

OD KUPCA DO PARTNERA - NOVA BUDUĆNOST ENERGETIKE, TRANSFORMACIJA ENERGETSKOG SEKTORA

Hilje, Stane

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:284595>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB
s pravom javnosti

Stane Hilje

**OD KUPCA DO PARTNERA - NOVA
BUDUĆNOST ENERGETIKE,
TRANSFORMACIJA ENERGETSKOG
SEKTORA**

(završni rad)

Zagreb, siječanj 2018.

VISOKA POSLOVNA ŠKOLA ZAGREB

s pravom javnosti

Specijalistički diplomski stručni studij

Marketing i komunikacije

**OD KUPCA DO PARTNERA - NOVA BUDUĆNOST
ENERGETIKE, TRANSFORMACIJA ENERGETSKOG
SEKTORA**

(završni rad)

MENTOR:

dr.sc. Lukša Lulić

STUDENT:

Stane Hilje

Zagreb, siječanj 2018.

SAŽETAK

Unatoč krizi i stagnaciji, te značajnim promjenama na tržištu i uočenim potencijalnim prijetnjama, prepoznate i uvažene vlastite snage (društva i) koje prevladavaju nad unutarnjim slabostima, pružaju mogućnost za realizaciju predloženih promjena. Njihovom implementacijom stvorit će se preduvjeti za postizanje i daljnja unaprjeđenja izvrsnosti, ojačati organizacijska sposobnost za održivi dugoročni razvoj.

HEP ostvaruje konkurentsku prednost jer posjeduje mogućnosti i sposobnosti zadovoljiti potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija. Osnovni je smisao izgraditi prednosti kojima će poduzeće nadvladati snage konkurencije i omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu. Konkurentske prednosti kod proizvodnih i uslužnih poduzeća se razlikuju, a najvažnije kod uslužnih se reputacija kvalitete, održavanje dobrog rukovodstva, prepoznatost imena, orijentacija na kupce, širina linije usluga, segmentacija, kontinuirana inovacija, definicija i tržišni udio.

Na temelju prepoznatljivosti imena konkurentska prednost poduzeća HEP-Opskrba proizlazi iz pripadnosti HEP grupi koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom. Broj poduzeća i kućanstava koja su ukazala svoje povjerenje opskrbljivaču i posluju s njim već dugi niz godina konkurentska su prednost na temelju reputacije kvalitete, a na temelju širene linije usluga očituje se u velikom broju usluga unutar HEP grupe kao što su usluge proizvodnje, distribucije i opskrbe električne energije, toplinske energije i prirodnog plina, ESCO i energetske usluge. U proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora (ZelEn), u projektu elektromobilnosti i ELEN punionicama koje su ostvarene uz suradnju s ostalim članicama HEP grupe dolaze do izražaja kontinuirane inovacije.

Ključne riječi: *HEP, opskrba, konkurentska prednost, ESCO, ZelEn, ELEN*

SUMMARY

Despite the crisis and stagnation, significant market changes and perceived potential threats, recognized and respected own strengths (societies) that prevail over internal weaknesses, provide an opportunity to realize the proposed changes. Their implementation will create preconditions for achieving and further enhancing excellence, strengthening organizational capability for sustainable long-term development.

HEP has a competitive advantage because it has the ability and ability to meet consumer needs better than it does. It is a basic idea to build the benefits that will overcome the strength of the competition and enable the exploitation of favorable market opportunities. Competitive advantages in manufacturing and service companies differ, and most importantly, in service quality reputations, maintaining good leadership, brand recognition, customer orientation, service line width, segmentation, continuous innovation, definition and market share.

Based on the recognizability of the name, the competitive advantage of the HEP-Supply Company derives from the belonging to the HEP Group, which has been manufacturing, distributing and supplying electricity for more than a century. The number of companies and households that have been trusting and operating with the supplier for many years now have a competitive advantage over quality reputations, and based on the broader range of services, they are manifested in a large number of services within the HEP Group such as production, distribution and supply services electricity, heat and natural gas, ESCO and energy services. In the production of electricity from renewable sources (ZelEn), in the electromobility project and in the ELEN boilers that have been realized in cooperation with the other members of the HEP group, they come to the point of continuous innovation.

Key words: *HEP, supply, competitive advantage, ESCO, ZelEn, ELEN*

U Zagrebu, 17. siječnja 2018.

IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom *Od kupca do partnera - nova budućnost energetike, transformacija energetskega sektora* izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora dr. sc. Lukše Lulića.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima VPŠZ-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan: hrvatski i engleski jezik lektorirala je Marija Hilje

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Od kupca do partnera - nova budućnost energetike, transformacija energetskega sektora

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Visoke poslovne škole Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Stane Hilje

OIB: 52911400615

SADRŽAJ:

1. UVOD	1
1.1. Predmet rada.....	1
2. ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA	2
2.1. Ocjena zrelosti gospodarske grane	8
2.2. Usporedba opskrbljivača električnom energijom u odnosu na dominantnog.....	9
2.3. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda	14
3. ANALIZE INTERNOG OKRUŽENJA.....	19
3.1. Pozitivni indikatori koji trenutno ukazuju na mogućnost vrlo umjerenog dugoročnog oporavka	19
4. SWOT ANALIZA HEP-a	21
4.1. Konkurentske prednosti opskrbljivača	21
5. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA	30
6. FORMULIRANJE STRATEŠKOG OKVIRA ZA REALIZACIJU PLANA	33
6.1. Strateški ciljevi društva	33
6.2. Prijedlog razvojne strategije Društva	34
7. MARKETINŠKA STRATEGIJA	38
8. VRIO OKVIR.....	39
9. PREPORUKE KOD DEFINIRANJA STRATEGIJE TRANSFORMACIJE, „OD ODNOSA KUPAC – DOBAVLJAČ DO PARTNERSKOG ODNOSA	40
10. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI.....	42
11. ZAKLJUČAK	45
12. POPIS LITERATURE	47
POPIS TABLICA.....	49
POPIS GRAFIKONA.....	49
POPIS SLIKA	49

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Hrvatska kao mala zemlja u okviru grupe zemalja jugoistočne Europe koje imaju najjeftiniju energiju, i relativno su mali potrošači energije, ima obvezu pronaći takav energetske *mix* koji će joj omogućiti unutarnju i ekonomsku konkurentnost. Realizacija ovog strateškog gospodarskog cilja Hrvatske odvijat će se i u značajno promijenjenim tržišnim uvjetima. Tržište električnom energijom je liberalizirano, i u tržišnu utakmicu uključili su se i neki globalni konkurenti, kao i veliki broj manjih novoosnovanih trgovaca.

HEP grupa, vertikalno integrirani sustav u državnom vlasništvu, kao donedavni monopolist, ostaje i dalje ključan dionik u kreiranju „pobjedničke“ energetske strategije Hrvatske, u njenoj implementaciji i provedbi u harmoniziranoj suradnji sa svim dionicima.

Strateške namjere HEP grupe:

- Misija: sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom uz visoki stupanj društvene odgovornosti;
- Vizija: HEP grupa kao snažna regionalna, moderna i društveno odgovorna korporacija, prepoznata kao primjer učinkovite proizvodnje i dostave energije kupcima;
- Ključni ciljevi: optimizacija poslovanja, kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu, regionalni iskorak.

Jasne su smjernice, za grupu kao cjelinu, i za sve pojedine članice na individualnoj razini, kako u duhu globalnih promjena u sektoru energetike provesti restrukturiranje, operativno i strateško.

Za članice grupe koje obavljaju tržišne funkcije (marketing, prodaja, nabava), a prvenstveno za HEP – Opskrbu, to znači proces transformacije od temeljnog odnosa „opskrbljivač – kupac“, preko kooperativnog odnosa (kupac kao klijent) do razvijenih

partnerskih i sinergijskih odnosa u različitim oblicima, ovisno o osobinama i potrebama kupaca i tržišnih segmenata (važni i veliki, djelatnosti, regije, potrošnja, ...).

2. ANALIZA EKSTERNOG OKRUŽENJA

Za razumijevanje cjelokupne situacije na maloprodajnom tržištu električne energije u Republici Hrvatskoj, prvenstveno statusa HEP grupe, odnosno HEP-Opskrbe d.o.o. kao dominantnog opskrbljivača krajnjih kupaca električnom energijom provedene su analize šireg i užeg okruženja. Prva među njima je PESTLE analiza koja se koristi za strateško poslovno planiranje i kao strateški okvir za razumijevanje vanjskih utjecaja na poslovanje, a prikazana je u tablici 1.

Hrvatska je treća europska zemlja s najvećim padom BDP-a u razdoblju od 2007. (veći registriran samo za Grčku i Cipar), -10%.

Visoka stopa nezaposlenosti kojom se limitira privatna potrošnja (stopa registrirane nezaposlenosti u kolovozu 2013. iznosila je 18,4%). Broj prodanih objekata za stanovanje u 2012. iznosio je 11.596, ili jednu šestinu prodanih u 2007., 66.474). Broj prodanih automobila u 2012. iznosio je 30% prodanih u 2007. Udio kućanstva s prevelikim troškovima za energente u 2007. je iznosio 42% a 2013. je dosegao 63%.

Unatoč određenom rastu (+18% u 2012. u odnosu na izvozne prihode u 2011.), još uvijek nizak udio prihoda (17,8%) od prodaje roba i usluga u inozemstvu (izvoza) u ukupnim prihodima realnog sektora koji bi trebali zamijeniti kontrakciju na domaćem tržištu i osigurati veću sigurnost (sposobnost preživljavanja temeljem razvoja i održavanja konkurentnosti u međunarodnom okruženju) u poslovanju poduzetnika. Niska stopa aktivnosti bankarskog sektora u realizaciji novih plasmana u poduzetništvo i preuzimanju dijela rizika i odgovornosti za saniranje krize.

Porast nenaplativih kredita (procjena udjela – 15,1%) i sumnjivih i spornih potraživanja iz komercijalnih odnosa između kupaca i dobavljača

Neizvjesnost lančanog efekta predstečajnih nagodbi (kako će se u drugom krugu reflektirati na imovinu i likvidnost vjerovnika s malom pregovaračkom moći odnosno malih poslovnih subjekata)

Visoke kamatne stope i udio zaduženja s valutnom klauzulom (uglavnom vezanih na EUR). Daljnje slabljenje aktivnosti u proizvodnim djelatnostima i graditeljstvu.

Daljnje razduživanje, koje se pod pritiskom negativnih informacija iz okruženja očekuje kako kod poslovnog sektora, tako i kod građanstva. Nizak kreditni rejting države od sve tri međunarodne rejting agencije.

Čimbenici makroekonomije koji utječu na strateško planiranje su: novi zakoni, porezne promjene, trgovinske prepreke i demografske promjene. Čimbenici makroekonomije obuhvaćaju sve čimbenike koji utječu na organizaciju i ne mogu se izravno kontrolirati. Čimbenici makro-okruženja obično imaju dugoročni utjecaj.

Nivo javnog duga je niži od prosjeka zemalja Zapadne Europe (ali je viši od CE prosjeka)

- Stabilan bankarski sustav (uz srednju profitabilnost, adekvatnost kapitala hrvatskih banaka je 20,5%, najveća u Europi)
- Visoke devizne rezerve
- Prilagodba i korištenje prigoda koje pruža pristupanje ekonomskoj uniji EU

PESTLE je politička, ekonomska, društvena, tehnološka, pravna i etičko/ekološka analiza, a koristi se za poslovno i strateško planiranje, planiranje marketinga, organizacijske promjene, razvoj poslovanja i proizvoda te za izvješća o istraživanju. Razumijevanjem tih vanjskih okruženja i utjecaja organizacije mogu povećati mogućnosti i minimizirati prijetnje organizaciji.

Prvi korak PEST analize je identificiranje utjecajnih faktora u svakom tipu okoline¹. Drugi korak je ocjenjivanje identificiranih faktora utjecaja i to s aspekta utjecaja korespondirajućih strategijskih faktora, koji se ocjenjuju tako da se prijetnje ocjenjuju ocjenama od -5 do 0, a prilike se ocjenjuju ocjenama od 0 do +5. S aspekta važnosti strategijskih faktora za poduzeće, koja se izražava ocjenama od 0 do +10. Ukupna ocjena dobije se množenjem ocjena utjecaja i važnosti faktora te zbrajanjem dobivenih vrijednosti.

¹ Klepić, Z. (2015.) *Strategija i strateško planiranje* [online]. Dostupno na <http://ef.svemo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/strategijski%20management.pdf> [24. Studeni 2017.]

