNB-a, a većina ih pozdravlja pridruživanje euro zoni čime će se eliminirati negativne tečajne razlike. Budući da smo tržište koje je u velikoj mjeri oslonjeno na euro zonu, naglašavaju prednost u samom radu u načinu plaćanja eurima, pogotovo tijekom turističke sezone.

Ispitanici dijele mišljenje kako je nešto odgovornija fiskalna politika Vlade dobar pomak, ali isto tako upozoravaju kako je ona vezana isključivo uz pozitivne trendove europskog gospodarstva te nisu sigurni da će se pozitivan trend smanjenja vanjskog duga države nastaviti.

Veličina dohotka u budućnosti i gospodarska situacija općenito ključni su parametri

ekonomskih čimbenika te procjenjuju, ukoliko se ti trendovi nastave, da će rast prometa u maloprodaji i dalje imati uzlaznu putanju.

#### *4.2.1.3. Utjecaj društvenih čimbenika na industriju*

Društveni čimbenici su važan faktor svakog društva, a pod njima se podrazumijevaju demografski razvoj zemlje, stupanj obrazovanja građana te određene kulturološke norme, sklonosti i preferencije. Trgovina na malo je demografskoj strukturi izložena kroz nedostatak radne snage, ali i nedostatak potencijalnih kupaca, sve to kao posljedica negativnog prirodnog prirasta, a posebno posljednjih godina izrazito negativnog migracijskog salda.

Nedostatak radne snage većina ispitanika navodi kao ključni izazov vremena u kome trenutno posluju. Jedan dio ispitanika je upošljavao djelatnike koji su dobili dozvole za rad na određeno iz susjednih zemalja, ali i onih nešto udaljenijih zemalja. Većina njih koji su imali multinacionalnu strukturu djelatnika suglasna je u procjeni da inozemni radnici u poznavanju kulturoloških navika nisu na razini domaćih. Kao ozbiljan problem, koji nije isključivi problem industrije trgovine na malo već i ostalih industrija, ispitanici naglašavaju posebno težak položaj njihove industrije s obzirom da su plaće u njihovoj industriji jedne od nižih te nemaju mogućnost značajnijeg povećanja plaća, bez osjetnijeg povećanja marži što će posljedično dovesti do rasta cijena.

Druga komponenta demografske strukture vezana je uz potencijalne kupce i smanjenje broja stanovnika u Hrvatskoj (posljednje procjene se kreću ispod četiri milijuna) koje negativno utječe na budući prihod. Loši demografski trendovi i povećanje prosječne dobi stanovništva imat će za posljedicu, prema mišljenjima ispitanika, smanjenu mobilnost stanovništva što će voditi izmjenama prodajnih formata. Udaljenost kvartovskih dućana umirovljeničkoj populaciji je često puta manja od parkirnog mjesta na parkiralištu velikog hipermarketa. Ipak, većina ispitanika je suglasna da će rast kupovne moći jednim dijelom amortizirati manji broj stanovnika, a ključni pokazatelji prihoda u budućnosti usko će biti vezani uz uspješnost budućih turističkih sezona.

U kulturološkom pogledu Hrvatska je tradicionalna zemlja koja vlastite vrijednosti nastoji sačuvati i pod pritiskom globalizacije. Najbolji pokazatelj tome je i kako su se veliki internacionalni trgovački lanci prihvatili kulturološke norme kao zadane te nastoje udovoljiti potrebama kupaca. Danas je nivo usluge koju nudi Lidl Hrvatska na puno većoj razini od one koju nudi Lidl u Njemačkoj. Društvene norme, poznato je, teško se mijenjaju i one su, kada su uvjerenja u pitanju, ponekad i iznad zakonske regulative.

Trgovina na malo u Hrvatskoj, a tako i u ostalim zemljama, po svojoj prirodi nije ovisna o visokoobrazovanoj i specijaliziranoj radnoj snazi. Obrazovanje hrvatskih građana je dostatno, a potrebna obuka za većinu radnih mjesta traje kratko tako da po tom pitanju ispitanici nisu zabrinuti osim već prije spomenutim nedostatkom radne snage.

#### *4.2.1.4. Utjecaj tehnoloških čimbenika na industriju*

Tehnološka okolina je možda i najznačajniji faktor razvoja društva općenito pa tako i industrije trgovine na malo. Na ovom polju poduzeća iz industrije slijede praksu europskih i svjetskih poduzeća. Danas, prema mišljenju ispitanika, hrvatska trgovina na malo u tehnološkom smislu ne zaostaje za europskom i u tom pogledu se može govoriti kako domaća poduzeća drže korak s europskom konkurencijom. Postoji mišljenje jednog dijela ispitanika kako domaća poduzeća koja imaju domaćeg vlasnika nisu na stupnju tehnološkog razvoja kao inozemna i to, prije svega, po procesima upravljanja i korištenju naprednih tehnologija koji bi omogućili učinkovitije poslovanje. Pozadinski procesi kojima se upravlja zalihama roba i obrtajem važna su komponenta poslovanja trgovine na malo i ispitanici su mišljenja da će se najveće promjene i tehnološka unaprjeđenja događati upravo u tom području, gdje će doći do potpune automatizacije pojedinih procesa.

Većina ispitanika smatra kako je trgovina na malo živežnim namirnicama pod najmanjim pritiskom internetske trgovine te da bi ona na primjerima drugih industrija mogla puno toga naučiti, ponajprije trgovine tekstilnom i tehničkom robom. Danas u svijetu online prodaja raste po stopi od 30% dok u Hrvatskoj ta stopa iznosi tek 12%. Trgovina na malo živežnim namirnicama danas u SAD-u putem on-line je ispod 1% ukupne maloprodaje. Razloga tome je dosta, od već prije spomenutih društvenih normi pa do velikog udjela starijeg stanovništva. Ispitanici su suglasni kako u tom dijelu zaostajemo za europskim i svjetskim trendovima.

Jedan dio ispitanika naglašava kako će doći do znatne transformacije poslovanja koje se nalazi pod utjecajem robotizacije. Naime, razmišljanja idu u pravcu da će roboti u prodajnim prostorima obavljati poslove detekcije stanja zaliha, ali i slati informacije o broju kupaca u objektu ili potrebi za dodatnim radnicima na određenoj kategoriji.

Ispitanici su podijeljeni kada je u pitanju upotreba visoke tehnologije u trgovini na malo. Dok jedni smatraju to dalekom budućnosti, drugi su uvjereni kako je kupovina na virtualnom zidu autobusnih i tramvajskih postaja realnost. Naime, radi se o tome da dok čekate tramvaj, na virtualnom zidu odaberete artikle koje želite kupiti, platite ih putem mobilnog uređaja i dok ste vi doputovali kući, već vas čeka isporuka.

Skoro svi ispitanici su uvjereni kako će informatičke mogućnosti u velikoj mjeri oblikovati industriju trgovine na malo, a razloge nedovoljno brzog usvajanja promjena, u odnosu na neke druge industrije, prije svega vide u nedostatku profitabilnosti koja bi omogućila usvajanje tih promjena, ali i kulturološkim obilježjima kada je u pitanju kupovina živežnih namirnica. Zsigurno, veliki trgovački lanci u stranom vlasništvu bit će predvodnici ovog trenda te će oni samo izvršiti transfer tehnologije s razvijenijih tržišta na domaće dok će domaći pratiti te promjene.

#### *4.2.1.5. Utjecaj pravnih čimbenika na industriju*

Pravni čimbenici ogledaju se u učinkovitosti pravosudnog sustava, lokalnog zakonodavstva i agencijama koje se bave donošenjem posebnih zakonskih odredbi. Svi su suglasni kako se upravo na ovom području mjeri konkurentnost nacionalnog gospodarstva, a upravo na ovom polju rezultati su prilično loši. Pojedini sudski sporovi traju i preko deset godina što unosi veliki rizik u poslovanje poduzeća, a rezervacije za određene namjene na pozicijama u bilanci poduzeća postaju značajan uteg u objektivnosti izvještavanja.

Ispitanici navode i neujednačenost lokalnih zakona po pitanju komunalnih naknada pa tako oscilacije između pojedinih lokalnih zajednica iznose i do nevjerojatnih 500%. Smatraju kako bi Vlada, ukoliko zaista želi, trebala uvesti određena ograničenja u slobode lokalnih zajednica čime su poduzetnici izloženi samovolji lokalnih vlasti. Temeljem odluke općinskih vijeća i skupština gradova te naknade se mijenjaju uglavnom na gore kao posljedica nedostatnih financijskih sredstava u proračunu lokalnih zajednica. Kao posebno otegotnu okolnost navode nepotizam i korupciju uslijed potrebe za određenim građevinskim dozvolama za gradnju novih prodajnih prostora. Skoro svi su suglasni kako je potrebno brža i učinkovitija procedura u postupku ishoda potrebnih dozvola, bilo za rad bilo za gradnju, te je proces spor i često puta neujednačen na teritoriju Republike Hrvatske, što dodatno usložnjava ionako već kompleksan sustav.

Agencije koje se bave reguliranjem trgovinskih odnosa i razne udruge koje se bave promicanjem prava potrošača dio su modernog tržišno orijentiranog gospodarstva te ispitanici u tom pogledu nemaju većih zamjerki. Podržavaju rad tih udruga te su iskustva koja navode uglavnom pozitivna, a većina ih ističe kako su interni pravilnici o pravima njihovih kupaca veća od onih koja promiču navedene udruge.

#### *4.2.1.6. Utjecaj ekoloških čimbenika na industriju*

Svi ispitanici percipiraju značaj ekologije i potrebu za razvojem svijesti građana o ekološkim kretanjima. Kada se govori o ekologiji, ispitanici dominantno promišljaju tri kategorije: ekološki uzgojeni proizvodi, zbrinjavanje otpada te globalne klimatske promjene.

Uslijed sve većih pojava bolesti koje su epidemiološkog karaktera, raste potreba bolje reguliranosti, prije svega, živežnih namirnica. Sukladno tome, ali i pod utjecajem medija, građani osvještavaju potrebu za konzumiranjem ekološki uzgojenih proizvoda. Trgovine koje se bave prodajom proizvoda iz ekološkog uzgoja u Hrvatskoj rastu po stopi od 12% na godinu. Posljedično, dolazi do rasta cijene proizvoda, ali i povećane reguliranosti u oblasti ekološkog uzgoja. Predviđanja su da će kategorije ekoloških proizvoda rasti i dalje jer to, jednim dijelom, omogućuje povećani dohodak, a s druge strane briga za zdravlje i težnja što boljoj kvaliteti života.

Trgovina na malo bila je jedan od svijetlih primjera kako se uključila u proces prikupljanja ambalažnog otpada na temelju Pravilnika o ambalaži i ambalažnom otpadu. Prikupljanje ambalažnog otpada ima za cilj izbjeći odlaganje ambalažnog otpada na deponije i time iskoristiti svojstva ambalažnog otpada koji posjeduje određena energetska svojstva. Trgovina na malo se uključila u taj proces sustavom povratne ambalaže te je od 2014. godine udio povrata ambalaže u odnosu na broj ambalažnih jedinica stavljenih na tržište preko 90%. Time je industrija trgovine na malo poslala poruku da je jedna od rijetkih industrija koja brigom za životnu okolinu pridonosi kvaliteti života u Republici Hrvatskoj.

