

# **PORTEROV MODEL INDUSTRIJSKE STRUKTURE**

## **- Industrijska analiza kao ključna pretpostavka oblikovanja strategije poduzeća -**

### **1. Uvod**

Poduzeće nije moguće izolirano promatrati od njegove okoline, a posebice od industrije kojoj pripada. Analiza konkurentnog položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća ponajprije se zasniva na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i definira načine odvijanja poslovnoga procesa, oblike suparničke borbe, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja, kao i odabir dugoročnih poslovnih strategija. Industrije se razlikuju i po uvjetima za stvaranje i razvijanje konkurentnosti poduzeća. Veliki broj istraživanja daje potporu hipotezi o značajnoj profitnoj razlici između industrija u dugome roku, te stoga i različitim potencijalima koji postoje za poduzeća u različitim industrijama.

Razvoj strategije poduzeća mora biti temeljen na rezultatima analize industrijske strukture. Industrijska analiza, kao važan dio strateške analize, treba pomoći u predviđanju prosječne razine dugoročne profitabilnosti industrije i razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata. Analiza treba dati odgovor na pitanje o privlačnosti industrije za raznovrsne poslovne pothvate, kao i prosudbu o njihovoj ekonomskoj opravdanosti. Strateški je privlačna ona industrija u kojoj prosječna poduzeća posluju profitno iznad prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cjelosti, i u kojoj se može identificirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti.

Analizom je važno odrediti ključne čimbenike tržišnoga uspjeha i predvidjeti njihove moguće promjene, kao i putove i načine mogućega ostvarivanja konkurentne prednosti. Također, ona treba pomoći u kvalitetnoj ocjeni sadašnjih, i procjeni potencijalnih, poslovnih prilika i prijetnji, i biti jedan od naputaka i vodiča u donošenju strateških odluka glavnih menagera poduzeća.

### **2. Poteškoće definiranja industrije**

Što je industrija? Jesu li industrije i tržišta istovjetne kategorije? Kako odrediti industrijske granice? Različiti odgovori na gornja pitanja uzrokuju definicijsku zbrku koja nije jednoznačno prevladiva.

U nas je, primjerice, uobičajeno, pod utjecajem službene statistike, industrijom nazivati veliku skupinu poduzeća koja obavljaju neku generičnu djelatnost. Industrija je, po takvome poimanju, sinonim za sektor, pa se tako često promatraju i analiziraju prehrambena industrija, metalna industrija, poljoprivredna industrija, turistička industrija, industrija uslužnih djelatnosti i sl. Za potrebe strateške analize konkurentnosti poduzeća, takvo definiranje industrije je preširoko i neodgovarajuće. Industrija je uži pojam od sektora; može se, zapravo, kazati kako se neki sektor sastoji od veće skupine sličnih ili povezanih industrija.

S druge strane, industrije se katkad postovjećuju s tržištima. Koristeći ta dva pojma kao sinonime, nije rijetko pročitati i čuti kako se u istome značenju spominju, npr., tržište polietilena i industrija polietilena, bankarsko tržište i bankarska industrija, industrija alatnih strojeva i tržište alatnih strojeva, i sl. Pri tomu se zaboravlja da tržište definira mjesto i način sučeljavanja ponude i potražnje poradi zadovoljavanja neke potrebe, kao i sve aktere koji sudjeluju u tome procesu. Za razliku od toga, industriju ne čine svi sudionici na tržištu. Uz to, potrebe se na jednome tržištu mogu zadovoljavati na različite načine, s proizvodima ili uslugama više različitih industrija.

Sadržajno definiranje industrije važno je ako se želi učinkovito provoditi industrijska analiza. U razmatranju industrije treba uzeti u obzir i ponudbeni i potražni segment jer, kao što Abell (1980) naglašava, industrije se sastoje od poduzeća koja međusobno dijele i tehnologije i kupce. Nije dobro industrije definirati isključivo na jedan ili drugi način.

Sa stajališta ponude, industriju čine poduzeća koja nude asortiman proizvoda ili usluga s važnim zajedničkim proizvodnim obilježjima, uglavnom s generično istovjetnim tehnologijama ili tehnološkim procesima. Sa stajališta potražnje, industriju čini skupina poduzeća koji proizvode asortimane koji su bliske međusobne zamjene, tj. čija je križna elastičnost potražnje jako velika.

Takvo definiranje ipak ne može dati odgovor na jedno iznimno važno pitanje: koliki je opseg i područje "tehnološkog zajedništva" i "bliskosti supstituta" koji razlikuje industriju s jedne strane, od skupine industrija ili čak sektora, a s druge strane, od segmenata unutar same industrije. Povuci crtu koja razlikuje industrije stvar je analitičkoga iskustva i posebnosti svake djelatnosti, te tako nema jednoznačna rješenja.<sup>1</sup> Stoga i pitanje jesu li dio iste industrije, npr., osobna računala i veliki računalni sustavi; mali kamioni i osobni automobili; turističke hotelske usluge i nautični turizam i sl., ovisi i o stupnju zamjenjivosti na potražnoj strani, ali i mogućnosti da se isto tehnološko znanje i proizvodnja koriste pri izradbi oba asortimana. Odgovor se može mijenjati kako se tijekom vremena mijenjaju konkurencija i strukturalna industrijska obilježja.

### 3. Model industrijske strukture

Dugoročna veća ili manja profitnost kao obilježje konkurentnosti poduzeća nije, dakle, isključivo rezultat razvoja i implementacije strateških aktivnosti nego ovisi i o industrijskoj strukturi, tj. konkurentnom prostoru u kojem se poduzeća natječu. Već smo spomenuli da se industrije razlikuju po svojem profitnom potencijalu. U nekim od njih poduzeća u dugome vremenskome roku u prosjeku ostvaruju veće povrate od svojih investicija nego u drugima. Stoga je ključni zadatak industrijske analize usmjeren na procjenu budućih kretanja prosječne industrijske profitabilnosti, te istraživanje konkurentnih mogućnosti poduzeća putem utjecaja na promjenu osnovnih obilježja industrijske strukture.

Profitni potencijal industrije, tako i svih poduzeća koji joj pripadaju, ovisi o egzogenim i endogenim činiteljima. Temeljna ekonomska obilježja industrije, ponajprije cjenovna elastičnost asortimana i proizvodna tehnologija, utječu na profitnost svih industrijskih poduzeća kao pretežno (ali ne isključivo) egzogene varijable, dok industrijska struktura (ponajprije njezina koncentracija) kao i strategije poduzeća utječu na profitnost industrije kao pretežno endogene varijable.