Tablica 1: *PESTLE analiza*

Faktori	Snaga utjecaja	Značaj utjecaja	Ocjena čimbenika	Napomene za odabir
Politički:				
- trgovačka politika	3	6	18	poticanje izvoza, privlačenje stranih investicija, gospodarska diplomacija
- utjecaj lobija	-3	8	-24	bitno različiti utjecaji interesa RH od interesa članica EU i kreatora svjetske gospodarske politike
- ratovi i sukobi	-1	4	-4	nepredvidivost i nesigurnost
- međususjedski odnosi	1	5	5	regionalna suradnja u razvoju
Ocjena političkog faktora			-5	
Ekonomski:				
- domaća gospodarska situacija	3	7	21	rast BDP-a, nelikvidnost, Agrokor, kvalitetniji izvori financiranja (jačanje HBOR-a, pad kamata)
- domaći gospodarski trendovi	-1	5	-5	slaba gospodarska strategija, projekti energetske učinkovitosti
- sezonalnost i vremenski uvjeti	3	7	21	troškovi proizvodnje u značajnoj mjeri pod utjecajem klimatskih uvjeta
- međunarodna trgovina	2	5	10	izvoz, interes
Ocjena ekonomskog faktora			47	
Društveni:				
- stavovi potrošača	3	5	15	komocija, prihvatljiva cjenovna politika
- mediji	-2	4	-8	utjecaji lobija

- navike potrošača	3	7	21	podrazumijeva se da svi imaju električnu energiju
- oglašavanja i publicitet	-2	4	-8	prisutnost u medijima, razvoj povjerenja, transparentnost
- obrazovanje	2	3	6	interes za prikupljanje informacija i stjecanje znanja na području energetike
Ocjena društvenog faktora			26	
Tehnologija:				
- starost tehnologije	-3	7	-21	nedovoljno ulaganja u nove proizvodne pogone
- zamjena tehnologije	-3	7	-21	ulaganja u modernizaciju proizvodnje su od veoma velike važnosti s obzirom na starost
- inovacijski potencijal	3	5	15	veliki potencijal za inovacije su široki raspon tehnološko-informacijskih rješenja i usluga
- informacijska tehnologija	3	4	12	sustavno upravljanje informacijama je od izuzetne važnosti s obzirom na veliki broj učesnika - potrošača
- promjene u industriji SW i HW	3	4	12	u energetske djelatnosti još su jako velike potrebe i mogućnosti za digitalizaciju
Ocjena tehnološkog faktora			-3	
Pravno:				
- trenutno pravna regulacija	-1	5	-5	energetika je visoko regulirana djelatnost, za razliku od zaštite vjerovnika koja nije adekvatna
- europska pravna regulativa	-2	5	-10	interesi kreatora svjetske gospodarske politike i članica EU mogu se uvelike razlikovati od interesa RH
- regulativna tijela i procesi	-1	6	-6	pritisak raznih interesnih skupina može imati negativan utjecaj na rad regulatornih tijela

- zaštita potrošača	-2	6	-12	može se pretjerati na štetu opskrbljivača
- regulacija konkurencije	-3	7	-21	neadekvatne regulatorne aktivnosti u nadzoru ponašanja tržišnih igrača
Ocjena pravnog faktora			-54	
Etičko/ekološko:				
- ekološka pitanja	-3	4	-12	zahtjevi ekologije nameću potrebu za značajnim ulaganjima i novim troškovima
- ekološka regulativa	-3	3	-9	EU regulativa prilagođena je ekonomski snažnim tehnološko znatno razvijenijim gospodarstvima
- potrošačke vrijednosti	-1	2	-2	neovisno o segmentu cijena je ključan čimbenik za potrošače
- stav zaposlenika	-2	6	-12	fokus na potrebe kupca, čimbenike njihove lojalnosti i zadovoljstva
- organizacijska kultura	-2	7	-14	potrebno je vrijeme kako bi se u donedavno monopolističkom sustavu razvila poduzetnička kultura i proaktivnost
Ocjena etičko/ekološkog faktora			-49	

Iz provedenog ocjenjivanja vidljivo je da su vrlo malim negativnom učinkom ocijenjeni *politički* i *tehnološki faktori*. Umjereno negativno ocijenjeni su *pravni* i *etičko-ekološki*, dok su *ekonomski* i *društveni faktori* ocijenjeni umjereno pozitivni. Na negativan učinak u ocjeni *političkog faktora* utječe to što se interesi članica Europske unije i Republike Hrvatske u mnogome ne podudaraju, ali zbog djelovanja gospodarske diplomacije i poticanja rasta izvoza, kao i privlačenja stranih investicija te razvoja regionalne suradnje taj se negativan učinak uvelike ublažava. Na umjereno pozitivnu ocjenu *ekonomskog faktora* utječe

prvenstveno stalan rast BDP-a, kvalitetniji izvori financiranja (pad kamata i jačanje HBOR-a, EU fondovi), ali nedostatak gospodarske strategije donekle ublažava pozitivan trend. *Društveni faktor* je ocijenjen umjereno pozitivnu iako sam po sebi nema veliki utjecaj na poslovanje. *Tehnološki faktor* ocijenjen je malim negativnim učinkom zbog zastarjele tehnologije i nedovoljnih ulaganja u modernizaciju proizvodnje što se djelomično kompenzira u velikom potencijalu za inovacije, upravljanju informacijama kao i digitalizaciji. Umjereno negativna ocjena *pravnog faktora* proizlazi iz činjenice da se radi o visoko reguliranoj djelatnosti u kojoj pravna zaštita vjerovnika nije adekvatna, a zaštita potrošača može se prenijeti na štetu opskrbljivača, kao i zbog neadekvatne regulatorne aktivnosti u nadzoru konkurencije. Ocjena *etičko/ekološkog faktora* umjereno je negativna prvenstveno stoga što se od strane Europske unije nameću zahtjevi za značajnim ulaganjima u ekologiju, a regulativa koju nameće je uglavnom prilagođena ekonomski razvijenijim članicama, kao i činjenica da je potrebno vrijeme da bi se razvila poduzetnička kultura i proaktivnost te da bi se fokus prebacio na potrebe kupaca i na čimbenike njihove lojalnosti i zadovoljstva.

2.1. Ocjena zrelosti gospodarske grane

Intenzivne promjene koje su se na tržištu dogodile tijekom 2013., prvenstveno nedavni agresivni ulazak novih konkurenata, logično izazivaju određene posljedice pri promatranju na zrelost gospodarske grane iz različitih perspektiva pojedinih poslovnih funkcija i nivoa odgovornosti, tako da je intenzitet ocjene pojedinih komponenti različit, a znakovito nizak na poziciji „strategija podjele tržišta“.

Tablica 2. Ocjena zrelosti gospodarske grane

OCJENA ZRELOSTI GOSPODARSKE GRANE		
Gospodarska grana	Proizvodnja i prodaja električne energije	
POZICIJA	OCJENA	NAPOMENA
Razdoblje (početak, širenje, stabilnost, opadanje)	stabilnost/opadanje	Iako potrošak električne energije ukupno gledano još uvijek nije doseglo svoj vrhunac, kupci pojedinačno jesu, a sve to kao posljedica energetske učinkovitosti, klimatskih promjena, kupovne moći i promjena navika potrošača
Stopa rasta (vrlo visoka, na vrhuncu, minimalna, nikakva)	minimalna/nikakva	Gospodarska i politička nesigurnost, slab rast
Konkurencija (rastuća, preživljavanje, učvršćena, opada)	rastuća	Konkurencija jača na području dodatnih usluga kao i u području mikro poduzetništva a posebno kućanstava
Tržišni vođe i standardi (nema, u nastajanju, utvrđeni)	utvrđeni	HEP je dominantni tržišni lider u djelatnosti koja je visoko regulirana
Strategija podjele tržišta (pridobivanje uporišta, podjela dijelova, održavanje udjela, gutanje pridošlica)	održavanje udjela	Visoke financijske i tehnološke barijere (potencijali i navike potrošača, investicije, vrijeme ulaska)
Raspon usluga (ograničen, u širenju, širok, sužen)	u širenju	Mogućnost proširenja na području operativnog menadžmenta i konzaltinga (upravljanje potrošnjom, ESCO usluge)
Lojalnost kupaca (ne postoji, učvršćuje se, velika, u slabljenju)	velika/u slabljenju	Veliki potrošači nisu skloni mijenjanju opskrbljivača jer se ne žele izložiti riziku promjena, svoju priliku vide u dugoročnoj optimizaciji tehnološkog i komercijalnog odnosa. Kod manjih potrošača nije naglašena ta vrsta lojalnosti, ovdje više do izražaja dolazi kratkoročni financijski učinak

Izvor: Izrada autorice prema Buble, M.et.al. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija, str. 19.

2.2. Usporedba opskrbljivača električnom energijom u odnosu na dominantnog

Uspoređivanjem opskrbljivača dominantnog u odnosu na ostale želi se utvrditi pozicija poduzeća, a snage i slabosti konkurencije mogu se podijeliti u nekoliko temeljnih grupa radi međusobnog uspoređivanja poduzeća. Financijske karakteristike obuhvaćaju veličinu i rast prodaje, profitabilnost, tržišni udio (apsolutni, rangiranje poduzeća prema veličini tržišnog udjela), mogućnost raspolaganja kapitalom i strukturom troškova. Proizvodnja između poduzeća može se uspoređivati na temelju veličine i rasta proizvodnje, razine tehnike i tehnologije, fleksibilnosti i dostupnosti sirovina. Usporedba upravljanja i organizacije odnosi se na kvalitetu, sposobnost i lojalnost menadžmenta, kvalitetu odlučivanja, kulturu organizacije te strateške ciljeve i planove. Usporedba marketinga odnosi se na imidž poduzeća, prevlast u kanalima distribucije, vještine i umijeća u oglašavanju, veličinu i rast segmenta potrošača te njihovu lojalnost.²

Hrvatska energetska regulatorna agencija izdala je dozvole za poslove opskrbe električnom energijom za 18 opskrbljivača među kojima je i HEP-Opskrba. Popis je dostupan na službenim stranicama Agencije:³

1. HEP - Opskrba d.o.o. za opskrbu potrošača električnom
2. HEP ELEKTRA d.o.o. za opskrbu električnom energijom
3. HEP-Toplinarstvo d.o.o. za proizvodnju i distribuciju toplinske energije
4. GEN-I Zagreb d.o.o. trgovina i prodaja električne energije
5. CRODUX PLIN d.o.o. za trgovinu i usluge
6. RWE ENERGIJA d.o.o. za opskrbu energijom
7. EL-EN SOLUTIONS d.o.o. za trgovinu i usluge
8. PETROL d.o.o. za trgovinu i prijevoz nafte i naftnih derivata
9. Proenergy d.o.o. za proizvodnju električne energije
10. Axpo Trgovina d.o.o. za trgovinu i usluge
11. PRVO PLINARSKO DRUŠTVO - TRGOVINA ENERGIJOM d.o.o.
12. Hrvatski Telekom d.d.
13. ENERGIA GAS AND POWER d.o.o. za trgovinu i usluge

² Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 46.

³ HERA (2017) Registar dozvola: Opskrba električnom energijom [online]. Dostupno na: https://www.hera.hr/hr/html/dozvole_tab05.html [25. studeni 2017]

14. 220V d.o.o. za trgovinu električnom energijom
15. LUKA PLOČE ENERGIJA d.o.o. za proizvodnju električne energije
16. MET Croatia Energy Trade d.o.o. za trgovinu i usluge
17. EFT HRVATSKA d.o.o. za trgovinu i usluge
18. DOMAĆA ENERGIJA d.o.o. za usluge i trgovinu

Prije devet godina 1. srpnja 2008. otvoreno je tržište opskrbe električnom energijom, ali još uvijek nije se pojavio pravi konkurent HEP-Opskrbi što se vidi iz usporedbe s drugim opskrbljivačima. Od 18 registriranih, osim HEP-Opskrbe i HEP-ODS-a koji pruža zajamčenu uslugu kupcima koji nisu odabrali opskrbljivača, tek tri poduzeća sudjeluju s jedan i više posto u ukupnoj potrošnji kupaca električne energije u 2015. To su: GEN-I Zagreb d.o.o., RWE ENERGIJA d.o.o. i Proenergy d.o.o. U nastavku rada provedena je usporedba upravo ovih konkurenata na tržištu električnom energijom iz koje se vidi kolika je snaga poduzeća HEP-Opskrba u odnosu na konkurenciju.

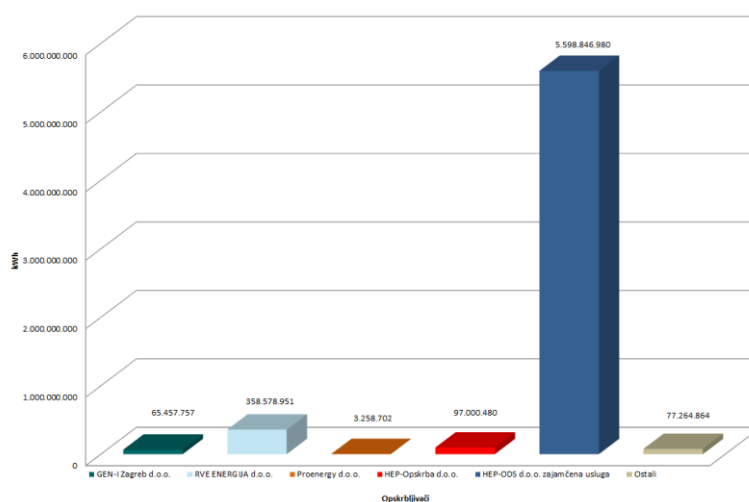
U tablici 3 i grafikonu 1 prikazana je ukupno ostvarena potrošnja u kWh po opskrbljivačima iz kojih se vidi da je najveći potrošak ostvarilo poduzeće HEP-ODS s preko 90% ostvarenog udjela, a što je prikazano grafikonom 2. Slijedi RWE ENERGIJA i tek na trećem mjestu je HEP-Opskrba. Iz tablice 4 i grafikona 2 vidljivo je HEP-Opskrba dominantan opskrbljivač kupaca kategorije poduzetništvo s više od 72% udjela, a što se vidi iz grafikona 3. Na drugom mjestu je GEN-I i na trećem RWE ENERGIJA. Ukupno gledano HEP-Opskrba ostvarila je nešto više od 44% ukupnog potroška što se vidi iz tablice 5 i grafikona 5 i 6. Ukupno gledano članice HEP grupe, HEP-Opskrba i HEP-ODS zadržale su gotovo 85% ukupnog tržišta električnom energijom u 2015. Na trećem mjestu je RWE ENERGIJA s 6,2% udjela na tržištu električnom energijom.