Kada se govori o globalnim klimatskim promjenama, nažalost, različite studije prezentiraju različite podatke. Tako i naši ispitanici, o klimatskim promjenama imaju podijeljeno mišljenje. Za jedan dio ispitanika klimatske promjene su ozbiljan problem koji prijeti cjelokupnom čovječanstvu, koji će iz temelja promijeniti život na zemlji, a to opravdavaju izraženijim amplitudama vremenskih nepogoda (poplave, požari, cunami, oluje). Drugi dio smatra kako su klimatske promjene same po sebi industrija koja se brine za ekonomsku učinkovitost te smatraju kako utjecaj klimatskih promjena prenaplaćavaju organizacije koje se time bave.

Briga za životnu okolinu je važan proces evolucije te svakako treba raditi na povećanju svijesti građana o brizi za ekologiju, ali ipak su suglasni kako palicu ekološkog očuvanja drže država i lokalne zajednice, a oni će kako industrija svesrdno pomoći kako su to i do sada činili.

#### **4.2.2. Analiza poslovne okoline industrije trgovine na malo**

U prethodnom dijelu razmatralo se kako opća okolina utječe na industriju trgovine na malo dok će se u ovom dijelu razmotriti kakav je utjecaj poslovne okoline na poslovanje poduzeća unutar industrije. Analiza poslovne okoline napraviti će se putem Porterovog modela pet konkurentskih sila koji se bavi odnosom istorodnih poduzeća unutar iste industrije. Analiza industrijske strukture dat će uvid u različite segmente industrije, ali isto tako projicirati buduće okvire industrije.

Kako je ranije objašnjeno, postupak prikupljanja podataka za ovo analizu napravljen je metodom anketiranja. Anketa je napravljena u pismenoj formi i procijenjeno vrijeme popunjavanja anketnog upitnika je oko 20 minuta. Anketni upitnik sadrži 57 pitanja na pet različitih tema, kako je to Porter objasnio u svom modelu. Pitanja u anketi su zatvorenog tipa gdje osoba koja popunjava anketu iznosi svoje mišljenje temeljem pet ponuđenih odgovora, označavanjem onog s kojim se najviše slaže. Ponuđeni odgovori su formirani po stupnju intenziteta suglasja s konstatacijom. Svim ispitanicima je pojašnjena svrha istraživanja i dato dovoljno vremena da se mogu na kvalitetan način posvetiti ispunjavanju anketnog upitnika.

Anketni upitnik je proslijeđen putem elektronske pošte ili je uručen osobno. Anketiranje

je obavljeno u razdoblju od rujna do listopada 2019. godine.

Uzorak na kome je provedeno istraživanje sastoji se od dvadeset osoba, od kojih su deset zaposlenici trgovine na malo, a drugih deset su zaposleni u poduzećima koja imaju poslovni odnos s trgovinom na malo, odnosno radi se o njihovim dobavljačima. Anketirani koji dolaze iz sustave trgovine na malo voditelji su kategorija (*kategorija menadžeri ili buyeri*) u svojim poduzećima te upravljaju različitim kategorijama unutar istih. Zastupljeni su iz svih kategorija, od prehrane do neprehrane. Podjela anketiranih napravljena je kako bi se dobio pogled na te odnose iz različitih kutova promatranja, ali i zbog činjenice da Porterov model mjeri jačine pregovaračke moći i zasigurno razlike u pogledima na te sile iz vizure trgovine na malo i njenih dobavljača nisu iste. Cilj ove analize je steći uvid u značaj svake pojedine konkurentске sile, ali i ukazati koji je to prevladavajući model i koji su pokretači uspjeha u industriji.

Statistička obrada rezultata dobivenih procesom anketiranja bit će obrađena po svakoj od konkurentskih sila. Svako pitanje na koje ispitanik da svoj odgovor ima svoju pridruženu ocjenu. Zbroj tih ocjena podijeli se brojem pitanja po svakoj od konkurentskih sila te se dobije prosječna ocjena svake od konkurentskih sila. Dobiveni rezultati prezentirat će se putem tablica i dodatno pojasniti što se smatra uzrokom takvih rezultata. Isto tako, prilikom prezentiranja svih pet sila njihove numeričke vrijednosti bit će prezentirane na dijagramu.

#### *4.2.2.1. Prijetnje od ulaska novih konkurenata u industriju*

Dobro je poznata industrijska struktura svim poduzećima koja su prisutna na tržištu, ali i pojedine strategije poduzeća koje se nalaze u industriji. Opasnost od ulaska novih konkurenata u industriju uvijek postoji te je prisutan strah od gubitka tržišnog udjela zbog novog konkurenta. Ovih dana je aktualna tema ulaska talijanskog trgovačkog lanca Eurospin koji će svojom ponudom i načinom strategije na tržištu izravno konkurirati svima u industriji, a najviše Lidlu jer imaju sličan poslovni model temeljen na vlastitom brandu i niskim cijenama.

Pored tradicionalnog kanala prodaje postoje i oni nekonvencionalni, poput različitih online platformi koje ruše granice industrije i unose dodatnu nestabilnost, ali tjeraju postojeće sudionike na promišljanje o budućnosti svog poslovanja. Prikupljeni podatci koji govore o prijetnjama od ulaska novih konkurenata prikazat će se tabelarno i objasniti priroda tog odnosa na temelju dobivenih rezultata.

Tablica 4.1. | Prijetnje od ulaska novih konkurenata

| Anketirani | Ocjena | Anketirani | Ocjena | Zbroj ocjena | Prosječna ocjena |
|------------|--------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1          | 2.30   | 11         | 2.40   | 52.55        | <b>2.63</b>      |
| 2          | 2.40   | 12         | 3.10   |              |                  |
| 3          | 2.80   | 13         | 2.50   |              |                  |
| 4          | 2.80   | 14         | 2.40   |              |                  |
| 5          | 3.90   | 15         | 2.40   |              |                  |
| 6          | 1.90   | 16         | 3.10   |              |                  |
| 7          | 2.10   | 17         | 3.30   |              |                  |
| 8          | 2.43   | 18         | 3.40   |              |                  |
| 9          | 2.12   | 19         | 2.80   |              |                  |
| 10         | 1.90   | 20         | 2.50   |              |                  |

Prosječna ocjena 2,63 govori u prilog postojanju realne mogućnosti ulaska novih konkurenata na tržište kako je već prije spomenuto. Iako je nedostatno u smislu profitabilnosti, investitori se vode različitim kriterijima kada je širenje poslovanja u pitanju. U industriji trgovine na malo kada se gledaju financijski pokazatelji, razvidno je da većina njih svoje poslovanje temelji financiranju od strane dobavljača, a naprednim informatičkim aplikacijama zalihu robe održavaju ispod nivoa obveza, što za posljedicu ima negativan radni kapital. Upravo činjenica da poduzećima u industriji nisu potrebna velika kapitalna ulaganja čini ovu industriju atraktivnom unatoč niskom stupnju profitabilnosti. Drugi važan element atraktivnosti nalazi se u ekonomiji obujma. Rastom i širenjem poslovnih operacija rastu i količine robe koju poduzeće može plasirati na tržište te time poboljšava svoje uvjete, a ujedno smanjuje troškove poslovanja. Jedan dio je svjestan koncentracije u industriji te nastoji izgraditi dovoljno dobru poziciju kako bi svoje poslovanje mogao što uspješnije prodati na tržištu. Zasigurno postoji još jako puno motiva za ulazak u industriju, a ulaskom u euro zonu hrvatsko tržište će postati još privlačnije, pogotovo uzme li se u obzir stupanj koncentracije po kojem je Hrvatska po koncentriranosti ispod prosjeka europskih zemalja.

#### 4.2.2.2. Intenzitet industrijskog suparništva

Ako bi se sile Porterovog modela htjele rangirati po njihovoj značajnosti za poduzeća u industriji, tada bi intenzitet industrijskog suparništva zasigurno bio na prvom mjestu jer on izravno utječe na izbor strategije. Intenzitet industrijskog suparništva usko je vezan za različite strategijske orijentacije i značajno determinira kojim strategijskim pristupom će poduzeće nastupiti na tržištu. Na tržištu danas postoje poduzeća koja svoju konkurentnost grade na kvaliteti ponude i ona koja svoju konkurentnost temelje na niskim cijenama

proizvoda. Industriju trgovine na malo u Hrvatskoj danas simbolizira reaktivnost na djelovanje konkurenata u industriji. To znači da konkurenti međusobno prate poslovanje i pokušavaju odgovoriti na akcije koje poduzima neko poduzeće kako bi sebi priskrbilo bolji konkurentski položaj. Na tržištu se konkurentnost vodi putem cijena, ali i različitim marketinškim kampanjama. U tom pogledu industrija trgovine na malo prati habitus hrvatskih građana te se poistovjećuje i podupire razne javne događaje. Svjedoci smo kako sportski uspjesi vesele hrvatske građane, a poduzeća iz industrije nastoje davanjem podrške nacionalnim timovima pridobiti kupce. Pored navedenog, poduzeća iz industrije promiču ili bar deklarativno promiču važnost kupovine domaćih proizvoda, a naglasak na domaće artikle stavljaju pretežno inozemni trgovački lanci koji žele tim aktivnostima popraviti svoj ugled među potencijalnim kupcima. Sve su ovo razlozi, a uzrok treba tražiti u izrazitoj cjenovnoj osjetljivosti. Tablični prikaz prikupljenih podataka to i potvrđuje.

Konkurentska struktura poduzeća u industriji može se okarakterizirati kao snažna i predvodi je pet velikih nacionalnih lanaca dok su ostali orijentirani na regije i svoju konkurentnost grade na prilagodbi i malim formatima. Može se zaključiti kako se radi o fragmentiranoj industriji. Iako velika poduzeća imaju snažan utjecaj, on nije dovoljan za oblikovanje industrije.

Tablica 4.2. Intenzitet industrijskog suparništva

| Anketirani | Ocjena | Anketirani | Ocjena | Zbroj ocjena | Prosječna ocjena |
|------------|--------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1          | 4.21   | 11         | 3.55   | 73.41        | <b>3.67</b>      |
| 2          | 3.78   | 12         | 3.72   |              |                  |
| 3          | 3.93   | 13         | 3.15   |              |                  |
| 4          | 3.92   | 14         | 3.64   |              |                  |
| 5          | 4.86   | 15         | 3.42   |              |                  |
| 6          | 3.39   | 16         | 3.42   |              |                  |
| 7          | 3.15   | 17         | 3.64   |              |                  |
| 8          | 3.45   | 18         | 3.14   |              |                  |
| 9          | 3.75   | 19         | 3.85   |              |                  |
| 10         | 3.66   | 20         | 3.78   |              |                  |

Prosječna ocjena 3,67 govori kako je intenzitet industrijskog suparništva jak te se on na domaćem tržištu temelji na cjenovnoj konkurentnosti i marketinškom miksu. Potreba za dodatnim promotivnim aktivnostima leži i u činjenici da je nizak stupanj diferencijacije asortimana barem za jedan veliki dio poduzeća. Hrvatski građani su skloni kupovini poznatih brandova, kako domaćih tako i globalnih, i upravo zbog te male diferenciranosti zaoštrava se konkurentska borba. Ono što ovu borbu ipak malo relaksira je rast industrije tako da jedan dio poduzeća svoj rast temelji na industrijskom rastu.