Najutjecajni oblik strukturalne industrijske analize razvio je i razradio Michael E. Porter (1979; 1980; 1985; 1990), ugledni ekonomist s harvardskoga sveučilišta. Profitnost industrije je ponajprije određena njezinim strukturalnim obilježjima, tako da se istraživački naponi trebaju usmjeriti na raščlambu svih industrijskih komponenata i njihovih, stvarnih i mogućih, međudnosa. Osnova je analize model industrijske strukture, razvijen s pretpostavkom da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet čimbenika (konkurentnih sila): (1) jačini konkurentnosti između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije, (2) postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih

---

<sup>1</sup> Zanimljivo je pristup Collisa i Ghemawata (1994., str. 175) koji smatraju kako se nejasnost definiranja industrije može promatrati trijadom činitelja: (1) horizontalnim industrijskim područjem (definiranom kroz proizvodna tržišta), (2) vertikalnim industrijskim područjem (definiranim kroz lanac vrijednosti) i (3) zemljopisnim područjem (definiranim mjestima na kojima se asortiman industrije prodaje).

konkurenata - pridošlica), (3) prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko isti zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta), (4) pregovaračkoj moći kupaca i (5) pregovaračkoj moći dobavljača.

Zajednička jačina ovih pet sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira međuindustrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentne sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Profitnost industrije je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. S druge strane, profitnost industrije je manja ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeća.

Porterov model zahtjeva provedbu iscrpne strukturalne analize, kako bi se došlo do zadovoljavajuće spoznaje o industrijskoj profitnosti i kako bi se pronašli izvori i poticaji svake od konkurentnih sila, te se utvrdila mogućnost utjecaja na profitnost industrije u dugome roku. Poznavanje industrijske strukture, uz provedenu unutarnju analizu poduzeća, pomaže u boljem razumijevanju stvarnih jakosti i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u industriji, prepoznavanju područja gdje strateška promjene imaju najveće isplativost i osvjetljavaju činitelja za koje industrijski trendovi naglašavaju najveći značaj mogućnosti i prijetnji.

Cilj je provedbe industrijske analize u poduzećima izravno vezan za oblikovanje učinkovite poslovne strategije. Strateško djelovanje poduzeća u industriji (npr., politika cijena, proizvodne strategije i promidžba, istraživanje i inovacije, investicije u postrojenja i dr.) *ovisno je* o postojećoj i budućoj industrijskoj strukturi (konkurentnoj strukturi, proizvodnoj diferencijaciji, ulaznim i izlaznim zaprekama, odnosima s graničnim i suparničkim industrijama i dr.). Stoga je pri industrijskoj analizi cilj stratega i glavnih managera jasan: pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od ovih sila i/ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist.

#### 4. Jačina industrijskoga suparništva

Jačina industrijskog suparništva važan je činitelj industrijske profitabilnosti. Definira konkurentnost u užem smislu: međusobno natjecanje poduzeća u industriji za ostvarivanje što je moguće boljeg tehnološkog i tržišnoga položaja. Što su poduzeća u industriji izravniji konkurenti, to su i pretpostavke jačine industrijskoga suparništva veće. U razmatranje ove konkurentne sile, uz poduzeća iz domaće industrije potrebno je uključiti i poduzeća koja obuhvaćaju segment uvoza (ino-konkurenti i uvoznici), koji su također suparnici u borbi za tržišni udjel.

Hax i Majluf (1991., str. 37) od mnogih odrednica industrijskoga suparništva izdvajaju kao najvažnije: industrijski rast (zapravo, dostignutu razinu industrijske evolucije), udjel fiksnih troškova prema ukupnoj dodanoj vrijednosti, stupanj proizvodne diferencijacije te industrijsku koncentraciju i ravnotežu između konkurenata. Uz spomenute, Hofer i Schendel (1978., str. 131) posebno ističu i veličinu dodane vrijednosti koje stvara industrija (manja dodana vrijednost inicira veći stupanj rivalstva i obratno).

Industrijsko suparništvo, barem na prvi pogled, obrnuto je razmjerno s prosječnim profitima koji se ostvaruju u industriji. Kad nije jako i kad nema intenzivnoga nadmetanja, poduzeća imaju mogućnost za povećanje cijena i zaradu većih (ekonomskih) profita. Jako industrijsko suparništvo, nasuprot tomu, može inicirati cjenovne borbe koje mogu ograničiti profitnost industrije smanjivanjem cijena.

Poticaji za jako suparništvo između poduzeća u industriji uglavnom postoje: (1) kad su konkurenti u industriji brojni i približno jednaki u veličini i moći; (2) kad su proizvodi

relativno nediferencirani,<sup>2</sup> (3) kad je rast industrije spor, s jakom borbom razvojno-orijentiranih sudionika za udjel na tržištu; (4) kad su fiksni troškovi visoki ili je proizvod kratkotrajan, stvarajući tako jako iskušenje za smanjenje cijena;<sup>3</sup> (5) kad se kapacitet proizvodnje povećava u velikim skokovima (npr. u procesnim industrijama, čeličanicama, ili morskome prijevozu); (6) kad postoji višak kapaciteta u industriji, (7) kad postoji veliki udjel konkurencije iz uvoza, (8) kad su kupcima niski troškovi prebacivanja na druge dobavljače, (9) kad su izlazne barijere visoke i (10) kad se industrijski konkurenti razlikuju u strategijama, korijenima i "personalnostima", tj. kad imaju različite ideje i pristupe kako konkurirati.

Jačina suparništva u nekoj industriji funkcija je najmanje triju činitelja: (1) konkurentne strukture, (2) obilježja potražnje i (3) izlaznih barijera (Hill, Jones 1989, str. 66).

1. *Konkurentna struktura* definirana je brojem i relativnim veličinama poduzeća u industriji. Konkurentna struktura, mjerena stupnjem koncentracije, može biti u rasponu od jako fragmentirane do čvrsto konsolidirane industrije.<sup>4</sup>

*Fragmentirana je industrija* oblik slabo koncentrirane industrije s velikim brojem manjih ili srednjih poduzeća, od kojih nijedno nije u situaciji dominacije industrijom, niti ima moć oblikovanja industrijskih događaja. Problem se javlja kad relativno mali konkurentni pokušavaju ostvariti tržišni udjel, nadajući se da će njihove akcije ostati neprimjećene kao i efekti tih akcija na druga poduzeća. Naravno, to je uglavnom uzaludan napor. Bez izraženoga industrijskog vođe i njegove tržišne moći, poduzeća prihvaćaju cijenu koju im tržište diktira, a koja ekonomske profite minimizira ili uklanja.