Tablica 3. Ukupno ostvarena potrošnja kategorije kućanstvo u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima

Opskrbljivači	Ostvarena potrošnja kategorije kućanstvo u kWh	Tržišni udio
GEN-I Zagreb d.o.o.	65.457.757	1,1%
RVE ENERGIJA d.o.o.	358.578.951	5,8%
Proenergy d.o.o.	3.258.702	0,1%
HEP-Opskrba d.o.o.	97.000.480	1,6%
HEP-ODS d.o.o. zajamčena usluga	5.598.846.980	90,1%
Ostali	77.264.864	1,3%
Ukupno	6.057.685.113	100,0%

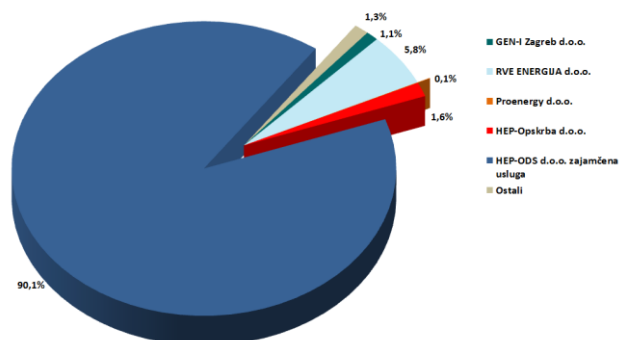
Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015

Grafikon 1. Ukupno ostvarena potrošnja električne energije kategorije kućanstvo u kWh po opskrbljivačima



Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Grafikon 2. Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije kategorije kućanstvo po opskrbljivačima u 2015.



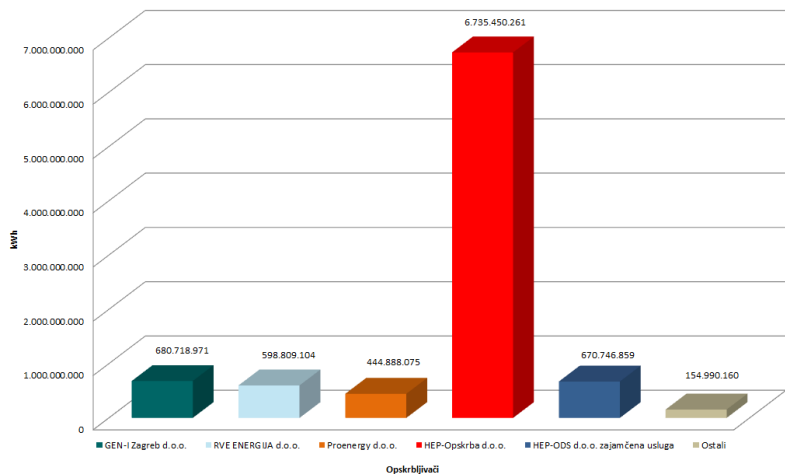
Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Tablica 4. Ukupno ostvarena potrošnja kategorije poduzetništvo u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima

Opskrbljivači	Ukupno ostvarena potrošnja kategorije poduzetništvo u kWh	Tržišni udio
GEN-I Zagreb d.o.o.	680.718.971	7,3%
RVE ENERGIJA d.o.o.	598.809.104	6,4%
Proenergy d.o.o.	444.888.075	4,8%
HEP-Opskrba d.o.o.	6.735.450.261	72,6%
HEP-ODS d.o.o. zajamčena usluga	670.746.859	7,2%
Ostali	154.990.160	1,6%
Ukupno	8.449.894.299	100,0%

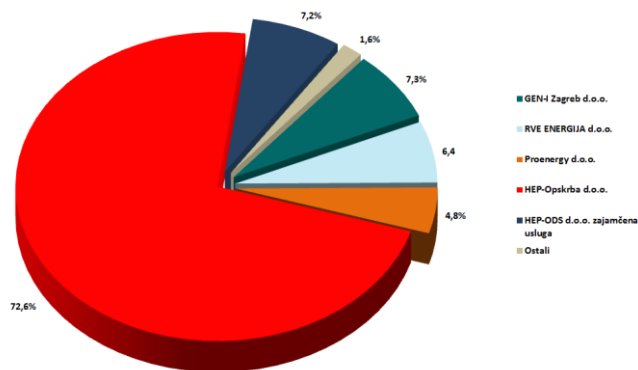
Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Grafikon 3. Ostvarena potrošnja kategorije poduzetništvo u kWh po opskrbljivačima



Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Grafikon 4. Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije u kategoriji poduzetništvo po opskrbljivačima u 2015.



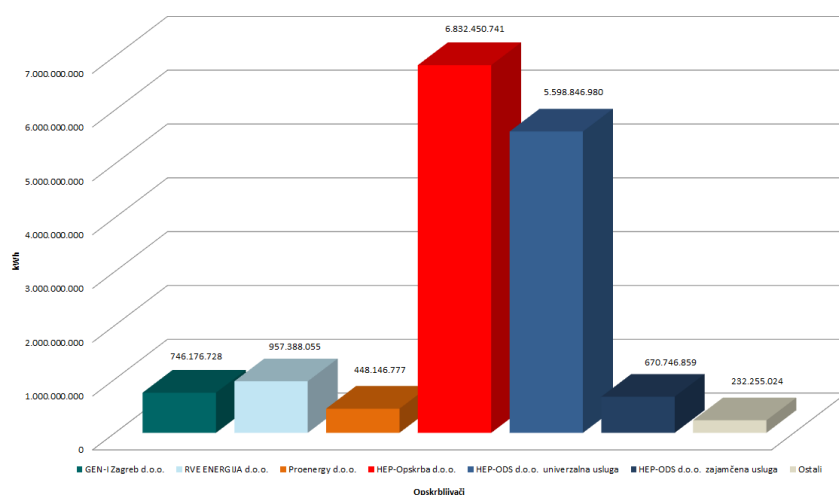
Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Tablica 5. Ukupno ostvarena potrošnja električne energije u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima

Opskrbljivači	Ukupno ostvarena potrošnja u kWh	Tržišni udio
GEN-I Zagreb d.o.o.	746.176.728	4,8%
RVE ENERGIJA d.o.o.	957.388.055	6,2%
Proenergy d.o.o.	448.146.777	2,9%
HEP-Opkrba d.o.o.	6.832.450.741	44,1%
HEP-ODS d.o.o. univerzalna usluga	5.598.846.980	36,2%
HEP-ODS d.o.o. zajamčena usluga	670.746.859	4,3%
Ostali	232.255.024	1,5%
Ukupno	15.486.011.164	100,0%

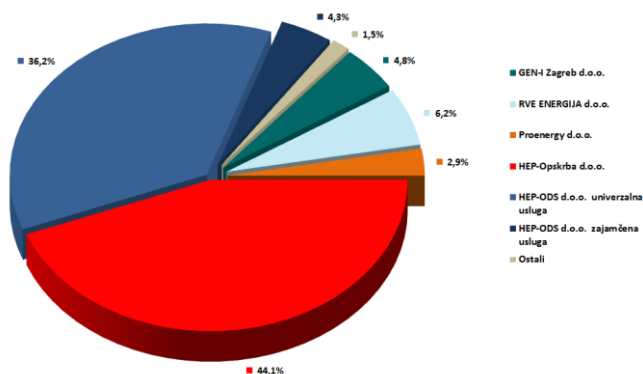
Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Grafikon 5. Ukupno ostvarena potrošnja električne energije u kWh po opskrbljivačima



Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

Grafikon 6. Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije po opskrbljivačima u 2015.



Izvor: Izrada autorice temeljem podataka operatora mreže za 2015.

2.3. Prijetnja od supstitucijskih proizvoda

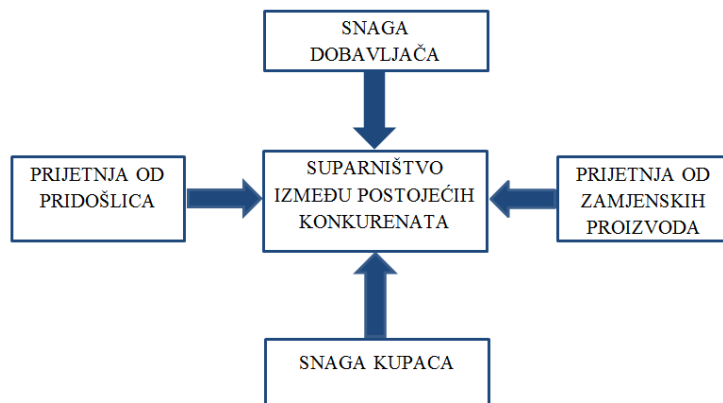
Položaj poduzeća na tržištu ovisi o njegovoj konkurentnosti u odnosu na prosječne vrijednosti industrije u kojoj posluje. Ocjena konkurentnoga položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća zasniva se prije svega na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost. Industrijska analiza pomaže u razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata i odgovora na pitanje atraktivnosti industrije za raznovrsne poslovne pothvate.⁴

Najpoznatiji okvir za analiziranje konkurentnosti jest model pet konkurentskih snaga M. Portera kojim se u nastavku rada analizira aktivnost industrije maloprodaje električne energije u Hrvatskoj. Prema Porteru konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet snaga, a to su:⁵

1. Suparništvo među postojećim konkurentima – jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije;
2. Prijetnja od pridošlica – postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika;
3. Prijetnja od zamjenskih proizvoda – prijelaz kupca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora;
4. Pregovaračka moć kupca;
5. Pregovaračka moć dobavljača.

⁴ Tipurić, D. (1999) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija, str. 3-4.

⁵ Porter, M.E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, str.6.



Slika 1. Model pet konkurentskih snaga M. Portera

Izvor: izrada autorice prilagođena prema: Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. str 6.

1. Suparništvo između postojećih konkurenata

Suparništvo između postojećih konkurenata ocjenjuje se na temelju broja i veličine konkurenata, industrijskog rasta, fiksnih troškova, različitih konkurenata, visine strateških uloga i visine izlaznih prepreka (specijalizirana imovina, troškovi, emocionalne prepreke, vladine restrikcije).⁶

U Republici Hrvatskoj je registrirano 18 poduzeća za obavljanje djelatnosti opskrbe električnom energijom, ali ih samo njih 8 sudjeluje na tržištu. Vodeća tri poduzeća su HEP grupa, GEN-I Zagreb i RWE ENERGIJA. Zajedno ostvaruju tržišni udio od 96,2% (2015.) što govori da je na tržištu mali broj poduzeća koja ostvaruju veliki tržišni udio. Broj poduzeća kao jedan od elemenata za ukupnu ocjenu suparništva između postojećih konkurenata ocjenjuje niskom ocjenom zbog toga što HEP grupa ima poziciju dominantnog tržišnog lidera, a što se vidi iz razlike između dominantnog poduzeća i ostalih opskrbljivača. Element industrijskog rasta ocjenjuje se niskom ocjenom zbog višegodišnje recesije i industrijske stagnacije. Element različitosti ocjenjuje se srednjom ocjenom jer svi konkurenti koji se bave opskrbom električnom energijom posluju po strogo propisanim pravilima, jedina razlika je u ponudi dodatnih proizvoda i usluga koje poduzeća nude. Suparništvo među konkurentima ocjenjuje se ocjenom nisko na temelju ocjena pojedinih elemenata.

⁶ Renko, N. (2012) Model "Pet Snaga" M. Portera [online]. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/nrenko/5%20SNAGA%20M.P.pdf> [25. Studeni 2017]

2. Pregovaračka moć dobavljača

Pregovarača moć dobavljača velika je ukoliko među dobavljačima dominira nekoliko velikih poduzeća, je proizvod diferenciran ili čak jedinstven, ako ne postoji zamjenski proizvod te ukoliko dobavljači posjeduju znatan potencijal u integracijama unaprijed unutar industrijske djelatnosti.⁷

U Republici Hrvatskoj u posljednjih nekoliko godina raste broj opskrbljivača na tržištu opskrbe električnom energijom radi čega pregovarača moć dobavljača pada. Zbog toga što je proizvod teško dostupan i sa niskim stupnjem supstitabilnosti iako nije diferenciran ni jedinstven u ovom segmentu, ukupno gledano pregovaračka moć dobavljača je visoka. Uzimajući u obzir sve elemente koji određuju pregovaračka moć dobavljača ocjenjena je srednjom ocjenom.

3. Pregovaračka moć kupca

Pregovaračka moć kupaca ocjenjuje se na temelju broja kupaca, diferenciranosti proizvoda, troškova prebacivanja, važnosti kvalitete za kupca, mogućnosti integracije kupaca unatrag, razine profita kupaca i potpunosti informacija.⁸

Pregovaračka moć kupca ocjenjuje se niskom ocjenom jer je broj kupaca električne energije visok, a kvaliteta proizvoda i usluge je ujednačena. Budući da je promjena opskrbljivača u Hvarskoj besplatna zbog čega taj čimbenik ima visoku ocjenu u ocjenjivanju pregovaračke moći kupca. Zbog složenosti procesa proizvodnje, distribucije i opskrbe električnom energijom kupac ne raspolaže u potpunosti informacijama pa radi toga stavka potpunost informacija ne utječe na pregovaračku moć kupca, odnosno ona je u tom smislu niska. Ukupna ocjena sagledavajući sve elemente koji određuju pregovaračku moć kupca ocjenjena je srednjom ocjenom.