Ako se prijetnje od ulaska novih konkurenata gledaju iz prizme ulaznih i izlaznih barijera, može se reći kako ulazne barijere nisu visoke, ali su izlazne značajne. Značajnost tih izlaznih barijera ogleda se u činjenici da mogućnost izlaska iz poslovanja nije jednostavna, a ukoliko ona i postoji, teško je pronaći zainteresiranog kupca kome strategijska orijentacija odgovara u pogledu prodajnih formata pristupa tržištu. Upravo ta diferencijacija u tržišnim nastupima čini te izlazne barijere visokima.

#### 4.2.2.3. Pregovaračka moć dobavljača

Industrija trgovine na malo se upravo u ovoj sili značajno razlikuje od ostalih industrija. Dok za većinu industrija pregovaračka moć dobavljača predstavlja važan, možda i najbitniji element poslovanja, u industriji trgovine na malo dobavljači nemaju taj opseg moći. Kao i u svim industrijama, nisu svi dobavljači podjednako utjecajni, ali ukoliko se želi dati neka prosječna slika, zasigurno se može reći kako je distribucija moći između industrije trgovine na malo i njenih dobavljača debelo na strani poduzeća iz industrije. Poduzeća iz industrije, pored proizvođačkih marki u svojoj ponudi, danas imaju i privatne robne marke kojima povećavaju svoju pregovaračku moć. Danas u Hrvatskoj svi veliki trgovački lanci imaju svoje privatne marke, a oni koji nemaju dostatne količine ili neki drugi resurs za privatne marke, pristupili su formiranim udruženjima te na taj način sebi omogućili postojanje istih (Ultragros ili NTL). Iako na prvi pogled, zahvaljujući svom položaju, industrija može diktirati uvjete svojim dobavljačima, treba napomenuti kako za većinu poduzeća koja prate strategiju temeljenu na kvaliteti asortimana, potreba za dogovorom s dobavljačem je imperativ, pogotovo ako se radi o dobavljaču koji ima snažan brand. Isto tako, poduzeća poput Lidla koja svoju strategiju baziraju na privatnim markama u mogućnosti su jače koristiti polugu pregovaračke moći.

Tablica 4.3. Pregovaračka moć dobavljača

| Anketirani | Ocjena | Anketirani | Ocjena | Zbroj ocjena | Prosječna ocjena |
|------------|--------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1          | 2.36   | 11         | 1.90   | 50.92        | <b>2.55</b>      |
| 2          | 3.36   | 12         | 2.09   |              |                  |
| 3          | 2.09   | 13         | 2.06   |              |                  |
| 4          | 2.09   | 14         | 3.45   |              |                  |
| 5          | 4.36   | 15         | 3.43   |              |                  |
| 6          | 2.91   | 16         | 2.90   |              |                  |
| 7          | 1.80   | 17         | 3.09   |              |                  |
| 8          | 1.90   | 18         | 2.36   |              |                  |
| 9          | 1.70   | 19         | 2.82   |              |                  |
| 10         | 1.60   | 20         | 2.45   |              |                  |

Prosječna ocjena 2,55 potvrđuje kako dobavljači ipak imaju značajan utjecaj. Taj utjecaj se manifestira važnosti maloprodajnog lanca i procjenom njegovog potencijala. Imati povoljne i dobre uvjete dobavljača poznatih brandova velika je konkurentska prednost. U tijeku 2017. godine i krize u Konzumu vidjelo se koliki je bio utjecaj dobavljača na poslovanje tog trgovačkog lanca, iako Konzum nije savršen primjer za mjerenje tog utjecaja zbog neposredne ovisnosti o dobavljačima uslijed neizvršavanja financijskih obveza.

Kao dodatni element pregovaračke moći dobavljača, osim dobavljača proizvoda javljaju se dobavljači rada i kapitala. Tržište rada je kompleksan problem i kontinuirani nedostatak radne snage tjera trgovce da radnu snagu potraže i izvan granica, odnosno prije svega iz susjednih zemalja. Kada se govori o kapitalu, treba se reći da tržišta iz industrije dijele uvjete s ostalim gospodarskim subjektima vezanim uz nacionalno poslovanje i rizik države u kojoj posluju. Zasiurno, poduzeća koja se financiraju iz inozemnih financijskih institucija imaju povoljnija i dostupnija financijska sredstva.

#### 4.2.2.4. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca ogleda se u njihovim uvjerenjima, vrijednostima i određenim društvenim normama koje obilježavaju određeno tržište. Industrija trgovine na malo prati zahtjeve kupaca u pogledu njihovih potreba te nastoji proces kupovine učiniti što jednostavnijim. Jedan od najvažnijih načina na koji poduzeća iz industrije iskazuju značaj pregovaračkoj moći je razvoj lojalnosti različitim „loyalty“ programima. Ta lojalnost je multidimenzionalna i kreće od samog odnosa prema svojim zaposlenicima te tim pozitivnim odnosom pridonosi izgradnji pozitivnog imidža na tržištu. Danas takav pozitivan imidž na domaćem tržištu uživa poduzeće DM – drogerie markt i upravo taj pozitivan imidž je možda i najznačajnija karika njihovog poslovnog uspjeha. Osim odašiljanja pozitivne percepcije o sebi, većina se poduzeća trudi postaviti u središte svog djelovanja kupca i njegove potrebe. Temeljni nedostatak kod pregovaračke moći kupca je što svaki pojedinac zasebno nema gotovo nikakav utjecaj jer je njegov prosječni nakup beznačajan u ukupnom volumenu poslovanja.

Tablica 4.4. Pregovaračka moć kupaca

| Anketirani | Ocjena | Anketirani | Ocjena | Zbroj ocjena | Prosječna ocjena |
|------------|--------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1          | 3.50   | 11         | 1.60   | 51.11        | <b>2.56</b>      |
| 2          | 3.25   | 12         | 1.90   |              |                  |
| 3          | 3.83   | 13         | 1.20   |              |                  |
| 4          | 3.83   | 14         | 3.25   |              |                  |
| 5          | 1.76   | 15         | 3.75   |              |                  |
| 6          | 3.16   | 16         | 3.30   |              |                  |
| 7          | 1.60   | 17         | 3.00   |              |                  |
| 8          | 1.50   | 18         | 2.16   |              |                  |
| 9          | 1.30   | 19         | 3.00   |              |                  |
| 10         | 1.70   | 20         | 2.50   |              |                  |

Prosječna ocjena koju su ispitanici dodijelili ovoj sili je 2,56 što ukazuje da su kupci značajan element. Kako je pregovaračka moć kupca vezana uz cjenovnu elastičnost i diferenciranost proizvoda, može se zaključiti kako je ponuda malo diferencirana i izuzetno cjenovno elastična te se konkurentnost u industriji temelji na snižavanju cijena što dugoročno vodi smanjenju profita.

#### 4.2.2.5. Prijetnje od zamjenskih kanala opskrbe

Prijetnje od zamjenskih kanala opskrbe itekako su prisutne i kada se govori o industriji trgovine na malo te prijetnje dolaze iz dvaju temeljnih pravaca: online trgovina i različitih internetskih platformi koje danas doslovno nude sve što je potrebno.

Danas online trgovina više nije inovacija, ona je činjenica koja kontinuirano raste. Ako bi se uspoređivali različiti sektori trgovine na malo u nekim poput elektroničkih uređaja, online trgovina je skoro u potpunosti potisnula tradicionalnu, a tradicionalna trgovina postaje izlog u kojem se kupci informiraju o proizvodu te donose odluku o kupnji, a kupovinu ostvare putem interneta. Koliko informatičke tehnologije snažno guraju razvoj online prodaje, najbolje svjedoče internetski prodajni divovi poput Amzona ili Alibabe koji su samo u nekoliko godina uspjeli postići takve stope rasta kakve tradicionalni trgovci ne uspijevaju. Primjerice, Amazon je osnovan 1994. godine i danas se može pohvaliti činjenicom da je po kriteriju prometa skoro tri puta veća kompanija od njemačke Schwarz grupe koja je drugi trgovac u svijetu, a po kriteriju tržišne kapitalizacije iznad najveće svjetske korporacije, američkog Wal-Marta.

Međutim, pored organiziranih online trgovaca danas se pojavljuju i različite internetske platforme koje nagrizaju tržišta tradicionalne trgovine. Iako se uglavnom radi o specijaliziranim trgovcima koji nude specifične proizvode, njihov udio također rapidno raste. Danas se putem platformi prodaju razni proizvodi, od umjetničkih djela do proizvoda proizvedenih po zanatskoj tehnologiji. Primjeri takvih poduzeća su eBay ili Facebook koji ruše tradicionalne kanale opskrbe te se njihova filozofija zasniva na principu proizvođač – krajnji kupac.

Tablica 4.5. Prijetnje od zamjenskih kanala opskrbe

| Anketirani | Ocjena | Anketirani | Ocjena | Zbroj ocjena | Prosječna ocjena |
|------------|--------|------------|--------|--------------|------------------|
| 1          | 2.80   | 11         | 3.10   | 58.81        | <b>2.94</b>      |
| 2          | 4.20   | 12         | 3.15   |              |                  |
| 3          | 2.50   | 13         | 3.36   |              |                  |
| 4          | 2.50   | 14         | 3.50   |              |                  |
| 5          | 3.90   | 15         | 1.40   |              |                  |
| 6          | 2.90   | 16         | 2.90   |              |                  |
| 7          | 2.60   | 17         | 4.20   |              |                  |
| 8          | 2.70   | 18         | 2.20   |              |                  |
| 9          | 2.90   | 19         | 2.70   |              |                  |
| 10         | 2.20   | 20         | 3.10   |              |                  |

Očigledno da su anketirani svjesni prijetnji kojima je izložena tradicionalna trgovina te tu silu ocjenjuju ocjenom 2,94. Danas na tržištu Republike Hrvatske djeluje nekoliko značajnih internetskih trgovina, poput eKupi.hr ili biobio.hr. Najozbiljniju prepreku razvoju internetske trgovine trenutno, predstavljaju visoki troškovi dostave. Povijesno gledajući, internetska trgovina svoj veliki uspjeh može zahvaliti snižavanju troškova dostave, ali su oni još uvijek visoki za pojedine grupe artikala. Danas velike internetske prodavaonice testiraju alternativni način dostave, poput dostave dronovima.