Obilježja koja potiču fragmentiranost industrije: niske su sveukupne ulazne barijere, nedostatak iskorištavanja ekonomije veličine i efekta krivulje iskustva, visoki troškovi prijevoza ili zaliha, iznenadne prodajne fluktuacije, slaba pozicija prema kupcima i dobavljačima, raznovrsnost tržišne potrebe, visoka proizvodna diferencijacija posebno bazirana na imageu, male izlazne barijere, mladost industrije i dr.<sup>5</sup> U fragmentiranim industrijama često je najbolja strategija minimizacija troškova (Porter 1980, str. 543; Hill, Jones 1989, str. 66), kojom se nastoje povećati profitne škarje, s jedne strane čvrsto "zaglavljene" niskim cijenama.

---

<sup>2</sup> Hax i Majluf (1991.) ističu kao je proizvodna diferencija ključni aspekt industrijskoga suparništva. Po njihovome razmišljanju, ništa ne može tako sniziti industrijsku profitabilnost kao "sindrom robe" (tj. nediferenciranoga, standardnoga proizvoda). Čim nema pravih diferencijaskih činitelja, kupci odlučuju na bazi cijene . a to znači konkurentni rat.

<sup>3</sup> Visoki fiksni troškovi imaju jak psihološki utjecaj na managere poduzeća. Ako je poduzeće sučeljeno s visokim fiksnim troškovima, onda se točka pokrića ostvaruje bliže punome kapacitetu nego obratno. Ako se ta razina proizvodnje ne ostvari, manageri su spremni svojim kupcima ponuditi dodatne povoljne uvjete, ne vodeći računa o mogućem utjecaju na sveukupnu industrijsku učinkovitost.

<sup>4</sup> Na temelju podataka moguće je približno kvantitativno odrediti stupanj koncentracije industrije uz uporabu Harfindahl-Hirschmanovog indeksa. Hirschman-Herfindahlov indeks je mjera industrijske koncentracije. Industrijska koncentracija odražava broj i veličinu poduzeća u jednoj industriji putem ostvarenih tržišnih udjela. Hirschman-Herfindahlov indeks industrijsku koncentraciju mjeri zbrojem kvadrata tržišnih udjela pojedinih poduzeća u industriji. Ovaj indeks može imati vrijednost do 10.000. Ako indeks teži manjim brojevima, onda u industriji ima veliki broj poduzeća s vrlo malim tržišnim udjelom (fragmentirana industrija); ako je, pak, indeks jednak 10.000 to znači da se industrija sastoji od samo jednog poduzeća-monopolista.

<sup>5</sup> Neke fragmentirane industrije obilježavaju diferencirani proizvodi, a neke nediferencirani (standardni) proizvodi. Fragmentirane se industrije također razlikuju u svojoj tehnološkoj sofisticiranosti: fragmentirana može biti maloprodaja i uslužne djelatnosti, ali i neke industrije visokih tehnologija.

*Konsolidirana je industrija* oblik koncentrirane industrije u kojoj dominira jedno ili manji broj velikih poduzeća. Glavno je obilježje ove vrste industrijske strukture izražena međuovisnost poduzeća, koja se očituje u tomu da akcije jednih utječu na profitabilnost drugih poduzeća, kao i na njihove tržišne udjele. Što je industrija koncentriranija, barem po nekim hipotezama, veća je vjerojatnost da će poduzeća u industriji prepoznati svoju uzajamnu ovisnost te da neće poticati jako suparništvo koje im svima može smanjiti profitabilnost.

Postojanje dominantnoga poduzeća u industriji smanjuje stupanj industrijskoga rivalstva. Industrijski vođa postavlja osnovne konkurentne uvjete i upravlja industrijskim cijenama, a ostali konkurenti prihvaćuju strategiju "slijeđenja lidera". Problem se konsolidirane industrije javlja kad nekoliko većih, po snazi podjednakih, konkurenata istodobno pokušavaju ostvariti prednost u industriji. Takva situacija vodi prijetnji mogućega cjenovnoga rata i stvaranju tzv. cjenovne spirale - nezaustavljiva smanjivanja cijena kao posljedice konkurentnih odgovora poduzeća na iste akcije konkurenata, a koja u krajnjoj instanci radikalno smanjuje profite u industriji.

Zbog takvih očitih opasnosti, konsolidirane industrije obično obilježava necjenovna konkurencija, kad poduzeća konkuriraju npr. kvalitetom proizvoda, uvođenjem novih proizvod, obilježjima dizajna, promidžbom i sl., nastojeći ostvariti lojalnost potrošača

2. *Obilježja potražnje* također definiraju jačinu industrijskoga suparništva.

Rastuća potražnja za asortimanom industrije daje mogućnost da poduzeća u industriji ne budu izravno okrenuti jedni drugima kao konkurenti. U takvim industrijama veći je prostor za ekspanziju konkurenata i to na tržišta novih kupaca ili veće uporabe od strane starih. Poduzeća svoje strateške opcije u pravcu razvoja, kao i veće profite, mogu ostvarivati bez preuzimanja tržišnih udjela drugih poduzeća.

Situacije stagnantne i opadajuće potražnje potiču industrijsko suparništvo. Stupanj rivalstva je veći kako bi se zadržali postojeći prihodi i tržišni udjeli. Poduzeća svoje razvojne akcije mogu temeljiti samo preuzimajući tržišni udjel od drugih poduzeća u industriji. Ako poduzeća nisu svjesna visokog stupanja svoje međuovisnosti, te ako imaju različite ciljeve i strateške pozicije, mogu inicirati jako cjenovno suparništvo s predvidljivim negativnim posljedicama za cijelu industriju i sve njezine aktere (Hill, Jones 1989, str. 68).

3. *Izlazne su barijere* iz industrije ekonomski, strateški i emocionalni činitelji koji zadržavaju poduzeća u industriji i u onim slučajevima kad ih razine profita ne zadovoljavaju u dužem roku. Sprječavaju ili obeshrabruju poduzeća da učine veliki strateški pomak: promjenu industrije i tržišta na kojima konkuriraju. Jedna su od najvažnijih kategorija u razmatranju jačine industrijskoga suparništva.<sup>6</sup>

Visoke izlazne barijere, zadržavajući konkurente u industriji, katkad uzrokuju destruktivnu konkurenciju s cjenovnim ratovima i tako smanjuju ostvarene profite. Njihova važnost, kao ozbiljne konkurentne prijetnje, raste kada potražnja za asortimanom industrije počne značajnije opadati, tj. kada zrela industrija postane definitivno stara.