⁷ Porter, M. O. (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 57 (March/April), str. 181.

⁸ Renko, N. (2012) *Model "Pet Snaga" M. Portera* [online]. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/nrenko/5%20SNAGA%20M.P.pdf> [25. Studeni 2017]

4. Prijetnja od ulaska novih konkurenata

Prijetnja od ulaska novih konkurenata ocjenjuje se na temelju ekonomije obujma, diferencijacije proizvoda, zahtjeva za kapitalom, troškovima nedostataka, pristupa distribucijskim kanalima i ulaznim barijerama.⁹

Zbog sve veće liberalizacije tržišta i članstva Hrvatske u Europskoj uniji sve je veća opasnost od ulaska velikih konkurenata na tržište postojećim konkurentima. Diferencijacija proizvoda veoma je mala zbog čega je prijetnja od ulaska novih konkurenata ocijenjena visokom ocjenom. Zahtjevi za kapitalom prilikom ulaska na tržište opskrbom električnom energijom radi složenosti procesa vrlo su visoki da bi se uopće moglo konkurirati na tržištu pa je ta stavka ocijenjena niskom ocjenom u pogledu ulaska novih konkurenata. Djelatnost opskrbe električnom energijom visoko je regulirana kako na razini Republike Hrvatske tako i Europske unije pa su prilikom ulaska u posao ulazne barijere radi financijskih, tehničkih zakonskih i drugih ograničenja visoke. Stoga je ovaj element ocijenjen niskom ocjenom. Na kraju se prijetnja od ulaska novih konkurenata na tržište ocjenjuje srednjom ocjenom imajući u vidu sve elemente.

5. Prijetnja od zamjenskih proizvoda

Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.¹⁰

Element supstitucijskih proizvoda ocijenjen je niskom ocjenom jer ne postoje energenti koji bi u potpunosti zamijenili električnu energiju. U potrošnji električne energije navike kupaca teško se mijenjaju, jer alternativa ne postoji, pa je ukupno prijetnja od supstitucijskih proizvoda ocijenjena niskom ocjenom na temelju ocjena pojedinih elemenata.

⁹ Renko, N. (2012) *Model "Pet Snaga" M. Portera* [online]. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/nrenko/5%20SNAGA%20M.P.pdf> [25. Studeni 2017]

¹⁰ Butigan, R. (2008) Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 59 (3-4), str. 171

Tablica 6. Ocjena Porterovih snaga na primjeru opskrbe električnom energijom

PORTEROVE SNAGE	OCJENA SNAGE
Suparništvo među postojećim konkurentima	niska
Pregovaračka moć dobavljača	srednja
Pregovaračka moć kupca	srednja
Prijetnja od ulaska novih konkurenata	srednja
Prijetnja od zamjenskih proizvoda	niska
UKUPNA OCJENA	srednja

Izvor: izrada autorice prilagođena prema: Porter, M.E. (1998) *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press, str. 9.

3. ANALIZE INTERNOG OKRUŽENJA

3.1. Pozitivni indikatori koji trenutno ukazuju na mogućnost vrlo umjerenog dugoročnog oporavka

S obzirom na činjenicu da Društvo u značajnom dijelu svoje prihode ostvaruje iz komercijalnih odnosa s poslovnim subjektima s posebnom pozornošću promotreni su trendovi ključnih pozicija i pokazatelja poduzetnika RH u razdoblju 2008. – 2012.

Tablica 7. Analiza poslovanja poslovnih subjekata RH u razdoblju 2008. – 2012.

KLJUČNI POKAZATELJI	2008	2009	2010	2011	2012
Poslovni prihodi	683.837	592.740	576.949	603.949	592.811
Indeks tekuća godina/2008.		0,87	0,84	0,88	0,87
Operativna dobit/gubitak	29.010	16.796	18.430	25.353	19.859
Indeks tekuća godina/2008.		0,58	0,64	0,87	0,68
Operativna mreža	4,2%	2,8%	3,2%	4,2%	3,3%
Indeks tekuća godina/2008.		0,67	0,75	0,99	0,79
Izvoz u poslovnim prihodima	14,3%	14,5%	16,6%	15,6%	17,8%
Koeficijent tekuće likvidnosti	1,13	1,08	1,04	1,05	1,02
Neto radni kapital	43.941	25.604	14.629	16.324	5.826
Koeficijent (stupanj) zaduženosti	0,61	0,63	0,64	0,65	0,66
Investicije u dugotrajnu imovinu	89.656	50.521	37.785	32.990	33.824

Izvor: Bilten Bisnode lipanj 2013, Analiza poslovanja poslovnih subjekata RH u razdoblju 2008. – 2012

Kontrakcija tržišta i pad poslovnih prihoda (-11% 2012.– 2008.) nije se u potpunosti amortizirala rezanjem troškova, prodajom imovine te značajnijim povećanjem izvozne komponente u prihodima. Efikasnost operativnog poslovanja mjerena operativnom maržom, u 2012. u odnosu na 2008. smanjena je za -21,4%. Vrijednost investicija u materijalnu imovinu, jedan od pokazatelja održavanja i razvoja konkurentnosti, pokazao je izuzetno negativan trend, u 2012. iznosio je samo nešto više od 1/3 vrijednosti za 2008. Silina krize kao i druge ekonomske i ne-ekonomske okolnosti iz okruženja te interne slabosti natjerale su poslovne subjekte da prvenstveno raznim oblicima rezanja odgovore na postavljene izazove. Shodno

tome, uslijedio je neizbježan pad prosječnog broja zaposlenih. U odnosu na 2008., u 2012. registrirano je 41,7 tisuća manje zaposlenih ili -4,7%. Tom trendu odgovarao je i trend promjena udjela plaća u prihodima 2009. – 2012.

Promatrajući izdvojeno poslovne rezultate velikih i srednje velikih gospodarskih subjekata, uočava se da je njih 1657 u 2012. ostvarilo konsolidiranu dobit za 6,4 milijarde kuna manju u odnosu na 2011.

4. SWOT ANALIZA HEP-a

SWOT analiza alat je kojim se odabiru ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje. Prednosti i slabosti obično su interni (ugled, inovacije, mjesto...), a prilike i prijetnje općenito se odnose na vanjske čimbenike (dobavljači, konkurenti, cijene). Prednosti i slabosti mogu se mijenjati tijekom vremena, ali ne bez uloženog truda kako bi se slabosti pretvorile u prednosti. Prilike i prijetnje su vanjski čimbenici i stalno su prisutni na tržištu, sviđalo se to nekome ili ne, i ne može ih se promijeniti. Iz toga razloga, SWOT se ponekad naziva *Interno-Externa* analiza.

Donositelji odluka mogu se voditi uz pomoć pitanja kao što su: „Što radimo bolje od bilo koga drugoga?“ i „Koje prednosti imamo?“, za prepoznavanje snaga. Kroz pitanje „Gdje je potrebno poboljšanje?“ mogu se identificirati slabosti. Isto tako, pitanjima poput: „Kako tržišni trendovi mogu povećati prodaju?“ i „Koje prednosti konkurencija ima na tržištu?“ donositelji odluka trebali bi prepoznati prilike i prijetnje.

4.1. Konkurentske prednosti opskrbljivača

Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada posjeduje mogućnosti i sposobnosti zadovoljiti potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija. Osnovni je smisao izgraditi prednosti kojima će poduzeće nadvladati snage konkurencije i omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu. Konkurentske prednosti kod proizvodnih i uslužnih poduzeća se razlikuju, a najvažnije kod uslužnih se reputacija kvalitete, održavanje dobrog rukovodstva, prepoznatost imena, orijentacija na kupce, širina linije usluga, segmentacija, kontinuirana inovacija, definicija i tržišni udio¹¹.

Na temelju prepoznatljivosti imena konkurentska prednost poduzeća HEP-Opskrba proizlazi iz pripadnosti HEP grupi koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom. Broj poduzeća i kućanstava koja su ukazala svoje povjerenje opskrbljivaču i posluju s njim već dugi niz godina konkurentska su prednost na temelju reputacije kvalitete, a na temelju širene linije usluga očituje se u velikom broju

¹¹ Renko, N.(2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 46-48.

usluga unutar HEP grupe kao što su usluge proizvodnje, distribucije i opskrbe električne energije, toplinske energije i prirodnog plina, ESCO i energetske usluge. U proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora (ZelEn), u projektu elektromobilnosti i ELEN punionicama koje su ostvarene uz suradnju s ostalim članicama HEP grupe dolaze do izražaja kontinuirane inovacije.



Slika 2: *Punionica električnih automobila ELEN*

Izvor: ELEN: izvor električne energije [online]. Dostupno na: <http://elen.hep.hr/>

ZelEn¹² (izvedenica od zelena energija) – jedinstveni je proizvod na tržištu električne energije. Proizvod se nudi velikim i ključnim kupcima, a jamči im se podrijetlo energije iz 26 certificiranih hidroelektrana koje se dokazuje ukidanjem dovoljnog broja jamstva podrijetla električne energije u registru jamstava podrijetla električne energije kojeg vodi Hrvatski operator tržišta energije, u skladu s važećom Metodologijom utvrđivanja podrijetla električne energije i Pravilima o korištenju registra jamstava podrijetla električne energije. Svako jamstvo podrijetla predstavlja 1 MWh električne energije proizveden 100% iz obnovljivih izvora energije. Kupac stječe pravo na korištenje zaštićenog žiga ZelEn – Prijatelj prirode u promotivne i marketinške svrhe za vrijeme trajanja Ugovora o proizvodu ZelEn.



Slika 3: *Slika žiga ZelEn – prijatelj prirode*

Izvor: ZelEn Zelena energija [online]. Dostupno na: <http://zelen.hep.hr/>

¹² ZelEn (2017) Zelena energija [online]. Dostupno na: <http://zelen.hep.hr/> [28. studeni 2017.]

ZelEn nije samo proizvod koji HEP-Opkrba prodaje kupcima, on ima za svrhu osvijestiti potrebu za zaštitom okoliša i zato svake godine na nekoj od hidroelektrana organizira akciju sadnje 100 zelenih stabala u koju su uključeni i kupci proizvoda ZelEn. Ovakvim akcijama i druženjima kupaca sa zaposlenicima HEP-Opkrbe, kao i kupaca međusobno želi se postići sinergija između HEP-Opkrbe kao dobavljača s jedne i kupaca s druge strane.



Slika 4: HEP-ova „zeleni aktivnost“

Izvor: ZelEn Zelena energija [online]. Dostupno na: <http://zelen.hep.hr/>

*e-mobilnost*¹³ – razvojni projekt HEP grupe pod nazivom ELEN (izvedenica od električna energija) pokrenut je s ciljem poboljšanja imidža poduzeća i poboljšanja tržišne pozicije. Projekt se bazira na uvođenju novih i inovativnih tehnologija, a ideja je da se električna energija iz obnovljivih izvora koristi kao pogonsko gorivo za električna vozila kako bi se postigle uštede u sektoru prometa, smanjenja emisija ugljičnog dioksida i utjecaja na okoliš. Cilj projekta je zauzeti vodeće mjesto u regiji na području elektromobilnosti u izgradnji infrastrukture za punjenje električnih vozila temeljene na konceptu naprednih elektroenergetskih mreža, a što dokazuje potpisivanje ugovora o financiranju postavljanja brzih i ultra brzih punionica duž autocesta unutar šest država srednje i istočne Europe između Europske komisije i Konzorcija NEXT-E, čiji je HEP član. Konzorcij čine tvrtke E.ON Grupe (Zapadoslovenská energetika u Slovačkoj, E.ON Češka Republika, E.ON Mađarska, E.ON Rumunjska), MOL Grupa (koju predstavljaju podružnice u svih 6 država sudionica), Hrvatska elektroprivreda u Hrvatskoj, PETROL (u Sloveniji i Hrvatskoj) te Nissan i BMW.¹⁴ Od

¹³ ELEN (2017) [online]. Dostupno na: <http://elen.hep.hr/HEP-eMOBILNOST-ciljevi.aspx> [28. studeni 2017.]