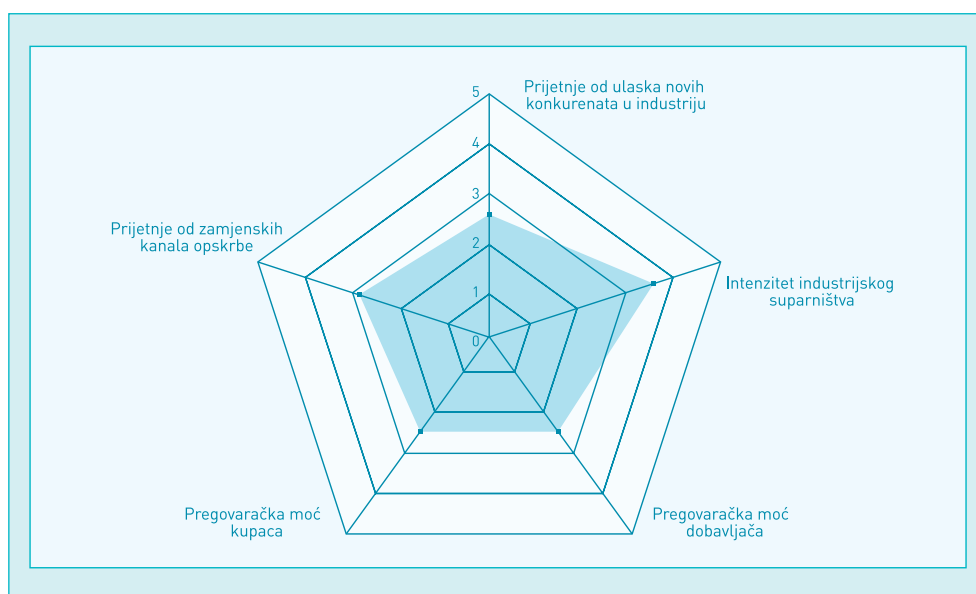
Potencijalni brži trend prelaska na internetsku trgovinu ogleda se u činjenici da za kupca nema skoro nikakvih troškova prelaska s tradicionalnog kanala prodaje na kupovinu putem interneta. Upravo zbog toga današnji se trgovci trude razviti emocije prilikom kupovine i poboljšati doživljaj kupnje i time povećati emocionalnu opredijeljenost za tradicionalni kanal.

#### 4.2.2.6. Dijagram konkurentskih sila

Na dijagramu konkurentskih sila sučelit će se sve sile Porterovog modela pet konkurentskih sila. Zajednička odrednica ovih sila je da oblikuju profitni potencijal industrije i definiraju međusobne razlike u dugoročnim profitima. Jača neutralizacija konkurentskih sila daje poduzećima kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti (Tipurić, 1999:9).

Kako bi se na učinkovit način pratila kretanja unutar industrije, poželjno je praćenje konkurentskih sila na duže vrijeme. Dinamički pokazatelji sila, osim što će pružiti uvid u smjer kretanja svake sile, mogu poslužiti kao sredstvo u procjeni budućeg izgleda industrije. Upravo ti budućí okviri su ujedno prostori za potencijalno strategijsko djelovanje.

Grafički prikaz 4.1. Dijagram pet konkurentskih sila



Na dijagramu je vidljivo kako je intenzitet industrijskog suparništva sila koja u najvećoj mjeri obilježava industriju dok ostale sile imaju relativno prosječne i ujednačene vrijednosti. Prikazani podatci naglašavaju veliki intenzitet konkurentskog natjecanja i primjenjujući strategije cjenovne konkurencije cijela industrija bilježi niske stope profitabilnosti. Na menadžmentu poduzeća iz industrije je iznaći različite strategijske pristupe kako bi se cjenovna konkurentnost zamijenila nekom drugom.

### 4.3. Scenariji razvoja maloprodajnih kanala u Republici Hrvatskoj

Scenariji razvoja maloprodaje su ključan postupak scenarijske analize. Na samom početku potrebno je definirati problem koji želimo riješiti te definirati koje su to pokretačke snage koje će oblikovati taj problem u budućnosti. Kako bi učinkovitost procesa bila zadovoljavajuća, potrebno je poznavati vlastito poduzeće i njegove mogućnosti, industriju u kojoj poduzeće djeluje, ali i povezane industrije te okolinu poduzeća. Tema ovog rada je industrijski scenarij trgovine na malo pa će se za potrebe ovog rada analizirati pokretačke snage koje će oblikovati industriju u budućnosti te je određivanje pokretačkih snaga temeljni proces.

#### 4.3.1. Identifikacija pokretačkih snaga industrije trgovine na malo

Određivanje pokretačkih snaga je složen i zahtjevan proces koji uključuje radionice na kojima se putem *brainstorminga* pokušava odrediti koji su to važni faktori koji dolaze iz okoline i na koji način će njihovo djelovanje mijenjati industriju. Kada se prikupe podatci i dobije popis pokretačkih snaga, slijedi proces rangiranja istih, pri čemu je vjerojatnost njihovog pojavljivanja dominantna osobina.

Menadžment poduzeća se često nalazi u situaciji kada nije siguran u svoju prosudbu o vjerojatnosti nastanka tih snaga. Ta nesigurnost nije nova niti neuobičajena, pogotovo zbog toga što se radi o subjektivnim ocjenama pojedinaca baziranih na temelju indicija u okruženju potpune nesigurnosti. Potreba za preispitivanjem donesenih odluka je kontinuirana i ne nužno loša za proces scenarijske analize. Suočeni s dilemama poduzeća angažiraju osobe koje su stručne i bave se određenom tematikom kako bi potvrdili ili opovrgnuli dosadašnji način promišljanja. Ne želi se reći kako je unajmljivanje konzultanata pogrešan pristup, ali iz dosadašnjih iskustava pokazalo se kako je prisustvo konzultanata dobro za sam proces provedbe scenarijske analize dok su iskustva kada se govori o determiniranju pokretačkih snaga često bila neučinkovita ili su izazvala kontraefekt od onoga što se prvotno željelo postići.

Najveći dio nesigurnosti dolazi upravo zbog nemogućnosti sagledavanja događaja u budućnosti i ozbiljan je problem za scenarijsku analizu. Događaji koji se ne mogu sagledati ograničavaju i u procjeni njihovog utjecaja, a upravo ti nepoznati događaji uvjetovat će nova događanja i budućnost se čini potpuno nejasnom. Kako bi se izbjegao ovakav scenarij,

potrebno je vrijeme u kojem će se moći, što kroz povijesne trendove, što na temelju intuicije i brainstorminga radnih grupa, postaviti i odrediti koje su to pokretačke snage, pri čemu oslanjanje na prosudbe uskog kruga ljudi, prije svega vrhovnog menadžmenta, može biti problematično. Vještine stjecane kroz vrijeme u prošlosti u novim promijenjenim uvjetima i drukčijim industrijama malo znače, tim više mogu navesti na potpuno krive zaključke te je potrebno razdvojiti sile po prirodi njihovog nastanka na: sile iz industrije (individualne) i sile izvan industrije (agregatne) (Fahley, L., Randall, R. M.; 1997:198).

Razlika između sila po prirodi njihovog nastanka je i u načinu njihovog utjecaja. Agregatne utječu na sve industrije, ne samo na promatranu, dok individualne utječu i pojavljuju se isključivo u industriji. Tako je visina BDP-a agregatna sila dok je cijena sirovine individualna.

Procjenu važnosti sila moguće je odrediti i na temelju postojećih trendova i to na način da se da odgovor na sljedeća pitanja (Fahley, L., Randall, R. M., 1997:201):

- Koja sila trenutno u najvećoj mjeri oblikuje industriju?
- Koje nove snage se mogu pojaviti?
- Koje sile će najvjerojatnije utjecati na industrijski razvoj?

Kako bi se navedene sile sagledale u pravom svjetlu, potrebno je napraviti njihovu analizu i utvrditi stupanj njihove interakcije. Nakon te analize, potrebno je odrediti vjerojatnosti nastanka tih sila te ako je vjerojatnost nastanka mala, onda je njen utjecaj na industriju u pravilu velik. Pri tome svakako treba uzeti u obzir kako male promjene mogu dramatično promijeniti industriju, a promjena svake sile trasirati drukčiji industrijski kontekst.

Broj budućih scenarija usko je vezan uz broj sila koje su uzete u razmatranje. Ukoliko se radi o samo jednoj sili, bit će dva scenarija i oni će predstavljati granične scenarije. Porastom broja sila raste i broj scenarija, a razlike između potencijalnih scenarija se smanjuju.

Nakon prezentiranih podataka PEST/LE analize i Porterovog modela pet konkurentskih sila i razgovora s osam osoba koje su stručne u industriji maloprodaje odlučili smo postaviti četiri scenarija koja će biti kreirana od dvije pokretačke snage: usvajanje informatičkih i tehnoloških inovacija i socioekonomski razvoj. Ove dvije sile, prema većem dijelu ispitanika, odredit će industriju u budućnosti, iako većina intervjuiranih nije imala značajnog iskustva sa scenarijskom analizom.

#### **4.3.2. Scenariji razvoja trgovine na malo u Republici Hrvatskoj**

Nakon što su definirane sile scenarijske analize, pristupa se kreiranju scenarijske logike. Proces kreiranja scenarijske logike sastoji se u postavljanju okvira za razvoj opisa scenarija. Pritom se temeljne nesigurnosti stavljaju u omjer s posljedicama njihovog utjecaja te se

tako dobiva pregled pokretačkih snaga s ozbiljnošću promjena koje te snage izazivaju. Taj prostor u matričnom prikazu ima četiri kvadranta, a svaki kvadrant predstavlja kombinaciju jačine sile i njenog utjecaja. Sile koje imaju visoki utjecaj i jak intenzitet predstavljaju temeljne nesigurnosti i uzimaju se kao baza za razvoj scenarijske logike. Prvotno treba voditi računa da scenarijska logika treba biti poželjna, izazovna i relevantna. Poželjnost se ogleda u tome da je s današnje točke promatranja scenarij prihvatljiv oblik budućnosti. Scenarij moraju biti dovoljno izazovan kako bi galvanizirao energiju koja je potrebna za njegovo ostvarenje te se konačno ostvariti u pogledu dostupnosti i raspoloživosti resursa koji su potrebni za njegovo ostvarivanje (Chermack, 2011:143).

Kad se na matričnom prikazu stavi u omjer usvajanje informatičkih i tehnoloških inovacija sa socio-ekonomskim razvojem, formirana su četiri kvadranta s bitno drukčijim karakteristikama. Dva kvadranta postavljena dijagonalno granični su scenariji s visokim ili niskim silama dok su druga dva aproksimacija niskih i visokih intenziteta sila.

Slika 4.1. Matrica industrijskog scenarija trgovine na malo u Republici Hrvatskoj



Ova četiri kvadranta predstavljaju i četiri scenarija razvoja koja oblikuju navedene pokretačke sile. Pri određivanju imena scenarija vodilo se logikom poželjnosti, ali i aktualnostima u dnevno-političkim kretanjima. Imena scenarija trebaju biti pamtljiva i asocijativna. Hollywood, NASA, Dubai i Sirija su potencijalni scenariji razvoja industrije trgovine na malo u Republici Hrvatskoj.