Uobičajene su izlazne barijere: (1) *ulaganja u tvornice, postrojenja i opremu* koja nemaju alternativnu uporabu i koja se ne mogu lako rasprodati, (2) *visoki fiksni troškovi izlaska iz industrije* (npr. otpremnine radnicima koji postaju višak ili proizvodne garancije i druge uslužne obveze kupcima), (3) *vertikalna integracija i drugi jaki ugovorni odnosi* u graničnim industrijama dobavljača i kupaca, (4) *strateški odnosi među povezanim poslovnim jedinicama* u višeindustrijskoj korporaciji (npr., kad poslovna jedinica s niskim profitima osigurava vitalne inpute za drugu poslovnu jedinicu u istoj korporaciji, koja ima velike profite u

---

<sup>6</sup> Caves i Porter (1976.) su posebno zaslužni za uvođenje i razradu koncepta izlaznih barijera u suvremenoj strateškoj analizi.

nekoj drugoj industriji), (5) *ekonomska ovisnost o industriji* kad poduzeće nije diversificirano i kad je jako oslonjeno na industriju glede svog dohotka i opstanka, (6) *opasnost od uništenja ugleda* s posljedicama za sve druge poslovne aktivnosti poduzeća, (7) *emocionalne veze s industrijom*, kad poduzeće ne želi napustiti industriju iz sentimentalnih razloga ključnih ljudi, vlasnika i managera, te (8) *društveni pritisci* koji ne dopuštaju izlazak iz djelatnosti koja predstavlja poseban interes za općinu, županiju, regiju ili državu (Caves i Porter 1976.; Porter, 1980.; Harrigan 1985.).

## 5. Opasnost od pridošlica

Dugoročnu industrijsku profitnost definira još jedna važna konkurentna sila: opasnost od potencijalnih konkurenata. Poduzeća koja bi mogla biti zainteresirana za natjecanje sa sličnim ili istim asortmanom kao i poduzeća u industriji činitelji su konkurentnosti industrije. Pridošlice mogu mijenjati industrijsku strukturu tržišnom ekspanzijom (ulaskom na posve novo tržište ili kvalitetnim proširenjem postojećega), proizvodnom ekspanzijom (prijenosom tehnoloških i marketinških znanja iz neke druge industrije), uzlaznom ili nizlaznom integracijom u industriju, te širenjem imovine, znanja i umijeća korporacije u bliske ili povezane industrije (Aaker 1992, str. 62).

Zainteresiranost poduzeća za ulazak ima izvore u ostvarenim ili potencijalnim iznadprosječnim profitima koji se ostvaruju u nekoj industriji. Baumol (1982) konstatira, da uz ekonomske profite, svaki nepotrebnii trošak također predstavlja pozivnicu za ulazak u industriju.

Najvažniji činitelj pri razmatranju ove sile svakako su ulazne zapreke (barijere) u industriju. **Ulazne su barijere** sile koje obeshrabuju poduzeća od ulaska u neku industriju i djelatnost koja se dojadi privlačnom. Brane postojeće konkurente u industriji od lakog ulaska potencijalnih pridošlica i čine industriju sigurnijom od opasnosti fragmentacije u razdobljima kada profiti nadržavaju troškove kapitala. Štoviše, Bain (1968.), posebno zaslužan za suvremeno poimanje te kategorije, navodi kako su ulazne zapreke iznimno važne u objašnjavanju industrijske koncentracije i kako su jedan od izvora ekonomskih profita.<sup>7</sup> To su činitelji koji čine ulazak u industriju neprofitabilnim, dopuštajući poduzećima u industriji da postavljaju svoje cijene iznad graničnih troškova i tako stalno zarađuju monopolne povrate od svojih ulaganja.

Zanimljivo je da u ekonomskoj teoriji ne postoji suglasje o tomu što čini ulazne barijere. Za razliku od Baina i drugih autora pobornika strukturalizma, George Stigler (1968) ulazne barijere uopće ne vezuje za profit nego ih opisuje kao troškove proizvodnje koje imaju poduzeća s nakanom ulaska u industriju, a koje nemaju poduzeća koja su već u industriji. Uz to, on ulazne barijere jasno odvajaja od jačine industrijske koncentracije, koja po njemu ima izvorište u jednostavnoj činjenici da nema dovoljno prostora na tržištu za sve, ili da su neka poduzeća u stanju postizati ekonomske profite stalnim troškovnim redukcijama ili proizvodnim poboljšanjima koje konkurenti i pridošlice nisu u stanju replicirati.

Za razliku od Stiglera i drugih pripadnika ^ikaške škole, strukturalisti drže kako je veličina ulaznih barijera jedan je od osnovnih činitelja za razmatranje industrijske konkurentnosti. Porter (1980.) ih izravno vezuje za kontekst u kojem se oblikuju dugoročne poslovne strategije. Novi konkurenti u industriju donose nove kapacitete, želju za ostvarenjem tržišnog udjela i nove resurse, ali, u većini slučajeva, i smanjenje ukupne industrijske

---

<sup>7</sup> Bain definira ulazne barijere u opsegu koliko su postojeća poduzeća u industriju u stanju podizati svoje cijene iznad minimalnog prosjeka troškova proizvodnje i distribucije - bez poticanja pridošlica da uđu u industriju.

profitabilnosti. Stoga se često smatraju potrebnim (ali ne i dovoljnim) uvjetom dugoročne profitabilnosti neke industriji.

Ulazne zapreke mogu imati egzogena obilježja, ako izrastaju iz činitelja izvan kontrole poduzeća u industriji, i endogena obilježja, ako su dio strateških nastojanja poduzeća u industriji u sprječavanju ulaska potencijalnih konkurenata.