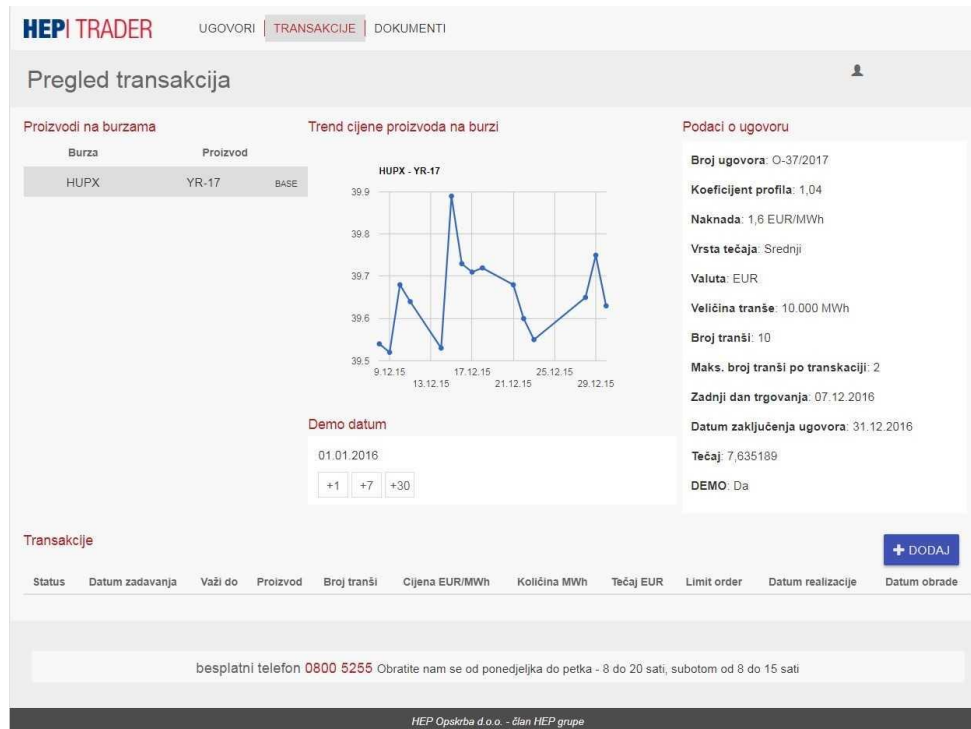
¹⁴ HEP Novosti [online]. Dostupno na: <http://www.hep.hr/potpisan-ugovor-o-financiranju-postavljanja-252-brze-i-ultra-brze-punionice/3256> [28. Studeni 2017.]

početka projekta 2010. do danas diljem Hrvatske postavljeno je više od 40 ELEN¹⁵ punionica, a sve je više zainteresiranih gradova za ugradnju novih.

HEP-Opskrba novim proizvodom, aplikacijom HEPI Trader¹⁶ velikim kupcima iz kategorije poduzetništvo nudi samostalno upravljanje nabavom električne energije, koji dobivaju i uvid u stanje na tržištu struje i mogućnost da je kupuju na tranše. Razvijena aplikacija je rezultat rada vlastitog informatičkog tima, zahvaljujući kojem je HEP-Opskrba sada u mogućnosti svim velikim kupcima ponuditi samostalno upravljanje nabavom električne energije i optimizaciju troškova. Softversko rješenje rezultat je suradnje članica HEP grupe. Proizvod je namijenjen velikim kupcima električne energije u kategoriji poduzetništvo (s godišnjom potrošnjom većom od 0,5 GWh, i to kupcima Hrvatskoj, Sloveniji Bosni i Hercegovini i Srbiji. Aplikacija omogućava *online* pregled ugovora i transakcija, zadavanje naloga za kupnju, pregled izvješća o analizi kretanja cijena na veleprodajnim tržištima, pregled ostvarene prosječne cijene po transakcijama. HEP Trader u dogledno vrijeme će biti dostupan i manjim kupcima poduzetnicima.

¹⁵ ELEN (2017) [online]. Dostupno na: <http://elen.hep.hr/default.aspx> [28. Studeni 2017.]

¹⁶ HEP (2017) [online]. Dostupno na: <http://www.hep.hr/opskrba/hepi-trader-inovacija-na-energetskom-trzistu/1571> [28. studeni 2017]



Slika 5. Hepi trader – prikaz pregleda transakcija

Izvor: Intranet stranica HEP-Opkrbe

Tržišni udio HEP grupe u 2015. iznosio je 84,6% što predstavlja najveću konkurentsku prednost. Sinergija HEP grupe najviše do izražaja dolazi prilikom ostvarivanja različitih konkurentskih prednosti.

Izvori konkurentске prednosti javljaju se u:¹⁷

- a) ODNOSIMA - lojalnost potrošača određenoj marki, visoki troškovi prelaska potrošača kod drugog poduzeća, dugoročni odnosi s dobavljačima i ugovori o strateškim savezima;
- b) ODNOSU NA USLUGU – superiorna kvalitetom, jamstva i osiguranja;
- c) ODNOSU NA CIJENU – ekonomija obujma, kupovanje velikih količina od strane potrošača;
- d) ODNOSU NA OGLAŠAVANJE – imidž, veliki budžet za promociju i kreativnost;

¹⁷ Ferrell, O.C., Hartline, M.D. i Lucas, G.H. (2002) *Marketing strategy, 2nd ed.*. Australia: Harcourt College Publishes.

- e) ODNOSU NA DISTRIBUCIJU – djelotvorni sustav distribucije, superiorni informacijski sustav, ekskluzivni distribucijski kanali i odgovarajuća lokacija;
- f) ODNOSU NA LJUDSKI POTENCIJAL – superioran talent rukovodioca, snažna organizacijska kultura, odanost zaposlenika, diferencirano osoblje.

U konkretnom primjeru opskrbljivača HEP-Opskrbe konkurentska prednost u odnosima proizlazi iz lojalnosti kupaca što se vidi iz broja kupaca s kojima se ugovori redovito obnavljaju kao i u dugoročnim odnosima s dobavljačima. U odnosu na uslugu konkurentska prednost proizlazi iz osiguranja dovoljne količine električne energije što kupnjom, što vlastitom proizvodnjom. Imidžom poduzeća postiže se konkurentska prednost u odnosu na oglašavanje koje je dugi niz godina najpouzdaniji opskrbljivač na postojećem maloprodajnom tržištu u Republici Hrvatskoj. Izvor konkurentske prednosti u odnosu na distribuciju proizlazi iz vlastitog informacijskog sustava. Veliki broj stručnjaka iz različitih područja energetike s dugogodišnjim iskustvom u opskrbi električnom energijom izvor su konkurentske prednosti vezan uz ljudski potencijal.

U ostvarenju konkurentske prednosti ulažu se veliki naponi, ali je isto tako vrlo važno i održati istu nakon što se jednom stekne. Sama njena održivost ovisi o nizu čimbenika kao npr. prepoznavanju potreba kupaca i uvođenju novih proizvoda te educiranju zaposlenika vezano uz specifičnosti novih energetske usluga. Raspolaganje informacijama o potrošaču danas je ključno svakom poduzeću, stoga je potrebno provesti istraživanje kako bi se što preciznije odredile ključne preferencije potrošača i time zadržala konkurentska prednost.¹⁸

U tablici 8 prikazana je SWOT analiza HEP-a koja predstavlja snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. Aktualni nalaz ukazuje na potrebu jačanja fokusa na vlastite snage i njihovu maksimizaciju, prvenstveno u funkciji minimizacije prijetnji, a potom iskorištenja prigoda iz okruženja.

¹⁸ Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 49.

Tablica 8. SWOT analiza HEP-a

VLASTITE SNAGE	VLASTITE SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tržišni lider, hrvatsko poduzeće, tradicija ✓ Stručnost, specijalistička znanja i iskustvo ✓ Financijska snaga ✓ Raspoloživa tehnika i tehnologija ✓ Sinergija (ponuda rješenja, proizvoda i usluga koja nas razlikuje od konkurencije – zeleno, ozon ...) ✓ Sigurnost i stečeno povjerenje ✓ Poznavanje kupaca, navika i potreba ✓ Vlastita proizvodnja koja jamči stabilnost i pouzdanost (lanac vrijednosti) ✓ Sigurnost radnih mjesta i zarada (poželjan poslodavac) ✓ Logistika za prodajnu mreža disperzirana po cijelom teritoriju RH ✓ Mreža dobavljača 	<ul style="list-style-type: none"> - Nefleksibilnost i tromost na promjene na tržištu i okruženju - Sustav donošenja upravljačkih odluka, dubina organizacije, prilagođavanje politikama - Negativna percepcija javnosti na monopolistički položaj društva u državnom vlasništvu - Nespremnost na promjene - Sistematizacija poslova i radnih mjesta - Loša interna komunikacija - Nepostojanje sustava nagrađivanja prema rezultatima rada - Pregovaračka moć sindikata i zaposlenika - Izostanak investicija u proizvodne objekte - Manjak zaposlenih - Rokovi naplate potraživanja - Postupci pri akviriranju novih ljudi
PRIGODE IZ OKRUŽENJA	PRIJETNJE IZ OKRUŽENJA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tržište u razdoblju akceptiranja novih proizvoda i usluga odnosno cjelovitih rješenja energetske potreba ✓ Pristupanje u EU i stvaranje jedinstvenog EU tržišta električne energije ✓ Širenje na tržište regije (za istaknuti dodatno – potencijal nižih ulaznih cijena usluga u odnosu na konkurente) ✓ Sinergija raznovrsnih potencijala 	<ul style="list-style-type: none"> - Agresivan nastup konkurenata, djelomično na nelojalan način (može se odnositi i na vrbovanje zaposlenika Društva) - Daljnja liberalizacija tržišta i ulazak novih konkurenata (globalni energetske lideri i organizacije s jakim prodajnim lancima) - Ekonomska kriza - Pristupanje u EU i stvaranje jedinstvenog EU tržišta električne energije

<p>(proizvodi i usluge, komunikacijski i prodajni kanali, materijalni resursi, ljudi, ...) poslovnih subjekata u državnom vlasništvu</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Educiranost kupaca ✓ Potrebe kupaca za kompleksnijim rješenjima, uključujući savjetovanje ✓ Raspoloživost kvalitetnih ljudi za rad u prodaji zbog zasićenosti tržišta telekomunikacijskih usluga 	<ul style="list-style-type: none"> - Nestabilnost cijena energenata na ino burzama pod utjecajem nepredvidivih globalnih političkih i ekonomskih događaja - Jačanje pregovaračke moći kupaca pod utjecajem recesije i znanja - Neadekvatan regulatorni okvir na domaćem tržištu, limiti pri dobivanju dozvola Agencije za opskrbu električnom energijom
---	--

Izvor: Izrada autorice na temelju provedenih analiza od strane srednjeg menadžmenta opskrbljivača

Nakon izvršene SWOT analize odabiru se ključne snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća i određuje se koje su prevladavajuće, snage ili slabosti, te prilike ili prijetnje. Odabirom prevladavajućeg proizlazi odluka o odabiru jednog od strateških koncepata.

SWOT matrice mogu se odrediti prema četiri alternativne strategije:¹⁹

- WT strategija koja je usmjerena ka reduciranju internih slabosti i izbjegavanju prijetnji iz okruženja. Organizacija koja je suočena sa brojnim vanjskim prijetnjama i unutrašnjim slabostima mora se boriti za preživljavanje, spajanje, sužavanje poslovanja ili likvidaciju.
- WO strategija prioritet stavlja na prevladavanje vlastitih slabosti u cilju iskorištenja vanjskih šansi, odnosno pretvaranje slabosti u snage koje će odgovoriti na prepoznate šanse.
- ST strategija koristi snage unutar organizacije da bi se reducirao ili izbjegao utjecaj eksternih prijetnji.
- SO strategija je najpoželjnija strategija koja koristi snage organizacije da ostvari šanse iz okruženja. Ovoj strategiji teže sve organizacije i osnovni cilj je preći iz ostalih (WT, ST i WO) u ovaj položaj na matrici. Ako postoje prijetnje borit će se s njima da bi se usmjerili na prilike, a postojeće slabosti će nastojati pretvoriti u snagu.

¹⁹ Konter (2016) *Priručnik za strateški menadžment*. Zagreb: Konter, str.16.

Dugogodišnje iskustvo, pouzdan i siguran partner, poznavanje kupaca, struktura proizvodnog miksa, financijska snaga i sinergija Grupe, tržišno liderstvo, te vlastita proizvodnja ključne su snage poduzeća. Veliki broj kupaca koji su poduzeću ukazali povjerenje jamac su dugogodišnjeg iskustva i povjerenja kupaca u poslovanje poduzeća. Poduzeće nudi kvalitetne i diferencirane usluge prilagođene kupcu jer se poznavanjem kupaca prepoznaju potrebe tržišta. Cijena se formira prema vlastitom proizvodnom miksu koji ne ovisi o špekulativnim kretanjima s burze, stoga je struktura proizvodnog miksa snaga kojom se ostvaruje velika konkurentna prednost. Poduzeće ostvaruje konkurentnu prednost koristeći za oglašavanje razne medije kao što su novine, portali, radio i televizija, a prodajno osoblje svojim znanjem, iskustvom i brzim reakcijama na zahtjeve i probleme. Najveću konkurentnu prednost pred ostalim poduzećima koja se bave opskrbom električne energije poduzeće od početka poslovanja ostvaruje time što je tržišni lider na tržištu električne energije. Mogućnost iskorištavanja velikih novčanih sredstava za poslovanje omogućuje poduzeću financijska snaga Grupe, a skupnu ponudu različitih proizvoda i usluga omogućuje sinergija Grupe. Velika je snaga poduzeća u vlastitoj proizvodnji električne energije jer ne ovisi uvelike o dobavljačima i ulaznim cijenama.

Monopolistički položaj društva u državnom vlasništvu izazva negativnu percepciju javnosti, kao i dubina organizacije prilikom donošenja upravljačkih odluka te dugotrajne i složene procedure pribavljanja suglasnosti i dozvola, ključne su slabosti. Zbog dubine organizacije prilikom donošenja upravljačkih odluka usporava se brzo donošenje istih jer je potrebno odluku donijeti na mnogo razina. Općenito, u Republici Hrvatskoj pokretanje novog posla ili širenja poslovanja na nove proizvode i usluge dobivanje potrebnih suglasnosti i dozvola vrlo je dugotrajan proces koji koči sam početak poslovanja.