Svaki od tih scenarija ima svoje bitne odrednice i razvojne pravce. Svaki scenarij ćemo sagledati kroz prizmu prediktora i kakve učinke ovaj scenarij može imati na industriju.

#### 4.3.2.1. Scenarij Hollywood

Utjelovljenje je scenarija koji simbolizira visoki informatičko-tehnološki razvoj te visoki stupanj socioekonomskih pokazatelja. Ovo je scenarij koji je snažno oblikovan po utjecajem četvrte industrije revolucije, što znači zasnovan na digitalnim rješenjima, naprednoj analitici, mobilnim aplikacijama, umjetnoj inteligenciji i robotici. Scenarij je baziran na potpunoj okrenutosti kupcu te mu nastoji omogućiti kupovinu čega želi, kako god on to poželi i u bilo koje vrijeme.

Misao vodilja ovog scenarija je ponuditi kupcima proizvode putem personaliziranog marketinga sukladno njihovim preferencijama na prodajnom mjestu. Ta ponuda da bi bila uspješna mora omogućiti kupcu da prilikom kupnje putem mobilne aplikacija prima obavijesti od njegovog interesa, a baza razvoja takvih znanja utemeljena je na primjeni umjetne inteligencije. Pri tome zaslon pametnog telefona ima pomoćnu ulogu sličnu onoj kakvu imaju police na prodajnom mjestu. Ovakav sustav može imati i autonomnu uporabu s tim da sve svoje potrebe možete zadovoljiti i putem on-line aplikacije, a naručenu robu pokupiti na *pick-up* stajalištima ili dostavom na kućnu adresu.

Pod pojmom prediktora podrazumijeva se rano identificiranje određenih pojava. Razvoj informacijskih tehnologija mijenja trgovinu na malo svakodnevno i u tom smislu prediktori ovakvog razvoja postoje. Međutim, brzina usvajanja tih informatičkih i tehnoloških inovacija zaostaje u odnosu na ostale industrije. Isto tako, činjenica je da u Republici Hrvatskoj dohodak raste, ali također zaostaje za zemljama koje su njezini neposredni konkurenti, naročito ako se u apsolutnim iznosima mjeri veličina dohotka građana u Hrvatskoj i onih u zemljama zapadne Europe. Pozitivni trendovi su prisutni što ovaj scenarij čini poželjnim i vjerojatnim.

Učinak ovog scenarija moguće je vizualizirati na način da sutra maloprodajni objekti budu opremljeni visokom tehnologijom koja će uključivati pametne police i praćenje zaliha robe u stvarnom vremenu, robote koji će djelomično zamijeniti ljudski faktor, maloprodajne formate bez prisustva ljudi, RFID tehnologiju kao sredstvo kontrole i nadzora, ali i potpunu informatizaciju pozadinskih procesa koji su ključ uspjeha. Hibridni modeli tradicionalnih kanala ogledat će se u tome da će kroz preuzimanje prednosti online trgovine uz zadržavanje nekih tradicionalnih vrijednosti i kulturoloških dostignuća biti temelj ovog scenarija. Primjera ovakvih maloprodajnih formata u Republici Hrvatskoj nema, ali u Kini ili Hong Kongu postoje pilot-projekti kojima se nastoji trasirati put budućeg razvoja.

#### 4.3.2.2. Scenarij NASA

Scenarij NASA određen je visokim informatičko-tehnološkim razvojem, ali niskim socioekonomskim faktorima. Smjerovi razvoja informatičko-tehnološki napredne industrije

trgovine na malo mogu uključivati diferenciranost određenih lokacija koje će unutar sustava funkcionirati na drukčijim osnovama. Te lokacije će se odlikovati velikom širinom i dubinom pojedinih kategorija proizvoda, ekskluzivnošću ponude, jedinstveni dizajnom, drugačijim pristupom i načinu izlaganja proizvoda. Takvi prodajni formati bi omogućili razvoj trgovina kako marke (*flagship store*), te bi ti prodajni formati bili istaknuti u trgovinskom lancu i predstavljali prestižne, a možda i najveće prodajne formate.

Potencijal ovih maloprodajnih mjesta je veliki i on se ogleda u mogućnosti da svojom ponudom privuče kupce s udaljenijih mjesta. Spremnost kupca da odvoji dio vremena na putovanje do takvog dućana potaknut je drugačijim doživljajem kupnje, te je iskustvo takve kupovine intenzivnije i dugotrajnije. Ta dugotrajnost i ugodnost kupovine bazirana je na mogućnosti kupovine proizvoda koji su proizvedeni na licu mjesta (maslac) ili mogućnosti degustacije proizvoda prije njegove kupnje (vino). Pored navedenih prednosti kupcima mogu biti dostupni i ostali sadržaji poput besplatnih grickalica tijekom kupnje.

Ovi formati pored svoje osnovne trgovačke dimenzije često imaju i dodatnu poput marketinške, pa su ovi formati nerijetko mogu biti mjesta gdje se održavaju promocije raznih proizvoda, ili predstavljanja određenih društvenih događanja a posebno ukoliko se ti događaji identificiraju s nekom od prodajnih kategorija. Ovi formati mogu biti i turističke atrakcije ukoliko njihova lokacija ima taj potencijal.

Prediktori ovakvog razvoja su izvjesni i u prilog tome govori loša demografska slika Republike Hrvatske. Demografski trendovi su loši. Prirodni prirast stanovništva je negativan već duži vremenski period te je u 2018. godini iznosio -3,9. Kada na negativan prirodni prirast dodamo i negativan migracijski saldo koji od 2009. godine ima negativan trend s usporenjem u 2018. godini, vjerojatnost za nastavak niskog stupnja socioekonomskog razvoja je velika. Rast dohotka jednim djelom nadoknađuje smanjeni broj građana, ali značajniji doprinos koji zamagljuje ove brojke je uspješnost turističke sezone koja svake godine privlači veći broj turista, a time i potrošača.

Ako se uzme u obzir razvoj maloprodajnih kanala i struktura njihovog vlasništva, jasno je kako kanali koji imaju inozemnog vlasnika imaju diversifikaciju u vidu ostalih tržišta. Ovaj scenarij ukazuje kako domaći vlasnici maloprodajnih kanala iz svojih poslovanja neće biti u stanju generirati dovoljno novca za informatičko-tehnološki razvoj, već će biti prisiljeni uslijed ne konkurentnosti napustiti industriju i svoje poslovanje prepustiti onima koji budu imali dovoljno novca za implementaciju visoke tehnologije. Posljedično, ni domaći maloprodajni lanci u inozemnom vlasništvu neće moći generirati taj novac, već će ga osigurati kao transfer sa svojih razvijenih tržišta čime će značajno smanjiti trošak te implementacije, a dugoročno smanjiti fiksni trošak i učiniti se konkurentnijim.

#### *4.3.2.3. Scenarij Dubai*

Scenarij Dubai odlikovan je niskim informatičko-tehnološkim razvojem, ali je socioekonomska slika pozitivna s rastućim trendom. Strategije ovog razvoja počivaju na ekonomiji obujma i mogućnosti povećanja tržišnog udjela. S rastom potrošača raste i broj potencijalnih kupaca te se oni između sebe natječu tko će kupovinom luksuznih proizvoda osigurati ugled u društvu. Rastom i razvojem formata koju su spremni ponuditi robu više kvalitete, raste i potreba za proizvodima koji su namijeni djeci i mladima. Poslovni model utemeljen na rastu i okrupnjavanju posljedično vodi k povećanju koncentracije na tržištu. Rast kao temeljni pokretač nagnat će jedan dio poduzeća da diversificiraju svoje prodajne formate, pa će osim hipermarketa i supermarketata imati i male kvartovske dućane.

Prediktori ovog scenarija su prisutni na tržištu, a ogledaju se u različitim strategijskim orijentacijama poduzeća koja djeluju na tržištu. Dok jedan dio poduzeća svoju strategiju razvoja temelji na otvaranju novih prodajnih mjesta te organskom rastu, drugi svoje strategijske orijentacije promatraju kroz skeniranje tržišta i traženje prilika za preuzimanje potencijalnih konkurenata. Širenje poslovanja predstavlja imperativ i ukoliko brzina širenja nije dovoljna, odnosno ukoliko se konkurencija širi brže, tržišna utakmica za ovladavanjem tržištem je izgubljena.

Učinak ovog scenarija bio bi na neki način nastavak dosadašnjeg trenda u kojem se konkurenti međusobno bore za povećanje tržišnog udjela, pri čemu je kvaliteta tog širenja sekundarna kategorija. Širenje ima za posljedicu daljnju koncentraciju tržišta i rast velikih poduzeća. Kada se usporedi stupanj koncentracije domaćeg tržišta u odnosu na inozemna, postoji mogućnost dodatne koncentracije, iako Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja ima zadnju riječ po ovom pitanju tako da je to, prije svega, političko pitanje.

#### *4.3.2.4. Scenarij Sirija*

Scenarij Sirija je granični scenarij koji je oblikovan kao pretpostavka niskog informatičko-tehnološkog razvoja i niskog socioekonomskog razvoja. Kada postoje niska socioekonomska obilježja, mogućnosti informatičko-tehnološkog razvoja su minimalne. Razvojni ciljevi su svedeni na puko preživljavanje i očekivanje povoljnijih trendova, ponajprije onih vezanih za visinu dohotka.

Prediktori ovog scenarija svakako postoje, iako uzevši u obzir geopolitička kretanja i članstvo Hrvatske u Europskoj uniji, teško je očekivati nazadovanja po navedenim kriterijima, međutim ukoliko se dogodi, ne bi bilo neočekivano.

Konzekvence ovakvih sila bile bi napuštanje industrije i prepuštanje poslovanja u ruke onih koji se pokazuju kao najizdržljiviji u ovakvom scenariju. Ta izdržljivost se, prije svega, ogleda u mogućnosti dugoročnog pokrivanja gubitaka. Današnja industrija trgovine na malo je ionako

nedovoljno profitabilna, pogotovo gledajući iz vizure domaćih vlasnika te bi ovakav scenarij imao porazne rezultate, ponajprije za trgovce koji nisu dovoljno kapitalizirani. Istodobno bi ionako mali dohodci bili još manji, što bi utjecalo na još veći disbalans migracijskog salda.