Neke od važnijih ulaznih barijera s pretežno egzogenim obilježjima su:

1. *Ekonomija veličine* koja primorava potencijalne konkurente da počnu proizvoditi u velikim količinama i prihvate rizik reakcije konkurenata ili, u suprotnome, da prihvate troškovno nepovoljniji položaj. Pridošlice trebaju, ako žele imati prosječnu razinu konkurentnosti u industriji, početi s onim razinama proizvodnje koje iniciraju prosječne jedinične troškove u industriji.<sup>8</sup>
2. *Promidžba i proizvodna diferencijacija* mogu stvoriti jake ulazne zapreke u industriju, ako uvjetuju potencijalne konkurente na velika ulaganja kako bi stvorili naklonost i lojalnost kupaca glede ostvarenja razine prodaje koja im minimizira jedinične troškove.<sup>9</sup> Učinci su promidžbe uglavnom kumulativni, pa pridošlice moraju promovirati više negoli postojeća poduzeća kako bi postigle jednaku razinu prodaje, što zapravo znači da moraju imati veće jedinične troškove negoli ovi drugi. Povrh toga, ako poduzeća u industriji nude široke asortimane, veliki broj marki, modela ili proizvodnih stilova svojim kupcima, pridošlice se sučeljavaju s većim troškovima jer moraju ući u industriju s punim proizvodnim linijama. Ako, pak, ulaze s užim asortimanom ili čak samo s jednim proizvodom, njihovi se izgledi za uspjeh jasno smanjuju.
3. *Zahtjevi za početnim kapitalom* ulazna su zapreka ako se definira nužnost velikih ulaganja pri ulasku u industriju koje poduzeće mora imati kako bi bilo efikasan konkurent. Što su veći zahtjevi za početni kapitalom, veće su ulazne zapreke koje stoje ispred pridošlica.<sup>10</sup> Potreba za kapitalnim ulaganjima radi postizanja odgovarajuće razine konkurentnosti u industriji stvara poteškoće pri ulasku novih poduzeća, posebice ako je kapital potreban za izdatke za osnovnu propagandu, istraživanje, kreditiranje distribucijskih partnera i potrošača, zalihe i apsorpciju početnih gubitaka.
4. *Troškovne nepovoljnosti* potencijalnih u odnosu na postojeće konkurente mogu biti velika zapreka ulasku u industriju. Prednosti poduzeća koja se već nalaze u industriji mogu proizilaziti iz postojanja krivulje učenja i iskustva u industriji, posjedovanja tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina i drugih inputa,<sup>11</sup> imovine kupljene po povoljnijim cijenama zbog inflacije, državne potpore, povoljnije lokacije, posjedovanja patenata i sl.

<sup>8</sup> Po Stiglerovom razmišljanju, ekonomija veličine nije, niti može biti ulazna zapreka, jer ne sprječava ulazak poduzeća na nova tržišta. Naime, tako dugo dok potencijalni konkurenti imaju pristup istoj funkciji troškova kao i poduzeća u industriji (posve svejedno u kojim količinama nastupaju) ne može se kazati da postoje barijere ekonomije veličine. Ekonomija veličine, uz potražnju, određuje veličine poduzeća u industriji ali ne - po Stigleru - uvjete ulaska.

<sup>9</sup> Diferencijacija se proizvoda mjeri opsegom u kojem kupci razlikuju konkurentne asortimane različitih ponuđača i imaju posebne naklonosti prema nekome od njih.

<sup>10</sup> Zahtjevi za početnim kapitalom, po Stigleru, ulazna su barijera samo ako se pridošlice susreću s višim troškovima financiranja (veće kamatne stope, manja cijena dionica, povoljnije cijene inputa) zbog veće nesigurnosti novih projekata u odnosu na etablirana poduzeća s dobrom poviješću.

<sup>11</sup> Zanimljivo je stajalište Shugharta (1990., str. 121) koji, slijedeći stiglerovski način argumentacije, naglašava kako samo u slučaju nesavršenog tržišta za resursima, vlasništvo integriranoga poduzeća na jeftinijim inputom čini ulaznu zapreku za pridošlice.

5. *Otežan pristup distribucijskim kanalima* također je ulazna zapreka, osobito kad se asortiman industrije prodaje ekskluzivnim prodajnim kanalima. Aspiranti za ulazak u industriju moraju osigurati distribuciju za svoje proizvode, što inicira ne samo troškovne nego i konkurentne probleme. Što su distribucijski partneri sputaniji i ograničeni na suradnju s postojećim poduzećima, to je ulazak novih konkurenata teži. Katkad se takva zapreka može prevladati samo izgradnjom vlastita distribucijskoga kanala.

6. *Državna ograničenja* ulaska u industriju očit su primjer ulaznih zapreka. Država može izgraditi mehanizam izravnih nadzornih instrumenata koji ograničavaju ili zabranjuju ulazak u industriju, kao što su npr. licenčni zahtjevi ili zapreke u pristupu ključnim sirovinama. Uz to, država može neizravno utjecati na povećanje ulaznih zapreka putem stvaranja standarda za smanjivanje zagađenja ili povećanje sigurnosti rada i dr.

Proces suparništva između postojećih i potencijalnih konkurenata počinje prije stvarnoga ulaska ovih drugih u industriju. Endogena obilježja imaju ulazne zapreke koje izravno stvaraju ili podupiru poduzeća koja se već nalaze u industriji. Odvraćanje potencijalnih suparnika može se provesti pojedinačnim ili, katkad, zajedničkim akcijama poduzeća u industriji glede sprječavanja novih ulazaka.

Neke od zajedničkih strateških akcija odvrćanja i odmazde su: (1) snižavanje cijena na razinu koja će učiniti neprofitabilan ulazak u industriju, a koja će zadržati ekonomske profite za poduzeća u industriji,<sup>12</sup> (2) strateško preinvestiranje tj. stvaranje viška proizvodnih kapaciteta u industriji kako bi se stvorila jača prijetnja smanjenja cijena pri eventualnom ulasku,<sup>13</sup> (3) preinvestiranje u istraživanje i razvoj, kako bi se onemogućilo novim konkurentnima pristup značajnijim tehničko-tehnološkim i proizvodnim rješenjima, (4) preinvestiranje u promidžbu s ciljem većeg porasta jedinična troška pridošlice i njegove slabije konkurentne pozicije i (5) proliferacija marki kako bi se tržište brzo dovelo do saturacije, ne ostavljajući mjesta za nova poduzeća u industriji.