Tržište u razdoblju prihvaćanja novih proizvoda i usluga, potrebe kupaca za kompleksnijim rješenjima, širenje na tržište regije, proširenje osnovnog posla i podizanje stupnja konkurentnosti energetske sustava ključne su prilike. Najveća prilika za poduzeće koju svakako treba iskoristiti su potrebe kupaca za kompleksnijim rješenjima na način da se osnovni posao opskrbe električne energije proširi formiranjem portfelja proizvoda i usluga koji obuhvaća primjerice prodaju plina i pružanje usluga energetske učinkovitosti te najnovijom proizvodom u duhu digitalizacije, a korištenjem vlastite pameti, velikim kupcima

nudi se samostalno upravljanje nabavom električne energije. Isto tako velika je prilika s postojećim i novim proizvodima i uslugama izaći na tržište regije kako bi se i tamo ostvario veći tržišni udio. Podizanje stupnja konkurentnosti energetske sustava pomoću intenzivnog korištenja fondova Europske unije u sektoru energetike prilika koju svakako treba iskoristiti.

Agresivan nastup konkurenata, jačanje pregovaračke moći kupaca pod utjecajem znanja, daljnja liberalizacija tržišta i ulazak novih konkurenata, članstvo u Europskoj uniji koje podrazumijeva jedinstveno tržište električne energije te nestabilnost cijena energenata na burzama ključne su prijetnje. Upravo agresivan nastup konkurenata potiče cjenovni rat privlačenjem kupaca i oduzimanjem poduzeću HEP-Opskrba dijelom tržišnog udjela. Pregovaračka moć kupca raste jer imaju sve više informacija na raspolaganju, a samim time i više znanja čime su u mogućnosti mijenjati određene uvjete prodaje. Članstvo u europskoj uniji i stvaranje jedinstvenog tržišta električne energije dovodi do daljnje liberalizacije tržišta i ulaska sve više novih međunarodnih konkurenata na tržište električne energije u Republici Hrvatskoj.

Snage poduzeća dominantnije su u odnosu na slabosti, a prilike iz okruženja dominantnije su u odnosu na prijetnje. Na konkretnom primjeru riječ je o SO strategiji u kojoj poduzeće koristi vlastite snage da bi ostvarilo prilike iz okruženja. S detektiranim prijetnjama će se boriti da bi se usmjerile na prilike, a postojeće slabosti će nastojati pretvoriti u snagu.

5. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Segmentacija je proces grupiranja kupaca po određenim kriterijima, tj. segmentima unutar kojih se nalaze kupci sličnih karakteristika. Poduzeće se fokusira na određeni dio tržišta gdje procijeni sa su mu snage naglašene, a slabosti minimalizirane, tj. fokusira se na kupce koje ima najviše šanse zadovoljiti.²⁰ Proces se temelji na činjenici da su tržišta rijetko homogena u traženim obilježjima usluge, stopi uporabe ili cjenovnoj elastičnosti zbog čega se reakcije potrošača bitno razlikuju.²¹

²⁰ Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 140.

²¹ Walker, C.O., Boyd, H. i Larreche, J. (1999) *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education, str. 238.

Primjenom segmentiranog marketinga moguće je bolje prilagoditi obilježja usluga, kanale distribucije i elemente promotivnog miksa preferencijama potrošača. Koristi koje proizlaze su mogućnost kreiranja marketinških strategija za doseganje homogene skupine potrošača, identificiranje mogućnosti za razvoj novih proizvoda te uspješna strateška alokacija marketinških resursa najatraktivnijim segmentima tržišta²².

Najznačajnije varijable u segmentaciji tržišta poslovne potrošnje dijele se na²³:

- Demografske čimbenike: djelatnost, veličina, zemljopisna lokacija;
- Situacijske čimbenike: hitnost, veličina narudžbe, specifične osobine;
- Pristup nabavi: opća nabavna politika, organizacija nabavne funkcije, postojeći odnosi s klijentom, struktura moći;
- Operativne čimbenike: tehnologija, sposobnosti klijenta.

Tijekom segmentacije koristit će se *a priori* pristup koji podrazumijeva da poduzeće ima dovoljno iskustva i informacija o stanju na tržištu, tako da može samostalno odabrati čimbenike segmentacije²⁴

„Stavljajući u odnos diferencijaciju proizvoda i segmentaciju tržišta znači ponuditi različite proizvode različitim skupinama potrošača. Drugim riječima, diferencijacija proizvoda fokusira se na ponudu proizvoda. Segmentacija se nasuprot tome, fokusira na potražnju odnosno potrošače, pri čemu proizvodi služe posebnoj grupi korisnika. Segmentacija zahtijeva diferencijaciju, poduzeće mora nešto promijeniti u vezi s proizvodom ako želi zadovoljiti specifičan segment.“²⁵

Segmentiranjem prema nekoliko skupina kriterija moguće je napraviti kompletnu segmentaciju tržišta:

- a) OPĆIM PODACIMA – Podacima o trendovima u djelatnosti, reputaciji, tržišnoj poziciji, pravnom ustroju (vlasništvu) i zemljopisnoj lokaciji.

²² Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 212.

²³ Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate, str. 267.

²⁴ Walker, O.C., Boyd, H.i Larrencche, L. (199) *Marketing Stratgy, Planning and Implementation*, NeW York: McGraW-Hill, str. 172.

²⁵ Ibid, str.262-263.

- b) KOMERCIJALNOM POTENCIJALU – podaci o vrijednostima, trendovima ključnih financijskih podataka (imovina, prihodi), informacije o novim tržištima, investicijama, izvozu itd.
- c) OCJENI FINANCIJSKOG RIZIKA – ocjenjuje se kupca i cilja se na ne-kupca na bazi informacija i pokazatelja o njihovom bonitetu, indikatorima nelikvidnosti, statusima blokada kao i drugim dinamički negativnim informacijama (stečajevi, pred-stečajevi porezni dugovi)
- d) POTROŠNJI – relativno jednostavno ocjenjivanje postojećih kupaca prema podacima o potrošnji iz sustava
- e) LOJALNOSTI KUPACA (ODNOSI S KUPCIMA) – ocjenjivanje kupaca po „5 kriterija“ kojima se mjere učestalost i intervali kupnje (višegodišnja suradnja, prva godina suradnje, kupac početnik, ex-kupac, novi u obradi), lojalnost, utjecaj na brand (izuzetan, značajan, osrednji, mali, nikakav).
- f) ODNOSIMA S PRODAJOM – Ocjenjivanje kupaca po iskustvima ljudi koji obavljaju poslove naplate i potraživanja s tom svrhom komuniciraju s kupcima (dužnicima).
- g) ODNOSIMA SA SVIM DRUGIM ORGANIZACIJSKIM JEDINICAMA KOJE KOMUNICIRAJU S TRŽITEM – ocjenjivanje kupaca po iskustvima ljudi iz korisničke službe, obračunske službe i službe koja se bavi istraživanjem tržišta.

6. FORMULIRANJE STRATEŠKOG OKVIRA ZA REALIZACIJU PLANA

Strateški okvir ima za cilj definirati djelokrug rada i razmještaj resursa na razini organizacije. Kao strateški okvir za djelovanje, u skladu s svim prethodno navedenim nalazima, definira se koncept **RAZVOJNE STRATEGIJE**. Strategija kontinuiteta u uvjetima znatnih promjena u okruženju apsolutno nije primjenjiva, a određene komponente strategije za krizne uvjete mogu se djelomično koristiti u potpori realizaciji odabrane glavne strategije.

Odabir RAZVOJA kao strateškog okvira ukazuje na ambiciju Društva da se osim razumne prilagodbe okolini usmjeri na kreiranje potreba na tržištu na način da se eksterno okruženje, uključujući i konkurente, u jednom dijelu prilagođava poslovnom konceptu Društva. Unatoč tome što se društvo ne nalazi u industriji u kojoj se očekuje visoka stopa rasta, očekuje se da će se pozitivan utjecaj razvojne strategije očitovati na rastu produktivnosti, povratu na imovinu, na kapital i ulaganja, posebno na ulaganja u organizaciju i razvoj ljudskih potencijala.

Ovaj strateški okvir, neovisno o zrelosti grane, dobar je odabir za Društvo imajući u vidu vlastite snage elaborirane u SWOT-u, specijalizirano iskustvo i znanje u postojećoj djelatnosti, te financijsku snagu i tehnološko-tehničke sinergijske potencijale. Tim se konceptom, a korištenjem temeljnih vlastitih snaga, može najbolje odgovoriti na izazove liberalizacije tržišta i pojavu agresivne konkurencije.

6.1. Strateški ciljevi društva

Optimizacija poslovanja što podrazumijeva usklađivanje osnovnih čimbenika (strategija, poslovni model, organizacija, procesi, ljudski potencijali, informacijske tehnologije, modeli upravljanja, učinkovitost sustava), a sastoji se od četiri osnovna elementa:

- Optimizacija poslovanja kao cjeline
- Povećanje efikasnosti poslovnih procesa
- Uvođenje novih elemenata kontrole i metoda rada u ključne segmente
- Prilagodba EU regulativi

Kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu. Novim proizvodima u svim segmentima, korištenjem dosadašnjih iskustava i podataka iz baza kupaca te uvođenjem novih usluga na načelu pametnih mreža nastojat će se zadržati dominantni tržišni udio.

Regionalni iskorak. Gubitak dijela domaćeg tržišta nameće potrebu snažnijeg iskoraka na druga tržišta, prvenstveno tržišta u regiji.

Njih je neophodno uvažiti i razumno svesti (prilagoditi) na nivo organizacije i poslovanja Društva koje zbog naravi svojeg posla (izloženost tržištu i promijenjenim, liberaliziranim, tržišnim uvjetima) mora poštivati pravila tržišne utakmice i standarde poduzetništva

6.2. Prijedlog razvojne strategije Društva

Osnovne strategije rasta su strategija razvoja proizvoda za postojeće tržište, strategija razvoja tržišta uporabom postojećih proizvoda i strategija diversifikacije.²⁶ *Strategija razvoja proizvoda za postojeće tržište* može se postići na nekoliko načina, a jedan je razvojem potpuno novih usluga što je najbolje rješenje za organizacije koje raspolažu snažnim marketingom, razvijenom distribucijskom mrežom i poznatom markom jer mogu uvijek pridodati nove usluge koje će dijeliti isti potrošači.²⁷ *Strategija razvoja tržišta uporabom postojećih proizvoda* obuhvaća geografsko širenje tržišta koje predstavlja pomak od regionalnih prema nacionalnim tržištima, tj. širenje na inozemna tržišta i širenje u nove tržišne segmente.²⁸

Strategija diversifikacije je strategija marketinga koja omogućava rast poduzeća, a temelji se na ulasku poduzeća u potpuno nove poslove i tržišta. Strategija se može postići kupnjom poslovanja ili pokretanjem potpuno novog poslovanja u okviru vlastitog poduzeća.²⁹ Najčešće zastupljena jest srodna diversifikacija koja se odnosi na diversificiranje u nove aktivnosti, ali koje su povezane s postojećim aktivnostima poduzeća na temelju sličnosti između jedne ili više komponenta koje ih povezuju. Neki od najčešćih primjera srodne diversifikacije su ulazak u poslovanje u kojem se marketinške aktivnosti mogu podijeliti između novog i

²⁶ Aaker, A.D. (1995) *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons, str. 238.

²⁷ Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak, str. 217.

²⁸ Aaker, A.D. (2001) *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons, str. 221-223.

²⁹ Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak, str. 351.

postojećeg poslovanja, korištenje iste ili usko povezane tehnologije, iskorištavanje suviška proizvodnih kapaciteta i prijenos reputacije na nove usluge. Diversifikacije će nuditi najveći potencijal za jačanje pozicija poduzeća kada se nekoliko važnih aktivnosti mogu razdijeliti na novo poslovanje, pa se na taj način mogu bolje iskoristiti.

Kao strateški okvir za djelovanje definira se koncept razvojne strategije. Realizacija razvoja namjerava se provesti kroz vlastiti razvoj što se temelji na razvoju matrične organizacije s naglaskom na razvojne projekte te strateška partnerstva, prvenstveno unutar Grupe, kombiniranom (dijagonalom) proizvodno - tržišnom ekspanzijom. Proizvodna ekspanzija odnosi se na kreiranje novih proizvoda i usluga na tržištu čime se nastoji zadržati dominantan udio, a gubitak dijela domaćeg tržišta nameće potrebu snažnijeg iskoraka na druga tržišta, tj. potrebu za tržišnom ekspanzijom. Portfelj proizvoda i usluga namjerava se učiniti kompleksnijim te ustrojiti i prezentirati tržištu kao jednostavan sustav cjelovitih rješenja s većom dodanom vrijednošću u odnosu na mogućnosti koje pruža trenutni portfelj. Iskorak na nova tržišta, u prvom koraku Slovenija i regija, predstavljati će potvrdu konkurentnosti i vrijednosti vlastitih snaga.

U kratkom roku poduzeće planira koristiti koncentriranu, a u duljem roku konglomeratsku diversifikaciju. *Koncentriranom (povezansom) diversifikacijom* poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju međusobnu vezu u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za ljudima, zajedničkim distribucijskim kanalima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim proizvodnim metodama, sličnoj vrsti menadžerskog *know-how-a*, preklapanjem tržišta ili čemu drugom. U poduzeću HEP-Opskrba radi se o proširenju poslovanja na prodaju plina koje je započeto prije nekoliko godina čime se postiže objedinjenost ponude i proširenje osnovnog poslovanja. Međusobna veza između električne energije i plina očituje se u vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za ljudima te preklapanju tržišta.