U ovakvom scenariju zasigurno bi se mogli očekivati rušenje granica industrije i prelazak na područja djelovanja koja su u domeni drugih industrija. Načelno, moglo bi se očekivati da osim robe široke potrošnje na prodajnim mjestima budu pridružene kategorije proizvoda za, primjerice, poljoprivredu ili auto industriju i svih onih kategorija koje mogu pridonijeti povećanju uspješnosti, a time i smanjenju pritiska na održavanje poslovanja. Posljedično bi se izgubila konzistentnost te standardiziranost ponude što bi dodatno umanjilo stupanj profesionalnosti u industriji.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Industrijski scenarij je pouzdan strategijski instrument temeljem kojeg se mogu uočavati ključni pokazatelji industrijskog razvoja i njegove evolucije prema novim oblicima u budućnosti. Anticipiranje skupnih sila i fundamentalnih nesigurnosti koje imaju veliki utjecaj na industriju je ključ razumijevanja u kojem smjeru se razvija određena industrija. Poznavanje budućnosti industrije krucijalna je osnova strategijskog menadžmenta. Proces strategijskog menadžmenta, a osobito proces scenarijskog planiranja kreće od temeljnih pretpostavki razumijevanja konteksta u kojem poduzeće djeluje. Kako bi uspješno odgovorilo na trenutne zahtjeve i prevladalo buduće, relevantna baza znanja uokvirena je industrijskim razvojem. Poznavanje zakonitosti u razvoju industrije te proiciranje njenog budućeg oblika odlučujući je faktor organizacije konkurentske prednosti.

Iako je industrijski scenarij univerzalna vrijednost, njegova primjena nije toliko raširena, te se u praksi smatra da osjetno ne pridonosi kvaliteti strategijskih orijentacija. Kada se govori o praktičnoj primjeni tu se, prije svega, misli na poduzeća, a razvojem industrijskih scenarija bave se primarno konzultantske kompanije koje nastoje prikazom analize industrije postaviti trendove razvoja tih industrija u budućnosti. Razloga za ovakav položaj industrijskog scenarija ima više. Jedan dio osoba iz područja strategijskog menadžmenta smatra kako je glavni problem nedovoljne popularnosti industrijskog scenarija usko povezan s nepostojanjem dokaza da su industrijski scenariji imali pozitivan doprinos razvoju strategije. Drugi, pak, smatraju da razloge male primjene industrijskog scenarija treba tražiti u maloj uspješnosti u provođenju scenarijske analize. Uspješnost kao ključna komponenta scenarijske analize je problematizirana jer je tehnološki razvoj nepredvidljiv te osnovanost temeljena na nepredvidljivosti nije pouzdana. Pored navedenih izazova nimalo nije lako integrirati industrijski scenarij u scenarije razvoja poduzeća.

Nesumnjivo, industrijski scenariji su kompleksni strategijski alati za koje je potrebno posjedovati znanja o procesu izrade scenarija i poznavati industrije za koje ih se oblikuje kako bi narativ takvih scenarija bio pouzdan. Dodatnu kontroverznost industrijskom scenariju daje mjera u prosudbi odmaka od postojećeg stanja industrije. Ukoliko se pozicionira neobjektivno u budućnost, ti scenariji će biti lijepi, ali malo vjerojatni i beskorisni u procesu donošenja odluka. Međutim, ukoliko je profiliranje budućeg oblika industrije u kratkom roku, industrijski scenariji gube svoj smisao jer su nedovoljno pomaknuli u budućnost, odnosno neće biti znatnijih promjena u kratkom roku.

Temeljno je pitanje, nakon navedenih nedoumica, čemu ti industrijski scenariji uopće služe? Osnovna načela industrijskog scenarija baziraju se na dvije temeljne teze: alatu za testiranje vlastite strategije i rastu svijesti menadžmenta poduzeća o ozbiljnosti promjena

koje se događaju.

Učinkovita strategija temelji se na mogućnosti odgovora na trenutne izazove s kojima je poduzeće suočeno te ukoliko strategija poznaje događaje, strategija je uspješna. Referentna točka industrijskog scenarija je sučeljavanje postojeće strategije s industrijskim scenarijima. Ukoliko ta strategija ne pruža odgovore na svaki od postavljenih industrijskih scenarija, zadatak menadžmenta je razviti i identificirati potencijalne alternativne strategije. Cilj tih strategija je dati odgovore i ponuditi rješenja na industrijsku scenarijsku analizu.

Šok koji će kod menadžmenta izazvati činjenica kako njihova strategija nije dovoljno dobra druga je važna karika industrijskog scenarija. Dubljim promišljanjem strategijski pristupi uslijed nepostojanja adekvatne strategije mogu menadžmentu poduzeća omogućiti različite strategijske opcije te promišljanja o preuzimanju, spajanju ili prodaji postojećeg poslovanja postaju potpuno legitimna. Privučena pažnja menadžmenta kako u budućnosti postoji niz opasnosti tjera ga na dodatnu opreznost te povećava svjesnost da njegove odluke imaju posljedice s neposrednim učinkom. To menadžment poduzeća čini opreznijim u pogledu dugoročnog planiranja.

Industrijski scenarij mora biti relevantan kako bi se na njemu zasnivalo donošenje odluka, a cilj je postići prednost u utvrđivanju budućnosti koja se bitno razlikuje od dosadašnje. Pretpostavka da će upravo njihovo poduzeće biti prvo koje će uočiti određeni industrijski trend i razumjeti kako ga iskoristiti, temelj je industrijskog scenarija.

Industrijski scenarij trgovine na malo pruža uvid u način na koji kupci kupuju određene proizvode, kako industrija trgovine na malo te proizvode nudi na tržištu i kako se poduzeća natječu da bi pridobila kupce. Razumijevanje ovih ključnih odnosa u trgovini na malo direktan je proizvod industrijskog scenarija. Naravno, svako poduzeće u industriji bira svoj put i taj put pokušava uskladiti s resursima kojima raspolaže, bilo da se radi o ljudskom ili financijskom kapitalu. Izbor određenih budućih scenarija razvoja je velikim djelom determiniran preferencijama menadžmenta o pravilnosti u tržišnom nastupu. Ako poduzeće u svom izboru preferira različita scenarijska opredjeljenja, njegove strategije nisu nužno loše. Loše je samo ukoliko su te strategije nedohvatljive poduzeću, a razloga za tu nedohvatljivost ima na pretek.

Zaključno, scenarijska analiza industrije i pored navedenih dilema značajno sužava prostor nesigurnosti u budućnosti te nameće uspješne koncepte za filtriranje aproksimiranih budućih stanja. Učinkovitost industrijskog scenarija je neupitna, upitno je samo jesu li nam svi parametri i prediktori kojima smo izloženi poznati i razumijemo li u dovoljnoj mjeri kontekst i interakciju između tih faktora.

## POPIS IZVORA:

1. Armand, B. R., Rowley, D. J., Sherman, H. (2007) / *Developing a strategic profile: the pre-planning phase of strategic management*/, Business Strategy Series, Vol. 8, No. 3, str. 162-171.
2. Ayers B. J., Odegaard, M. A. (2008) *Retail Supply Chain Management*, Auerbach publications, Taylor & Francis Group, Boca Ration
3. Bendavid, Y., Cassivi, L. (2010) *Bridging the gap between RFID/EPC concepts*, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Vol. 5., No 3, str. 1-16.
4. Bleicher, K. (1992) *Das Konzept Integriertes Management*, Zweite revidierte und erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt am Main
5. Božac, G. M. (2008) *SWOT i TOWS matrica – sličnosti i razlike*, Ekonomska istraživanja, Vol. 21, No. 1, str. 1-16.
6. Buble, M. i suradnici (2005) *Strateški menadžment*, Sinergija, Zagreb
7. Chandler A. (1962) *Strategy and Strukture: Chartres in History of American Industrial Enterprise*, M.I.T. Press, Cambridge
8. Chermack, T. J. (2011) *Scenario Planning in Organizations, How to create, Use, and Assess Scenarios*, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco
9. Cummings, S., Davies, J. (1994) *Mission, Visions, Fusion, Long Range Planning*, Vol. 27., No. 6., str. 147-50.
10. Daraboš, M. (2015) *Evolucija konkurentske prednosti*, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 24
11. Donnely, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M. (1990) *Fundamentals of Management*, Irwin, Boston
12. Fahley, L., Randall, R. M. (1997) *Learning from the Future: Competitive Foresight Scenarios*, John Wiley & Sons, Inc, New York
13. Finlay, P. (2000) *Strategic management*, Financial Times, London
14. Fučkan, Đ., Sabol, A. (2013) *Planiranje poslovnih dometa*, Hum naklada, Zagreb
15. Greenley, M. D. (1989) *Strategic Management*, Prentice Hall, New York
16. Hill, C. W. L., Jones, R. G. (1989) *Strategic Management, An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston
17. Horvat, R. (1994) *Povijest trgovine, obrta i industrije u Hrvatskoj*, AGM i Hrvatska gospodarska komora, Zagreb

18. Knego, N., Renko, S., Knežević, B. (2012) *Promjene u trgovini na malo u Hrvatskoj*, Sveučilišna tiskara Zagreb, Zagreb
19. Kosow, H., Gaßner, R. (2008) *Methods of Future and Scenario Analysis*, German Development Institute, Bonn
20. Krafft, M., Mantrala K. M. (2006) *Retailing in the 21st Century, Current and Future Trends*, Springer Berlin, Heidelberg
21. Lindgren, M., Bandhold, H. (2009) *Scenario Planning, Link between future and strategy*, MacMillan, New York
22. Luecke, R., Katz, R. (2003) *Managing Creativity and Innovation*, Harvard Business School Press, Boston
23. Lynch, R. (1997) *Corporate Strategy*, Financial Times, Pitman Publishing, London
24. Martelli, A. (2014) *Models of Scenario Building and Planning, Facing Uncertainty and Complexity*, Palgrave Macmillan, New York
25. Mintzberg, H. (1987) *The strategy concept 1: Five Ps For Strategy*, University of California Press, Berkeley
26. Mintzberg, H., McHugh, A. (1985) *Strategy Formation in an Adhocracy*, Administrative Science Quarterly Vol. 30. No. 2, str. 160-197.
27. Orsag, S. (2015) *Poslovne financije*, Avantis, Zagreb
28. Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York
29. Reynolds, J., Cuthbertson, C. (2004) *Retail Strategy*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
30. Rocco, F. (1993) *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb
31. Schwenker, B., Wulf, T. (2013) *Scenario – Based Strategic Planning*, Springer Gabler, Wiesbaden
32. Segetlija, Z. (2002) *Maloprodaja u Republici Hrvatskoj*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek
33. Segetlija, Z., Knego, N., Knežević, B., Dunković, D. (2011) *Ekonomika trgovine*, Novi Informator, Zagreb
34. Stacey, R. D. (1997) *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb
35. Theis, H. J. (1999) *Handels Marketing*, Deutscher Fachverlag GmbH, Frankfurt am Main
36. Tipurić, D. (1999) *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Sinergija, Zagreb
37. Vranešević, T. (2016) *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb

38. Wack, P. (1985) Scenarios: *Uncharted Waters Ahead*, Harvard Business Review, Vol. 63, No.5, str. 73-89.
39. Wade, D., Recardo, R. (2001) *Corporate Performance Management*, Butterworth Heinemann, Boston