Potencijalni konkurenti u jednoj industriji trebaju voditi računa o mogućoj odmazdi postojećih poduzeća. Posebice moraju voditi računa o odgovorima na sljedeća pitanja:

- Jesu li se poduzeća u industriji u prošlosti uspješno "otresla" nekih aspiranata?
- Imaju li poduzeća u industriji dostatne resurse za odmazdu, tj. uzvratni udarac nakon ulaska novoga poduzeća? Preciznije, imaju li dovoljno: vlastita slobodnoga kapitala, dodatnih izvora posudbe kapitala, viška proizvodnih kapaciteta i mogućnosti za dodatnu akciju prema partnerima i kupcima?
- Hoće li postojeći konkurenti *smanjiti* cijene zbog želje očuvanja tržišna udjela ili zbog čuvanja slobodnoga industrijskoga kapaciteta?
- Kakva je dinamika industrijskoga rasta? Ako je npr. industrijski rast *spor*, to jasno utječe na slabljenje sposobnosti industrije za apsorpciju novih konkurenata i uzrokuje vjerojatno smanjivanje financijske djelotvornosti svih sudionika pri ulasku novih poduzeća.

Odvraćanje od ulaska novih poduzeća i odmazda nakon njihova ulaska, aktivnosti su koje koštaju postojeća industrijska poduzeća, neovisno nastupaju li pojedinačno ili u

---

<sup>12</sup> Odvraćanje limitiranom cjenidbom zasnovano je na Sylosovom postulatu, tj. pretpostavci da postojeća poduzeća mogu odvratiti potencijalne konkurente od ulaska u industriju postavljanjem cijena koje će činiti neprofitabilnim njihov ulazak u industriju, uz zadržavanje profitnoga poslovanja postojećih poduzeća. Cijena se postavlja negdje između cijene koja maksimizira monopolski profit i konkurentne cijene.

<sup>13</sup> U slučaju ulaska pridošlica, postojeća poduzeća brzo povećaju output, snižavaju cijenu ispod troškova koje ima pridošlica i tako mu stvaraju ekonomske gubitke i dovode u loš konkurentni položaj. Kao antitezu takvom pristupu, Shughart (1990.) navodi kako višak kapaciteta implicira veće ukupne, ali i marginalne troškove, što dovodi u loš položaj poduzeća u industriji.



strateškome savezu. Stoga je stvaranje takvih ulaznih barijera specifičan investicijski problem za poduzeća u industriji: isplati li se uložiti (ili trpjeti) kako bi se spriječio ulazak novih konkurenata? Jesu li, možda, troškovi stvaranja takvih ulaznih zapreka veći od štete koju će u industriji nanijeti još jedan suparnik? Takva pitanja nemaju jednoznačne odgovore i moraju se pažljivo analizirati.<sup>14</sup>

Ulazne zapreke značajno utječu na industrijsku konkurentnost i oblikovanje strategija poduzeća. Industrije koje imaju visoke ulazne zapreke imaju više šansi za dugoročnu profitabilnost. Čim je rizik od ulaska novih konkurenata mali, postojeći konkurenti u industriji mogu postaviti veće cijene zaraditi veće profite negoli u suprotnom slučaju. Ulazne zapreke nisu jednom dane za neku industriju; mijenjaju se ovisno o promjenama u svim navedenim endogenim i egzogenim varijablama. Neki znanstvenici ističu empirijske podatke koji pokazuju da je veličina barijere najvažnija odrednica profitnih stopa u industriji (Hill, Jones 1989, str. 65). Po našem mišljenju, visoke ulazne barijere su potreban, ali ne i jedini dovoljan uvjet za dugoročnu visoku industrijsku profitabilnost.

Na kraju spomenimo zanimljiv odnos ulaznih i izlaznih barijera i njihov kombinirani utjecaj na profitnost industrije. Ako su ostali činitelji bez utjecaja, veća profitnost dolazi s visokim ulaznim zaprekama, a industrijska stabilnost s niskim izlaznim zaprekama.

Tablica 1. Odnos ulaznih i izlaznih zapreka i industrijske profitnosti

		Izlazne zapreke	
		Niske	Visoke
Ulazne zapreke	Visoke	Veliki i stabilni profiti	Veliki, ali i nestabilni, profiti
	Niske	Mali i stabilni profiti	Mali i nestabilni profiti

## 6. Konkurencijski izazovi zamjenskih (supstitucijskih) proizvoda

Zamjenski proizvodi na strani potražnje ispunjavaju istu ili sličnu funkciju kao i proizvodi industrije. To uopće ne moraju biti fizički slični proizvodi, niti se supstititivnost može prepoznati na temelju tehničko-tehnoloških karakteristika. Osnova identifikacije zamjenskih proizvoda za neku industriju istovrsna je potrošačka ili korisnička potreba koja se mora zadovoljiti. Sa stajališta industrijske analize, najviše pozornosti zaslužuju zamjenski proizvodi koji imaju stalno poboljšanje odnosa cijena/izvedba u odnosu na proizvod industrije i oni koji se proizvode u industrijama s visokim profitima (Porter, 1979).

Industrije supstitucijskih proizvoda utječu na promatranu industriju tako što ograničavaju njezin profitni potencijal. Postojanje zamjenskih proizvoda uvijek znači mogućnost za kupce i potrošače da svoju potrebu zadovolje i na drugi način. Snažni supstituti smanjuju tržišnu moć industrije, dodatno ograničavajući utjecaj poduzeća u industriji na cijene. Često se kaže da zamjenski proizvodi supstituti stvaraju "cjenovni strop" za asortiman industrije, koji se ne može prevladati. Naravno, takva cjenovna međuovisnost dviju ili više industrija je obostrana ili višestrana i jače se očituje s povećanjem cjenovne križne elastičnosti potražnje. Što asortiman industrije ima više jakih supstituta, to je i njezin položaj složeniji i teži.

Važan je čimbenik u razmatranju ove konkurentne sile lakoća kupčeve (ili potrošačeve) promjene s industrijskog proizvoda na supstitute. Definirana je jednokratnim

<sup>14</sup> Što se tiče pripadnika Čikaške škole, oni drže da uspješno odvratanje ima smisla samo ako se uklone razlozi tj. poticaji koji nagone druga poduzeća za ulazak u industriju. Ti poticaji se uvijek svode na ekonomske profite, što znači da se prijetnja od pridošlica uklanja držanjem cijena na razinama koje uklanjaju ekonomske profite (tzv. konkurentne cijene).

troškovima s kojima se kupci (ili potrošači) susreću pri promjeni proizvoda. Na tržištima poslovne potrošnje troškovi prebacivanja s jednoga na drugi asortiman mogu biti: (1) preobuka zaposlenih, (2) kupnja dodatne opreme, (3) pripomoć u tehničkoj pomoći prilikom promjene proizvoda, (4) vrijeme i novac potreban za testiranje pouzdanosti supstituta, (5) psihološke troškove odbacivanja starijih dobavljača i uspostavljanja novih i slično. Što su kupčevi troškovi promjene asortimana manji, to su poduzeća u industriji u opasnijoj konkurentnoj situaciji i s većim pritiscima na smanjivanje dugoročne profitnosti, osobito ako zamjenski proizvodi imaju veću kvalitetu i razmjerno niske cijene. Ako su troškovi promjene veliki, onda se povećaju problemi za proizvođače zamjenskih proizvoda žele li privući kupce proizvoda industrije; industrija je tada u boljem položaju, osobito ako njezini proizvodi imaju razmjerno niže cijene i veću kvalitetu.