Konglomeratskom (nepovezansom) diversifikacijom poduzeće dodaje nove proizvode ili usluge koji su znatno različiti od njegovih postojećih. Njome se nastoji postići barem jedan od sljedećih ciljeva: poboljšanje financijskih resursa, jačanje proizvodne sposobnosti, pristup

posebnom tržištu ili poboljšanje razvojno-tehnološke sposobnosti.

Proizvodna ekspanzija odnosi se na razvoj potpuno novih usluga prilikom kojeg se poduzeće HEP-Opskrba koristi snažnim marketingom jer se na postojeće proizvode i usluge pridodaju nove čiji će korisnici biti već postojeći potrošači.

ESCO usluge ponudit će se velikim i srednjim kupcima, te lokalnim zajednicama u suradnji s poduzećem HEP ESCO kako bi se iskoristila sinergija Grupe. Time će se povećati broj projekata energetske učinkovitosti, ispuniti zakonske obveze povećanja ušteda energije, smanjiti troškovi obračuna i naplate, te povećati zadovoljstvo kupaca. ESCO projekti provode se na dulji vremenski rok za koji se sklapaju ugovori s kupcima, stoga se oni teže odlučuju na promjenu opskrbljivača budući da imaju ugovor za dodatne usluge. ESCO usluge uključuju:³⁰

- energetske preglede građevina, certificiranje objekta, energetske analize
- određivanje energetske osnovice i indikatora potrošnje
- izradu detaljnih investicijskih studija
- mjerenje i verifikaciju ušteda prema IPMVP Protokolu
- uspostavu sustava daljinskog očitavanja
- korištenje sustava ESCO Monitor® i ESCO Monitor®Panela
- praćenje, analizu i optimizaciju potrošnje energije i vode
- usluge edukacije krajnjih korisnika na svim razinama.

ESCO model obuhvaća razvoj, izvedbu i financiranje projekata s ciljem poboljšanja energetske učinkovitosti i smanjenja troškova za pogon i održavanje. Rizik ostvarenja ušteda u pravilu preuzima ESCO poduzeće davanjem jamstava, stoga klijent može modernizirati opremu bez rizika ulaganja. Tijekom otplate investicije, klijent ima jednake troškove kao prije projekta koji se dijele na stvarni (smanjeni) trošak za energiju te trošak otplate investicije. Nakon otplate investicije, ESCO poduzeće izlazi iz projekta i sve pogodnosti predaje klijentu, npr. dugoročne uštede. Dodatna prednost ESCO modela je da tijekom svih faza projekta korisnik usluge surađuje samo s jednim poduzećem po principu sve na jednom mjestu, čime

³⁰ HEP ESCO d.o.o. (2017) *Energetske usluge* [online]. Dostupno na: <http://www.hep.hr/esc/energetske-usluge-1831/1831> [03. ožujak 2017.]

se u velikoj mjeri smanjuju troškovi projekata.³¹

Neke od novih energetske usluga koje će poduzeće ponuditi svojim kupcima jesu:

- Energetski pregled i savjetovanje - Uključuje identifikaciju neučinkovitosti i potencijalnih ušteda na lokaciji klijenta. Može uključivati jednokratni ili mjesečni izvještaje o učinkovitosti i preporuke te usporedbu pozicije klijenta s industrijskim prosjekom odnosno „najboljom praksom“.
- Usluge reinženjeringa - Uključuju implementaciju usluga energetske učinkovitosti u proizvodni proces kupca.
- Podatkovne usluge - Obuhvaćaju usluge praćenja, planiranja i analize potrošnje kupca. Cilj je prikazati kupcu detaljnu analizu načina potrošnje kako bi se mogla identificirati mjesta potencijalnih ušteda. Usluga omogućava odabir prilagođenih tarifnih modela za kupca i smanjenje troška za električnu energiju.
- Upravljanje opterećenjem - Obuhvaća prebacivanje dijela vršnog opterećenja u sate nižeg opterećenja, ugovaranje opskrbe s prekidima ili smanjenjem opterećenja za vrijeme vršnog opterećenja kao i otkupa energije od kupca.
- Eksternalizacija poslovanja vezanog za energetiku - Ugovaranje usluge s klijentom o potpunoj brizi za energetiku: grijanje, hlađenje, rasvjetu, kogeneraciju, odnosno energetske intenzivne procese koji nisu temeljno poslovanje.
- Upravljanje emisijama - Uključuje smanjenje oporezivih emisija stakleničkih plinova te je usko povezana s ESCO uslugama. Usluga se u pravilu fokusira na korištenje primarnih goriva (prirodni plin, naftni derivati i si.). Ciljna skupina su kemijska i industrija stakla čiji proizvodni procesi direktno oslobađaju stakleničke plinove.
- Savjetodavne usluge - Vezane su za zakonodavni okvir uključuju prvenstveno minimiziranje izloženosti oporezivanja emisije stakleničkih plinova i dobivanje poticaja za energetske učinkovito korištenje energije.

³¹ Poticanje energetske efikasnosti u Hrvatskoj (2017) *Energetska efikasnost: Financiranje energetske efikasne projekata: Aktualni natječaji: ESCO model* [online]. Dostupno na: <http://www.enu.fzoeu.hr/financiranje-ee-projekata/esco-model> [03. ožujka 2017.]

7. MARKETINŠKA STRATEGIJA

Strateški okvir ima za cilj definirati djelokrug rada i razmještaj resursa na razini organizacije. Kao strateški okvir za djelovanje, u skladu s svim prethodno navedenim nalazima, definira se koncept **RAZVOJNE STRATEGIJE**. Strategija kontinuiteta u uvjetima znatnih promjena u okruženju apsolutno nije primjenjiva, a određene komponente strategije za krizne uvjete mogu se djelomično koristiti u potpori realizaciji odabrane glavne strategije.

Odabir RAZVOJA kao strateškog okvira ukazuje na ambiciju Društva da se osim razumne prilagodbe okolini usmjeri na kreiranje potreba na tržištu na način da se eksterno okruženje, uključujući i konkurente, u jednom dijelu prilagođava poslovnom konceptu Društva. Unatoč tome što se društvo ne nalazi u industriji u kojoj se očekuje visoka stopa rasta, očekuje se da će se pozitivan utjecaj razvojne strategije očitovati na rastu produktivnosti, povratu na imovinu, na kapital i ulaganja, posebno na ulaganja u organizaciju i razvoj ljudskih potencijala.

Ovaj strateški okvir, neovisno o zrelosti grane, dobar je odabir za Društvo imajući u vidu vlastite snage elaborirane u SWOT-u, specijalizirano iskustvo i znanje u postojećoj djelatnosti, te financijsku snagu i tehnološko-tehničke sinergijske potencijale. Tim se konceptom, a korištenjem temeljnih vlastitih snaga, može najbolje odgovoriti na izazove liberalizacije tržišta i pojavu agresivne konkurencije

Sve više se kupca nastoji pretvoriti u partnera kroz različite oblike suradnje. Jedan od načina je edukacija. Kupca se educira kako racionalno trošiti energiju, ugrađuju mu se pametna brojila pomoću kojih kupac osim distributera i opskrbljivača prima veći broj korisnih informacija kako bi mogao lakše planirati svoj proizvodni proces.

Kupca se potiče da sam odlučuje o vremenu i količini nabavke energije, a viškove koje kupac sam proizvodi „skladišti“ kod opskrbljivača.

Optimizacijom proizvodnje i smanjenjem potroška električne energije opskrbljivač je stvorio zadovoljnog kupca jer kupac smanjio troškove, ali je i opskrbljivač.

8. VRIO OKVIR

Strateški alat pomoću kojega se stvaraju preduvjeti za održivu konkurentsku prednost, a omogućava menadžmentu odabir koji od identificiranih resursa (sposobnosti) predstavlja organizacijske konkurentske prednosti naziva se VRIO okvir po početnim slovima engleskih riječi: value (vrijednost); rareness (rijetkost); imitability (imitiranje); organization (organizacija). Svaki od ovih pojmova se odnosi na pitanja koja top menadžeri koriste u ocjeni organizacijskih sposobnosti³².

1. Pitanje vrijednosti: da li odgovarajuća organizacijska sposobnost ili resurs omogućava organizaciji da odgovara na vanjske opasnosti i šanse.
2. Pitanje rijetkosti: da li neko od konkurenata već posjeduje određenu sposobnost ili resurs, tj. da li je ta sposobnost rijetka.
3. Pitanje mogućnosti imitiranja: da li konkurenti koji ne posjeduju određenu sposobnost (resurs) mogu bez većih troškova i ulaganja dostići te sposobnosti.
4. Pitanje organizacije: da li je sama organizacija organizirana tako da može iskoristiti raspoložive sposobnosti i resurse na optimalan način.

Naglasak je na ključnim sposobnostima zato što svaka ključna sposobnost ima relativno ograničeno vrijeme trajanja.

Nakon što se identificiraju ključne sposobnosti top menadžment provodi sljedeće korake:

1. ustroj plana za razvoj ključnih sposobnosti
2. izgradnja novih ključnih sposobnosti
3. raspoređivanje ključnih sposobnosti
4. zadržavanje vodstva u održavanju ključnih sposobnosti.

Neophodno je održati ravnotežu između postojećih ključnih kompetencija i razvijanja novih. U procesu kreiranja strategije usporedno se koriste SWOT matrica i VRIO okvir. SWOT određuju budući strateški fokusi, a VRIO okvir organizaciju poslovnih procesa koji su u službi ostvarenja odabrane strategije.

³² Konter (2016) *Priručnik za strateški menadžment*. Zagreb: Konter, str.17

9. PREPORUKE KOD DEFINIRANJA STRATEGIJE TRANSFORMACIJE, „OD ODNOSA KUPAC – DOBAVLJAČ DO PARTNERSKOG ODNOSA

Unatoč krizi i stagnaciji, te značajnim promjenama na tržištu i uočenim potencijalnim prijetnjama, prepoznate i uvažene vlastite snage (društva i) koje prevladavaju nad unutarnjim slabostima, pružaju mogućnost za realizaciju predloženih promjena. Njihovom implementacijom stvorit će se preduvjeti za postizanje i daljnja unaprjeđenja izvrsnosti, ojačati organizacijska sposobnost za održivi dugoročni razvoj.

Inicijalna strateška mapa inicijativa izrađena je tako da zadovoljava sljedeća četiri kriterija:

- Vodi računa o **uravnoteženom zadovoljavanju interesa svih dionika**
- **"Igraj svoju igru"** – prijedlog je dimenzioniran u skladu s organizacijskim mogućnostima i uvažavanjem drugih objektivnih okolnosti
- **"Časno do pobjede"** - prijedlog u duhu visokih standarda društveno-odgovornog poslovanja
- Prijedlog je utemeljen na **teoriji organizacijskog učenja** u funkciji postizanja i trajnog unaprjeđivanja izvrsnosti

Koncept izvrsnosti Društva kroz matričnu organizaciju i uvođenje novih ključnih funkcija (kontroling, upravljanje ljudskim potencijalima) povezuje razvoj poslovne (RADITI PRAVE STVARI, efektivnost, zadaća projektnog djela organizacije i ključnog osoblja) i daljnje jačanje operativne izvrsnosti (RADITI NA PRAVI NAČIN, efikasnost, zadaća funkcionalnog dijela organizacije i operativnog menadžmenta), jednostavno rečeno DOBRO PROVESTI DOBAR PLAN.

Koncept Društva kao učeće organizacije predvidio je kako razviti sustav cjeloživotnog učenja na tri razine (kao organizacija u cjelini – poslovne funkcije i radni timovi – pojedinci) čime će novostečena znanja kontinuirano omogućavati sve bolje razumijevanje informacija iz eksternog i internog okruženja a time i povećati kvalitetu odlučivanja, upravljanja i izvedbe po principu IGRAJ SVOJU IGRU.

Stakeholder koncept obuhvatio je i uvažio interese svih dionika (vlasnici, upravljači, djelatnici, kupci, dobavljači, investitori, državni proračun, društvena zajednica, prirodno okruženje odnosno ekologija) te ih postavio u ravnotežu.

Tri prethodno navedena koncepta automatski su kreirala pretpostavke za realizaciju četvrtog, **poduzetnički darwinizam**. Ostvarenje ciljeva međusobno je logički povezano i umreženo.

Naravno, uz sve navedeno a izuzetno bitno, tijekom poslovanja i realizacije ovog plana, o svim ambicijama rasta i razvoja promišljat će se i donositi konačne odluke primjenjujući pažnju i odlike dobrog gospodarenja, uvažavajući trenutne situaciju, mijenjajući gdje to bude potrebno, izbjegavajući rizike i principijelno poštujući čvrste zakonitosti ekonomike poslovanja. Na taj način Društvo će njegovati i razvijati svoju **FLEKSIGURNOST**, važnu odliku modernih organizacija sposobnih za opstanak u uvjetima krize i kaosa.

10. KLJUČNI POKAZATELJI USPJEŠNOSTI

Predmet analize ovog poglavlja je analiziranje temeljnih financijskih izvješća (bilance, račun dobiti i gubitka, izvješće o novčanom tijeku, izvješće o promjeni glavnice i bilješke uz financijska izvješća i pokazatelja poslovanja (pokazatelji likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti te profitabilnosti) poduzeća HEP d.d. U navedenim financijskim izvještajima pomoću podataka provode se brojne analize poslovanja, među kojima je i analiza profitabilnosti poslovanja poduzeća. Analiza profitabilnosti poslovanja je zasnovana na pokazateljima profitabilnosti. Pokazatelji profitabilnosti pokazuju mjere povrata uloženog kapitala. Najučestaliji pokazatelji profitabilnosti su:

- marža profita
- stopa povrata imovine ROA
- stopa povrata kapitala ROE.