## INTERNETSKI IZVORI

1. Službena stranica Agencije za zaštitu tržišnog natjecanja, dostupno na <https://www.aztn.hr/godisnja-izvjesca/> (12.09.2019)
2. Službena stranica časopisa Forbes, dostupno na <https://www.forbes.com/sites/lanabandoim/2018/12/23/how-smart-shelf-technology-will-change-your-supermarket/>, (18.09.2019.)
3. Službena stranica Savjetodavnog vijeća akademika The Hamilton Project, dostupno na [https://www.hamiltonproject.org/charts/firm\\_concentration\\_is\\_rising\\_particularly\\_in\\_retail\\_and\\_finance](https://www.hamiltonproject.org/charts/firm_concentration_is_rising_particularly_in_retail_and_finance), (19.09.2019)
4. Službena stranica portala Poslovna Hrvatska, dostupno na <https://www.poslovna.hr>, (13.09.2019)
5. Službena stranica portala Reddit, dostupno na [https://www.reddit.com/r/europe/comments/80kw09/the\\_biggest\\_supermarket\\_chain\\_in\\_each\\_european/](https://www.reddit.com/r/europe/comments/80kw09/the_biggest_supermarket_chain_in_each_european/), (19.09.2019)
6. Službena stranica portala Slideshare, dostupno na <https://www.slideshare.net/mauroboffardi/intershop-architecture-product-landscape>, obradio autor, (18.09.2019)
7. Službena stranica konzultantske kuće Deloitte, dostupno na <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf> (20.09.2019)

## POPIS SLIKA

| Broj slike | Naziv slike                                                                                       | Stranica |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 2.1.       | Planiranje strategije                                                                             | 6        |
| 2.2.       | Stvarna strategija kako kombinacija planirane i izranjajuće                                       | 7        |
| 2.3.       | Stupnjevi (ne)sigurnosti                                                                          | 8        |
| 2.4.       | Škare vremena                                                                                     | 9        |
| 2.5.       | Rast kompleksnosti i situacije pozicioniranja budućih poslovnih ciljeva (strategijski Robin-Hood) | 10       |
| 2.6.       | Etape u procesu strategijskog planiranja                                                          | 12       |
| 2.7.       | Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije                                         | 13       |
| 2.8.       | Veza između moguće, vjerojatne, i poželjne budućnosti                                             | 18       |
| 2.9.       | Pet faza procesa scenarijske analize                                                              | 23       |
| 2.10.      | TAIDA proces                                                                                      | 24       |
| 2.11.      | Porterov model pet konkurentskih sila                                                             | 29       |
| 2.12.      | SWOT matrica                                                                                      | 35       |
| 2.13.      | Prikaz matrice scenarija                                                                          | 37       |
| 3.1.       | Karta tržišnih lidera                                                                             | 54       |
| 3.2.       | Vizija agilnog trgovačkog lanca                                                                   | 63       |
| 3.3.       | Pametne police                                                                                    | 64       |
| 3.4.       | Upravljanje zalihama roba putem pametnih polica                                                   | 65       |
| 4.1.       | Matrica industrijskog scenarija trgovine na malo u RH                                             | 87       |

## POPIS GRAFIČKIH PRIKAZA

|      |                                                      |    |
|------|------------------------------------------------------|----|
| 3.1. | Tržišna koncentracija i industrijski rast            | 47 |
| 3.2. | Koeficijent koncentracije CR-5 i CR-10               | 48 |
| 3.3. | Promet po zaposlenom u EU-28 ,000 u 2016.g.          | 51 |
| 3.4. | Broj zaposlenih po poduzeću u EU-28                  | 51 |
| 3.5. | Profitabilnost po zaposlenom u EU-28 ,000 u 2016. g. | 52 |
| 4.1. | Dijagram pet konkurentskih sila                      | 84 |

## POPIS TABLICA

|      |                                                       |    |
|------|-------------------------------------------------------|----|
| 2.1. | Razlike između scenarija, predviđanja i vizije        | 18 |
| 2.2. | Matrica ulazno-izlaznih barijera                      | 32 |
| 3.1. | Doprinos zapošljavanju                                | 45 |
| 3.2. | Doprinos BDP-u                                        | 45 |
| 3.3. | Prikaz 10 najvećih trgovačkih lanaca u EU             | 53 |
| 3.4. | Pregled maloprodajnih mjesta u RH s obzirom na promet | 55 |
| 3.5. | Deset najvećih trgovaca na malo u RH u 2018.g.        | 56 |
| 4.1. | Prijetnje od ulaska novih konkurenata                 | 79 |
| 4.2. | Intenzitet industrijskog suparništva                  | 80 |
| 4.3. | Pregovaračka moć dobavljača                           | 81 |
| 4.4. | Pregovaračka moć kupaca                               | 82 |
| 4.5. | Prijetnje od zamjenskih kanala opskrbe                | 83 |

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA HRVATSKOM JEZIKU

Industrijska scenarijska analiza ima za cilj oblikovati scenarije razvoja određene industrije u budućnosti, te nam pruža odgovor koji su to putevi razvoja kako bi se ti scenariji ostvarili. Broj scenarija usko je vezan na kompleksnost same industrije ali i na utjecaj pokretačkih sila koji tu industriju obilježavaju. Scenarijska analiza je učinkovit strategijski alat koji nam pomaže detektirati i iskoristiti prednosti spoznaja koje su proizvod scenarijske analize, pri čemu je naglasak na ranom uočavanju trendova razvoja, ali i percipiranju događaja koji će fundamentalno mijenjati ustaljene trendove razvoja, prije nego su ti događaji nastupili. Planiranje strategije razvoja bazirane na scenarijskoj analizi te oblikovanje scenarija čija je vjerojatnost nastanka izvjesna daje priliku organizaciji da postigne konkurentsku prednost te budućnost pretvori u svog saveznika u postizanju postavljenih razvojnih ciljeva.

Cilj ovog rada je utvrditi buduće scenarije razvoja industrije trgovine na malo u Republici Hrvatskoj kroz proces scenarijske analize, te omogućiti poduzećima iz industrije trgovine na malo da pokušaju promišljati o budućnosti na način da proaktivnim pristupom tu budućnost sami oblikuju.

Za potrebe ovih istraživanja pristupili smo prikupljanju podataka putem ankete i intervjua, a anketirano ili intervjuirano je ukupno 28 osoba koje aktivno sudjeluju u industriji i temeljno njihovo opredjeljenje je strategijsko promišljanje o budućnosti trgovine na malo u Republici Hrvatskoj i šire.

Prikupljeni i obrađeni podaci ukazuju da ključne promjene u industriji na malo tek slijede, te da će domaći maloprodavači slijediti promjene koje usvajaju veća i razvijenija tržišta. Temeljne sile koje će oblikovati industriju u budućnosti su informatičko-tehnološki razvoj, te brzinom usvajanja inovacija, ali i socioekonomskim čimbenicima koji će determinirati kupovnu moć građana.

Zaključno, možemo reći kako samo na temelju uočenih pokretačkih snaga razvili četiri scenarija razvoja: Holliwood, NASA, Dubai i Sirija. Svaki od scenarija predstavlja kombinaciju tih pokretačkih snaga.

**KLJUČNE RIJEČI:** strategija, strategijsko planiranje, scenarijska analiza, trgovina na malo, maloprodajni kanali.

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI NA ENGLISKOM JEZIKU

The goal of the industrial scenario analysis is to shape scenarios of future development in an industry, and provide development directions necessary for the realization of those scenarios. The number of scenarios is closely related to the complexity of the industry itself as well as to the impact of the driving forces shaping the industry. Scenario analysis is an effective strategic tool helping us detect and use the advantages of the insights arising from scenario analysis. A special emphasis lies on early detection of development trends and perception of events that will fundamentally change development trends well before they take place. Planning the development strategy using scenario analysis and shaping the scenario that is highly likely gives the company a chance at competitive advantage and thus makes future its ally in obtaining the set development goals.

The aim of this paper is to determine future development scenarios of retail industry in the Republic of Croatia through the process of scenario analysis, and enable companies in retail industry to think of future proactively and shape it themselves.

Data for this research was compiled through polls and interviews involving a total of 28 persons actively involved in the industry that are thoroughly committed to strategic thinking about the future of retail industry in the Republic of Croatia and beyond.

The gathered and processed data show that the crucial change in the industry is yet to come, and that local retailers will follow into footsteps of bigger and more developed markets. The basic forces at play in the future of retail industry are IT development, innovation introduction speed and socio-economic factors determining citizens' purchase power.

In conclusion, we can say that based on the observed basic driving forces we developed four development scenarios: Hollywood, NASA, Dubai and Syria, each of which representing a combination of those driving forces.

**KEYWORDS:** strategy, strategic planning, scenario analysis, retail, retail channels.

## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Oliver Tomas

Datum rođenja: 04.08.1976. god.

Adresa: Palinovečka 37, 10000 Zagreb

E-mail: oliver.tomas147@gmail.com

### **Obrazovanje:**

Fakultet VSS od 1994 do 1999. g: Sveučilište u Mostaru Ekonomski fakultet

Smjer: Management

Srednja škola od 1990 do 1994. g.: Gimnazija A.B. Šimić Grude

Smjer: MIOC, Matematičko-informatička gimnazija

### **Radno iskustvo:**

Od lipanj 2008. do sada: Fokus d.o.o. Koledovčina 4, Zagreb

Radno mjesto: Pomoćnik direktora

Od prosinac 2000 do lipanj 2008.: Ministarstvo financija F BiH – Porezna uprava

Radno mjesto: Porezni inspektor

### **Dodatna znanja i vještine:**

- MS Office paket, napredno
- Engleski jezik: Razumijevanje (C1), Govor (C1), Pisanje (C1)
- Njemački jezik: Razumijevanje (B1), Govor (B1), Pisanje (B1)
- Vozačka dozvola – B kategorije

## **PRILOZI RADA:**

### **STRATEŠKA ANALIZA INDUSTRIJE - TRGOVINA NA MALO (G-47.11)**

#### **-INTERVJU-**

1. Koje su to temeljne nesigurnosti koje dolaze iz okoline kojima je izložena trgovina na malo?
2. Što su glavne dileme danas s kojima se suočava vrhovni menadžment u industriji trgovine na malo?
3. Koje se po Vašem mišljenju dvije ključne pokretačke snage koje će oblikovati budućnost trgovine na malo?
4. Što mislite kakve će implikacije u budućnosti imati učinci ekonomske okoline (BDP, visina dohotka, inflacija) na industriju trgovine na malo?
5. Kakav će biti utjecaj demografskih trendova (rast udjela starijeg stanovništva) na trgovinu na malo?
6. Kako procjenjujete stupanj tehnološkog razvoja industrije trgovine na malo u usporedbi sa zemljama Europske unije?
7. Koje su po Vama ključne inovacije koje će biti implementirane u trgovini na malo i u kojem roku?
8. Kako procjenjujete utjecaj političkih prilika na industriju i koje su glavne prijetnje koje iz njih proizilaze?
9. Kakvi su efekti diferencirane stope PDV-a u pogledu cijena, te da li je ona doprinijela rastu kupovne moći potrošača?
10. Kako gledate na lokalnu zajednicu, kakav je njen utjecaj na željeni razvoj i koji su to ograničavajući faktori uvjetovani lokalnom zajednicom?
11. Koje ekološke norme će biti potrebno usvojiti u budućnosti te kako će one utjecati na industriju?