Negativni učinci postojanja jakih supstituta postoje sve dok je cjenovna križna elastičnost potražnje velika. Industrija će zbog toga ostvarivati manje profite i neće se moći željeno razvijati (Porter, 1979.). To, zapravo, znači da poduzeća u industriji, ako žele smanjiti važnost zamjenskih proizvoda na svojim ciljnim tržištima, moraju se dodatno diferencirati i povećati kvalitetu asortimanu. Naravno, ako je to uopće moguće.

Važnost ove konkurentne sile, kao i svih drugih, mijenja se tijekom vremena, pa stoga poduzeća u industriji moraju permanentno analizirati konkurencijske izazove zamjenskih proizvoda. Bitni indikatori su značajniji porast prodaje supstituta, kao i planovi za povećanje kapaciteta u industrijama zamjenskih proizvoda.

## 7. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca određuje položaj promatrane industrije u distribucijskim mrežama. Moć kupaca definira se njihovom sposobnošću utjecaja na varijable odlučivanja u strategijama svojih dobavljača. Ta sposobnost utjecaja najčešće se izražava u poticanju dobavljača da promijene svoje ponašanje, a u korist vlastitih ciljeva (Tipurić, 1993.).

Kupci iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitnost i to: (1) pritiskom na smanjivanje cijena i (2) potraživanjem veće kvalitete i/ili dodatnoga seta usluga za istu cijenu. Jačina se pregovaračke moći kupaca očituje u vjerojatnosti promjene ponašanja poduzeća u industriji, nakon namjere kupca da utječe na njega.<sup>15</sup>

Industrija je kupaca (u distribuciji i na tržištu poslovne potrošnje) moćna nad promatranom industrijom (Porter, 1980):

- Ako je više koncentrirana od nje ili ako kupuje proizvode u velikim količinama (posebice ako su visoki fiksni troškovi svojstveni za industriju).
- Ako su proizvodi koje kupuju od industrije standardni ili nediferencirani, pa su u stanju lako naći alternativnoga dobavljača.
- Ako su proizvodi koje kupuju od industrije sastavan dio njihovoga proizvoda te ako čine bitan dio njegovih troškova. Kupci će vjerojatno selektivno kupovati i to po povoljnim cijenama.
- Ako kupci zarađuju manje profite, što je izuzetan poticaj za smanjivanje nabavnih troškova. Visoko profitabilni kupci obično su manje cjenovno osjetljivi.

---

<sup>15</sup> Naglasimo da moć kupaca može biti samo potencijal koji se ne mora iskazati. Primjerice, najmoćniji kupac, a to je nedvojbeno država, ne rabi uvijek svoju moć u kupnjama ili investicijskim projektima koje samo vodi.

- Ako proizvod industrije nije važan za kvalitetu proizvoda i usluga kupaca. Manja cjenovna osjetljivost postoji ako je kvaliteta kupčevih proizvoda pod velikim utjecajem proizvoda industrije.
- Ako proizvod industrije ne štedi novac kupcu.
- Ako posjeduje znatan potencijal (prijetnja) za integraciju uzlazno u industrijsku djelatnost kako bi pravili proizvod promatrane industrije.

Za razliku od kupaca na tržištu poslovne potrošnje, *potrošači* su više cjenovno osjetljivi ako kupuju proizvod koji nediferenciran, relativno skuplji u odnosu na njihove dohotke i od vrste gdje kvaliteta nije posebno važna. Kupovna moć *trgovaca na malo* prema svojim dobavljačima određena je istim pravilima, uz neke dodatke. Trgovci na malo mogu postići znatnu pregovaračku moć ako mogu utjecati na potrošačevu odluku o kupovini (Porter, 1979).

Industrije kupaca kao i potrošači, ako imaju veliku pregovaračku moć, mogu usmjeriti veći dio ostvarenih profita prema sebi. Stoga se izbor kupaca čini iznimno važnom strateškom odlukom svakoga poduzeća. Prejaki kupci smanjuju uspješnost industrije i čine je ovisnom o sebi. To ne znači da treba izbjegavati moćne kupce; potrebno je samo njihov udjel u prodaji držati ne prevelikim i pod kontrolom.

Porter (1979.) naglašava kako poduzeće može iznadprosječno profitno prodavati moćnim kupcima samo ako ima razmjerno niske troškove u svojoj industriji ili je njegov proizvod jedinstven. Ako poduzeće ne može postići konkurentni položaj niskih troškova ili jedinstvenosti proizvoda, potrebno je izbjegavati moćne, velike kupce i prodavati samo manjim kupcima.

Ova konkurentna sila, kao i sve druge, mijenja se (1) tijekom vremena pod utjecajem nekontroliranih strukturnih varijabli, i (2) strateškim odlukama poduzeća kojima se povećava ili smanjuje moć kupovnih skupina (Porter, 1979).

## 8. Pregovaračka moć dobavljača

Pregovaračka moć dobavljača zrcalna je slika moći kupaca. Potrebno ju je definirati putem odnosa s dobavljačima sirovina, materijala i oprema, ali i dobavljača iz financijske zajednice (ponajprije banaka) koji opskrbljuju poduzeće kapitalom i dobavljača radne snage.

Dobavljači iskazuju pregovaračku moć nad poduzećima u industriji snižavajući njihovu profitnost i to putem prijetnje ili stvarnoga: (1) povećanja cijena svojega asortimana i/ili (2) reduciranja kvalitete proizvoda i usluga pri istoj cijeni. Njezina jačina ovisi o tomu koliko su u stanju postaviti cijene koje reflektiraju vrijednost njihova asortimna kao inputa u promatranu industriju, a ne samo njihove proizvodne troškove. Jake je pregovaračka moć dobavljača osobito važna ako industrija nije sposobna pokriti tako nastale dodatne troškove putem povećanjem cijena vlastita asortimana.