Pokazatelji profitabilnosti mjere sposobnost poduzeća da ostvari određenu razinu dobiti u odnosu prema kapitalu, prihodima ili imovini. Potrebne podatke za izračun profitabilnosti moguće je dobiti uvidom u financijske izvještaje određenog poduzeća.

Uz analizu profitabilnosti poslovanja poduzeća, biti će provedene i analiza likvidnosti, aktivnosti, zaduženosti te ekonomičnosti poslovanja poduzeća. Analizom financijskih izvještaja se dolazi do ključnih podataka potrebnih za donošenje odluka vezanih za daljnji razvoj poduzeća. Financijska izvješća predstavljaju glavni izvor informacija o poslovanju određenog poduzeća te skupa sa pokazateljima poslovanja nisu relevantni samo menadžmentu poduzeća nego i širem krugu subjekata, kao što su kreditori, kupci, državna tijela, ulagači i javnost kako bi provjerili financijsku likvidnost, koliko je menadžment učinkovit te efikasnost upravljanja imovinom.

Horizontalna analiza je analiza koja omogućuje uspoređivanje podataka kroz duže vremensko razdoblje, da bi se otkrile tendencije i dinamika promjena.³³ Za uspoređivanje podataka može se neka godina uzeti kao bazna, a ostale se godine onda uspoređuju s

³³ Sarić, B., (2016): Financijska analiza poslovanja, [online]. Dostupno na: http://www.effect.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=738%3Afinancijska-analiza&Itemid=106 [22.11.2017].

odabranom godinom. Također, mogu se praviti usporedbe svake godine u odnosu na prethodnu.³⁴ Temelj za provedbu horizontalne analize su komparativni računovodstveni-financijski izvještaji.

Komparativna bilanca poduzeća HEP d.d. za razdoblje od 2008., do 2015. godine dana je u Prilogu 1. Sljedeća tablica predstavlja skraćeni prikaz komparativne bilance, na temelju kojeg je napravljena horizontalna financijska analiza za promatrano poduzeće.

Tablica 9. *Skraćena komparativna bilanca poduzeća HEP d.d., u 000 kn (2008.-2015.)*

Stavka / godina	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dugotrajna im.	29.285.946	29.879.841	29.999.229	30.364.386	31.775.826	32.125.873	30.780.632	31.546.115
Kratkotrajna im.	3.349.493	2.831.213	3.753.220	3.381.984	3.703.524	3.435.049	5.076.086	6.665.271
Kapital	18.130.245	18.248.114	19.811.324	19.279.787	19.964.403	21.242.226	22.077.573	24.025.203
Dugoročne ob.	9.149.665	9.810.106	9.948.092	9.629.462	10.777.337	10.809.805	9.894.566	10.615.187
Kratkoročne obv.	5.355.529	4.652.834	3.993.033	4.837.121	4.737.610	3.508.891	3.884.579	3.570.996

Izvor: Godišnja izvješća poduzeća HEP d.d.

Horizontalna analiza provedena na temelju prethodne tablice, provedena je na način da su promatrane postotne promjene u glavnim bilančnim pozicijama od godine do godine. Rezultati analize prikazani su u sljedećoj tablici.

Tablica 10. *Horizontalna analiza bilance poduzeća HEP d.d. (2008.-2015.)*

Postotna promjena	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dugotrajna imovina	/	2,0%	0,4%	1,2%	4,6%	1,1%	-4,2%	2,5%
Kratkotrajna imovina	/	-15,5%	32,6%	-9,9%	9,5%	-7,2%	47,8%	31,3%
Kapital	/	0,7%	8,6%	-2,7%	3,6%	6,4%	3,9%	8,8%
Dugoročne obveze	/	7,2%	1,4%	-3,2%	11,9%	0,3%	-8,5%	7,3%
Kratkoročne obveze	/	-13,1%	-14,2%	21,1%	-2,1%	-25,9%	10,7%	-8,1%

Izvor: Izračun autorice.

³⁴Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S. (2012). Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 25(1), str.158.

Dugotrajna imovina ima tendenciju konstantnog rasta. Iznimku čini jedino 2014. godina kada je dugotrajna imovina bila za 4,2 posto manja u odnosu na 2013. godinu. Dodatno, iz prethodne tablice moglo se uočiti da je vrijednost dugotrajne imovine promatranog poduzeća na jako visokim razinama. Tako je, primjerice, vrijednost dugotrajne imovine u 2015. godini iznosila preko 31 milijardu kuna.

Kratkotrajnu imovinu karakterizira naizmjenični rast i pad tijekom promatranog razdoblja, te je ista, kao što se može uočiti iz prethodne tablice, na značajno nižim razinama u odnosu na dugotrajnu imovinu.

Što se tiče glavnih stavki pasive bilance promatranog poduzeća, uočljivo je da **dugoročne obveze** uglavnom rastu tijekom promatranog razdoblja. Najveći rast istih zabilježen je u 2012. godini kada su se dugoročne obveze povećale za 11,9 posto u odnosu na 2011. godinu. Konačno, **kratkoročne obveze** se uglavnom smanjuju u promatranom vremenskom periodu, te su na nižim razinama u odnosu na dugoročne obveze, kao što je uočljivo iz prethodne tablice.

11. ZAKLJUČAK

Koncentriranom (povezanom) diversifikacijom poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju međusobnu vezu u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za ljudima, zajedničkim distribucijskim kanalima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim proizvodnim metodama, sličnoj vrsti menadžerskog *know-how-a*, preklapanjem tržišta ili čemu drugom. U poduzeću HEP-Opskrba radi se o proširenju poslovanja na prodaju plina koje je započeto prije nekoliko godina čime se postiže objedinjenost ponude i proširenje osnovnog poslovanja. Međusobna veza između električne energije i plina očituje se u vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za ljudima te preklapanju tržišta.

Konglomeratskom (nepovezanom) diversifikacijom poduzeće dodaje nove proizvode ili usluge koji su znatno različiti od njegovih postojećih. Njome se nastoji postići barem jedan od sljedećih ciljeva: poboljšanje financijskih resursa, jačanje proizvodne sposobnosti, pristup posebnom tržištu ili poboljšanje razvojno-tehnološke sposobnosti.

Proizvodna ekspanzija odnosi se na razvoj potpuno novih usluga prilikom kojeg se poduzeće HEP-Opskrba koristi snažnim marketingom jer se na postojeće proizvode i usluge pridodaju nove čiji će korisnici biti već postojeći potrošači.

Unatoč krizi i stagnaciji, te značajnim promjenama na tržištu i uočenim potencijalnim prijetnjama, prepoznate i uvažene vlastite snage (društva i) koje prevladavaju nad unutarnjim slabostima, pružaju mogućnost za realizaciju predloženih promjena. Njihovom implementacijom stvorit će se preduvjeti za postizanje i daljnja unaprjeđenja izvrsnosti, ojačati organizacijska sposobnost za održivi dugoročni razvoj.

Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada posjeduje mogućnosti i sposobnosti zadovoljiti potrebe potrošača bolje nego što to čini konkurencija. Osnovni je smisao izgraditi prednosti kojima će poduzeće nadvladati snage konkurencije i omogućiti iskorištavanje povoljnih prilika na tržištu. Konkurentske prednosti kod proizvodnih i uslužnih poduzeća se razlikuju, a najvažnije kod uslužnih se reputacija kvalitete, održavanje dobrog rukovodstva,

prepoznatost imena, orijentacija na kupce, širina linije usluga, segmentacija, kontinuirana inovacija, definicija i tržišni udio³⁵.

Na temelju prepoznatljivosti imena konkurentska prednost poduzeća HEP-Opskrba proizlazi iz pripadnosti HEP grupi koja se više od jednog stoljeća bavi proizvodnjom, distribucijom i opskrbom električnom energijom. Broj poduzeća i kućanstava koja su ukazala svoje povjerenje opskrbljivaču i posluju s njim već dugi niz godina konkurentska su prednost na temelju reputacije kvalitete, a na temelju širene linije usluga očituje se u velikom broju usluga unutar HEP grupe kao što su usluge proizvodnje, distribucije i opskrbe električne energije, toplinske energije i prirodnog plina, ESCO i energetske usluge. U proizvodnji električne energije iz obnovljivih izvora (ZelEn), u projektu elektromobilnosti i ELEN punionicama koje su ostvarene uz suradnju s ostalim članicama HEP grupe dolaze do izražaja kontinuirane inovacije.

³⁵ Renko, N.(2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak, str. 46-48.

12. POPIS LITERATURE

1. Aaker, A.D. (2001) *Strategic Market Management*. New York: John Wiley & Sons
2. Aaker, A.D. (1995) *Developing Business Strategies*. New York: John Wiley & Sons
3. Bilten Bisnode lipanj 2013.
4. Bolfek, B., Stanić, M., & Knežević, S. (2012). Vertikalna i horizontalna financijska analiza poslovanja tvrtke. *Ekonomski Vjesnik/Econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*
5. Buble, M.et.al. (2005) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija
6. Butigan, R. (2008) Analiza modela pet konkurentskih snaga M. Portera na primjeru industrije maloprodaje derivata nafte u Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*
7. ELEN (2017) [online]. Dostupno na: <http://elen.hep.hr/>
8. Ferrell, O.C., Hartline, M.D. i Lucas, G.H. (2002) *Marketing strategy*, 2nd ed.. Australia: Harcourt College Publishes.
9. HEP (2017) [online]. Dostupno na: <http://www.hep.hr/>
10. HEP ESCO d.o.o. (2017) *Energetske usluge* [online]. Dostupno na: <http://www.hep.hr/esco/>
11. HEP [online]. Dostupno <http://www.hep.hr/>
12. HERA (2017) Registar dozvola: Opskrba električnom energijom [online]. Dostupno na: <https://www.hera.hr/>
13. Klepić, Z. (2015.) *Strategija i strateško planiranje* [online]. Dostupno na: <http://ef.sve-mo.ba/>
14. Konter (2016) *Priručnik za strateški menadžment*. Zagreb: Konter
15. Kotler, P. (2001) *Upravljanje marketingom*, Zagreb: Mate
16. Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
17. Porter, M. O. (1979) *How Competitive Forces Shape Strategy*. Harvard Business Review, 57 (March/April)
18. Portrer, M.E. (1998) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press
19. Poticanje energetske efikasnosti u Hrvatskoj (2017) *Energetska efikasnost: Financiranje energetske projekata: Aktualni natječaji: ESCO model* [online]

20. Renko, N. (2005) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naknada Ljevak
21. Renko, N. (2012) *Model "Pet Snaga" M. Portera* [online]. Zagreb: EFZG. Dostupno na: <http://www.efzg.unizg.hr/>
22. Sarić, B., (2016): *Financijska analiza poslovanja* [online]
23. Tipurić, D. (1999) *Konkurentna sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija
24. Walker, C.O., Boyd, H. i Larreche, J. (1999) *Principles of Marketing*. New York: Pearson Education
25. Walker, O.C., Boyd, H. i Larrencche, L. (1999) *Marketing Strategy, Planning and Implementation*, NeW York: McGraW-Hill
26. ZelEn (2017) *Zelena energija* [online]. Dostupno na: <http://zelen.hep.hr/>

POPIS TABLICA

Tablica 1: <i>PESTLE analiza</i>	4
Tablica 2. <i>Ocjena zrelosti gospodarske grane</i>	8
Tablica 3. <i>Ukupno ostvarena potrošnja kategorije kućanstvo u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima</i>	11
Tablica 4. <i>Ukupno ostvarena potrošnja kategorije poduzetništvo u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima</i>	12
Tablica 5. <i>Ukupno ostvarena potrošnja električne energije u kWh i tržišni udio po opskrbljivačima</i>	13
Tablica 6. <i>Ocjena Porterovih snaga na primjeru opskrbe električnom energijom</i>	18
Tablica 7. <i>Analiza poslovanja poslovnih subjekata RH u razdoblju 2008. – 2012</i>	19
Tablica 8. <i>SWOT analiza HEP-a</i>	27
Tablica 9. <i>Skraćena komparativna bilanca poduzeća HEP d.d., u 000 kn (2008.-2015.)</i>	43
Tablica 10. <i>Horizontalna analiza bilance poduzeća HEP d.d. (2008.-2015.)</i>	43

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. <i>Ukupno ostvarena potrošnja električne energije kategorije kućanstvo u kWh po opskrbljivačima</i>	11
Grafikon 2. <i>Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije kategorije kućanstvo po opskrbljivačima u 2015.</i>	11
Grafikon 3. <i>Ostvarena potrošnja kategorije poduzetništvo u kWh po opskrbljivačima</i>	12
Grafikon 4. <i>Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije u kategoriji poduzetništvo po opskrbljivačima u 2015.</i>	12
Grafikon 5. <i>Ukupno ostvarena potrošnja električne energije u kWh po opskrbljivačima</i>	13
Grafikon 6. <i>Tržišni udio ostvarene potrošnje električne energije po opskrbljivačima u 2015.</i> 13	

POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Model pet konkurentskih snaga M. Portera</i>	15
<i>Slika 2: Punionica električnih automobila ELEN</i>	22
<i>Slika 3: Slika žiga ZelEn – prijatelj prirode</i>	22
<i>Slika 4: HEP-ova „zelena aktivnost“</i>	23

Slika 5. *Hepi trader – prikaz pregleda transakcija*..... 25