## STRATEŠKA ANALIZA INDUSTRIJE -TRGOVINA NA MALO (G-47.11)

### -ANKETNI UPITNIK-

*Molimo razmotrite izjave u nastavku,  
te znakom "x" označite kvadrat koji odražava  
Vaše stajalište:*

|          |                                                 |
|----------|-------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b><i>u potpunosti se ne slažem</i></b>         |
| <b>2</b> | <b><i>uglavnom se ne slažem</i></b>             |
| <b>3</b> | <b><i>niti se slažem, niti se ne slažem</i></b> |
| <b>4</b> | <b><i>uglavnom se slažem</i></b>                |
| <b>5</b> | <b><i>u potpunosti se slažem</i></b>            |



Izvor: D.Tipurić, Predavanja iz kolegija strateški menadžment, Ekonomski fakultet - Zagreb, prilagodio autor

## 1. Prijetnja od ulaska novih konkurenata u industriju

1 (u potpunosti se ne slažem) 2 (uglavnom se slažem) 3 (niti se slažem, niti se ne slažem)  
4 (uglavnom se slažem) 5 (u potpunosti se slažem)

|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Novi konkurenti ne trebaju računati na znatne troškove nepovoljnosti pri ulasku u industriju (poduzeća koja su već u industriji nemaju posebne troškovne prednosti koje bi mogle biti rezultat iskustva, tehnologije, potpora i sl.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Postojeća poduzeća u industriji ne posjeduju resurse kojima mogu spriječiti ili otežati ulazak novih konkurenata.                                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Novi konkurenti ne moraju ulagati prevelika sredstva za marketing kako bi izgradili i/ili osnažili svoje <i>brandove</i> i tako pridobili potrošače i korisnike proizvoda postojećih industrijskih konkurenata.                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Nema posebnih specifičnosti u tehnologiji i opremi koja se koristi, a koja bi otežala ulazak novih konkurenata u industriju.                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Novi konkurenti mogu ući u industriju s malim kapacitetima i opet biti konkurentni (u industriji dakle nema efekta ekonomije razmjera).                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Ulazak u industriju ne zahtijeva veliki početni kapital i financijska sredstva.                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Novi konkurenti nemaju problema s ulaskom u postojeće kanale distribucije u industriji.                                                                                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Novi konkurenti svojim ulaskom u industriju ne riskiraju stvaranje „prekapacitirane” industrije (situacija kada je ponuda proizvoda veća od potražnje).                                                                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Reakcija postojećih poduzeća u industriji na ulazak novog konkurenta ne bi bila posebno jaka (u pitanju mogućih smanjivanja cijena, zatvaranja distribucijskih kanala, i dr. akcije)                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Pravna regulativa i državna politika ne stvaraju posebne zapreke ulaska u industriju (ispunjavanje posebnih standarda, koncesija i sl.)                                                                                              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Prosječna ocjena – Prijetnje od ulaska novih konkurenata**

## 2. Intenzitet industrijskog suparništva

1 (u potpunosti se ne slažem) 2 (uglavnom se slažem) 3 (niti se slažem, niti se ne slažem)  
4 (uglavnom se slažem) 5 (u potpunosti se slažem)

|                                                                                                                                                                                            | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Izraz koji najbolje opisuje konkurenciju u industriji su „oštra“, „jaka“, „intenzivna“ konkurencija.                                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Poduzeća u industriji intenzivno se natječu kako bi zadržala i/ili povećala svoj udjel na tržištu.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Konkurentske akcije jednih poduzeća znatno utječu na tržišni položaj drugih poduzeća u industriji (postoje snažne tržišne konkurentske akcije).                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ukupni kapaciteti svih vodećih poduzeća u industriji veći su od ukupne tržišne potražnje za proizvodima (postoji višak industrijskih kapaciteta).                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Snižavanje cijena je uobičajena konkurentska strategija poduzeća u industriji.                                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Osjetljivost kupaca na promjene cijena jako je visoka.                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. U industriji se rijetko koriste ne cjenovni oblici tržišnog natjecanja (kao što su npr. razvoj novih marketinških aktivnosti, inovacije, novi oblici ponude).                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Proizvodi industrije su vrlo slični s malo važnih atributa koji imaju diferencijacijski karakter.                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Proizvodi industrije imaju kratak rok uporabe i ne mogu se skladištiti na duže vremensko razdoblje.                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Industrijski rast je spor, ako ga uopće ima (poduzeća mogu ostvariti svoje razvojne ciljeve ako ugroze tržišne udjele svojih konkurenata).                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Konkurenti u industriji su vrlo različiti (imaju različite poslovne modele, „osobnosti“, troškovne strukture, menadžmentske stilove, i strategije).                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Poduzećima nije lako napustiti industriju zbog visokih izlaznih troškova (visoke izlazne barijere mogu biti: visoko specijalizirana imovina, pritisak države, visoke otpremnine i sl.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Poduzeća u industriji imaju veliki udjel fiksnih troškova (plaće, administrativni troškovi, amortizacija, najmovi, kamate i sl.).                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Natjecanje intenzivnim marketinškim oglašavanjem česta je pojava u industriji.                                                                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Prosječna ocjena – Intenzitet industrijskog suparništva

### 3. Pregovaračka moć dobavljača

1 (u potpunosti se ne slažem) 2 (uglavnom se slažem) 3 (niti se slažem, niti se ne slažem)  
4 (uglavnom se slažem) 5 (u potpunosti se slažem)

|                                                                                                                                                                                                                           | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Dobavljači ključnih inputa prodaju znatno veće količine proizvoda nego prosječno poduzeće iz industrije može kupiti (djelatnost dobavljača je više koncentrirana oko industrije).                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Proizvodi dobavljača mogu znatno utjecati na kvalitetu ponude poduzeća u industriji.                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Analizirana industrija nije glavni kupac proizvoda koje prodaju dobavljači ključnih inputa (dobavljači svoje proizvode većinom prodaju u nekim drugim industrijama odnosno djelatnostima).                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Proizvodi dobavljača ključnih inputa su diferencirani, znatno se razlikuju po svojim obilježjima i imaju premijsku cijenu. Poduzeća u industriji većinom nemaju alternativu i prisiljeni su ih kupovati od dobavljača. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Promjena dobavljača za poduzeće u industriji nije lagana, troškovno je opterećena i zahtjeva prilagodbu operacijskih procesa.                                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Dobavljači ključnih inputa imaju takvu poziciju da mogu tražiti i dobiti posebne ustupke os poduzeća u industriji.                                                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Poduzeća u industriji nisu dobro informirana o proizvodima, dobavljačima i njihovim cijenama, ne poznaju tržišne udjele, troškovnu strukturu, i stvarnu profitabilnost dobavljača ključnih inputa.                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Dobavljači mogu ili imaju mogućnost da samostalno proizvode asortimane koje nudi poduzeće u analiziranoj industriji (imaju potencijal vertikalne integracije).                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Dobavljači ključnih inputa se ne trebaju natjecati sa ponuđivanima nekih drugih proizvoda (industrije drugih dobavljača) za prodaju analiziranoj industriji.                                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Proizvodi koji se kupuju od dobavljača izrazito su važni za poslovanje poduzeća u analiziranoj industriji.                                                                                                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Jačina međusobnog suparništva između dobavljača analizirane industrije nije velika.                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Prosječna ocjena – Pregovaračka moć dobavljača**

\_\_\_\_\_

## 4. Pregovaračka moć kupaca

1 (u potpunosti se ne slažem) 2 (uglavnom se slažem) 3 (niti se slažem, niti se ne slažem)  
4 (uglavnom se slažem) 5 (u potpunosti se slažem)

|                                                                                                                                                                              | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Kupci kupuju znatno veće količine proizvoda nego što prosječno poduzeće iz industrije može proizvoditi i prodati (djelatnost kupaca je više koncentrirana od industrije). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Kupci kupuju proizvode industrije od većeg broja poduzeća u analiziranoj industriji.                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kupci imaju takvu poziciju da mogu tražiti i dobiti posebne ustupke od poduzeća iz analizirane industrije.                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Ponude poduzeća iz analizirane industrije nisu diferencirane, slična je i relativno lako zamjenjiva.                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Povećanje kvalitete ponude poduzeća iz analizirane industrije ne utječe na slabljenje pregovaračkih pozicija kupca.                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Kupci mogu lako i bez prevelikih troškova promijeniti svoje izvore dobave – za proizvode koje nude poduzeća iz analizirane industrije.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Kupci proizvoda industrije imaju mogućnost da ih samostalno proizvode (potencijal ulazne integracije).                                                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Kupci su dobro informirani o potražnji za proizvodima i politikama cijena poduzeća u analiziranoj industriji.                                                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Jačina međusobnog suparništva između kupaca nije velika.                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Kupci samostalno (ili udruženi u savezništva) imaju veliki utjecaj na poslovanje i djelovanje poduzeća u analiziranoj industriji.                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Ponuda analizirane industrije nije pretjerano važna za poslovanje kupaca.                                                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Kupci dobro poznaju troškovnu strukturu, način rada i profitabilnost poduzeća u analiziranoj industriji.                                                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Prosječna ocjena – Pregovaračka moć kupaca**

## 5. Prijetnja zamjenskih kanala opskrbe

1 (u potpunosti se ne slažem) 2 (uglavnom se slažem) 3 (niti se slažem, niti se ne slažem)  
4 (uglavnom se slažem) 5 (u potpunosti se slažem)

|                                                                                                                                                             | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Za ponudu analizirane industrije postoji veliki broj zamjenskih kanala opskrbe.                                                                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Potrebe koje zadovoljavaju proizvodi analizirane industrije mogu se lako zadovoljiti i nekim drugim kanalom opskrbe koji imaju neke druge industrije.    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Zamjenski kanali opskrbe, ukoliko ih ima, cijenovno su povoljniji od proizvoda industrije                                                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Postojeća dostupnost zamjenskih kanala opskrbe utječe na smanjivanje potencijalne profitabilnosti analizirane industrije.                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Korisnici proizvoda analizirane industrije u pravilu koriste ili lako mogu koristiti zamjenske kanale opskrbe.                                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Zamjenski kanali opskrbe ako ih ima, bolje zadovoljavaju potrebe kupaca od proizvoda industrije.                                                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Zakonska i druga regulativa pridonosi bržem i uspješnijem razvoju zamjenskih kanala opskrbe u odnosu na analiziranu industriju.                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Poduzeća koja se nalaze u zamjenskom kanalu opskrbe strategijama snažno pritišću poduzeća u analiziranoj industriji ugrožavajući njihov tržišni položaj. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Trend poboljšanja odnosa „cijena/kvaliteta“ bolji je kod zamjenskih kanala opskrbe nego kod analizirane industrije.                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Poduzeća u analiziranoj industriji ne mogu jednostavno bez velikih ulaganja ući u zamjenske kanale opskrbe koji mogu ugroziti njihove tržišne pozicije. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Prosječna ocjena – Prijetnja zamjenskih kanala opskrbe**