Skupina dobavljača je moćna nad poduzećima u industriji (Porter 1980.; Collis i Ghemawat, 1994., str. 181):

- Ako njome dominira nekoliko poduzeća i ako je više koncentrirana od industrije kojoj prodaje.
- Ako je proizvod koji prodaju industriji jedinstven ili, u najmanju ruku, diferenciran.
- Ako su troškovi promjene dobavljača jako veliki za poduzeća u industriji.
- Ako se ne trebaju natjecati s ponuđačima drugih proizvoda za prodaju industriji.
- Ako su sposobni postaviti diskriminacijske cijene svojim kupcima.

- Ako posjeduju znatan potencijal (i prijetnju) za integraciju nizlazno u industrijsku djelatnost.
- Ako industrija nije važan kupac skupine dobavljača (ako jest, sudbina dobavljača je usko vezana za sudbinu industrije pa im je time i moć manja).

Izbor skupina dobavljača i kupaca krucijalna je strateška odluka svih poduzeća u industriji. Porter (1980; 1985) ističe kako svako poduzeće u industriji trebaju poboljšavati svoj strateški položaj pronalaskom onih dobavljača i kupaca koji posjeduju najmanje moći.

Razmatranje veličina i odnosa pregovaračke moći, međutim, ne može biti jedino dostatno kod izbora dobavljača i kupaca. Razmatranje struktura moći, kao prevalentno konkurentnih čimbenika, treba uskladiti prepoznavanjem važnoga aspekta kooperativnih odnosa između graničnih industrija. Dobavljači i kupci, u uvjetima sve veće turbulencije i brze izmene konkurentnih činitelja, sve su više vezani jedni za druge, pa su stoga ponajprije partneri koji zajednički surađuju kako bi opstali i ostvarili ekonomske profite, a tek onda konkurenti koji zarađuju jedni nauštrb drugih.

## 9. Zaključak

Industriju čine ponuđači koji, rabeći istu ili sličnu tehnologiju, nude asortimane roba ili usluga koji su međusobno vrlo bliski supstituti, tj. čija je križna elastičnost potražnje velika.

Industrijska analiza, kao važan segment ukupne strateške analize, pomaže nam u identifikaciji strukturnih činitelja koji utječu na dugoročnu profitnost poduzeća u industriji. Porterov model industrijske strukture, temeljen na pet konkurentnih sila i njihovim međuodnosima, naglašava da bi se poduzeća prije svega trebala fokusirati na analizu industrija kojima pripadaju, a tek onda prema tržištima koja uslužuju. Poduzeća se trebaju ocjenjivati na temelju standarda industrija kojima pripadaju, a ne izolirano od svoje najvažnije okoline. Modelom je naglašeno kako sve konkurentne sile ne moraju biti jednako važne. Industrijska evolucija i strateško djelovanje poduzeća mijenja industrijsku strukturu, pa je uz model nužno analizirati i industrijsku dinamiku.

Naravno, takva strukturalna analiza imaju i svoja modelska ograničenja. Model je usmjeren na analizu konkurentnih odnosa (suparništvo, strukture moći, prijetnje od ulaska i dr.), dok su iz analize izostavljeni kooperativni odnosi kao važan činitelj uspješnosti suvremenih industrija (strateški savezi, distribucijska partnerstva; tržišne koalicije i dr.). Jedan od uočenih problema je potpuni izostanak dobavne supstitutivnosti kao strukturalne varijable, dočim je dobavna supstitutivnost čak posebna konkurentna sila u modelu. Uz to, model je usmjeren na postojeće proizvode, njihove troškove i cijene, bez značajnijeg naglaska na resurse i sposobnosti konkurenata, pa se njime izostavljaju neki važni dugoročni efekti.

Vrijednost je modela potvrđena njegovom širokom primjenom u strateškoj analizi i mnoštvom empirijskih istraživanja, koja slikovito prikazuju odnose u različitim industrijama širom svijeta. Budućnost primjene ovoga modela u strateškoj analizi hrvatskih poduzeća nedvojbeno je svijetla i neupitno korisna.

### Literatura

- Abell, Derek F. (1980.), "Defining the Business", Prentice Hall, Englewood Cliffs
- Bain, Joe S. (1968), "Industrial Organization", drugo izdanje, John Wiley & Sons, New York,
- Byars, Lloyd L. (1987), "Strategic Management - Planning and Implementation", Second Edition, Harper & Row, New York, USA;
- Caves, Richard E; Porter, Michael E. (1976.), "Barriers to Exit", u "Essays in Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain", ur. D.P. Qualls i R.E. Masson, Ballinger, Mass.
- Collis, David; Ghemawat, Pankaj (1994.), "Industry Analysis: Understanding Industry Structure and Dynamics", u "Portable MBA in Strategy", ur. Liam Fahey i Robert M. Randall, John Wiley & Sons, New York

- Demsetz Harold (1982.) "Barriers to Entry", American Economic Review br. 72, str. 47
- Ghemawat, Pankaj (1991.), "Commitment: The Dynamic of Strategy", Free Press, New York
- Grant, Robert M. (1991.), "Contemporary Strategy Analysis", Basil Blackwall, Mass.
- Hatten, Kenneth J.; Hatten, Mary Louise (1987.), "Strategic Management: Analysis and Action", Prentice-Hall, New Jersey, USA
- Harrigan, Kathryn Rudie (1980), "Strategies for Declining Industries", Lexington, D.C. Heath, USA;
- Harrigan, Kathryn Rudie (1985), "Strategic Flexibility", Lexington, D.C. Heath, USA;
- Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolas S. (1984.), "Strategic Management: An Integrative Perspective", Prentice-Hall, New Jersey, USA;
- Hax, Arnoldo; Majluf, Nicolas S. (1991.), "The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach", Prentice-Hall, New Jersey, USA;
- Hofer, Charles W.; Schendel, Dan (1978.), "Strategy Formulation: Analytical Concepts", West Publishing Co., St. Paul
- McGee, John E. (1988.), "Industrial Organization", Prentice-Hall, New Jersey, USA;
- Mintzberg, Henry (1994.), "The Rise and Fall of Strategic Planning", Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1979.), "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, Vol. 57 (March/April), str. 137-145;
- Porter, Michael E. (1980), "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, USA;
- Porter, Michael E. (1985.), "Competitive Advantage", Free Press, New York
- Porter, Michael E. (1990.), "The Competitive Advantage of Nations", Free press, New York
- Quinn, James Brian; Mintzberg, Henry; James, Robert M. (1988), "The Strategy Process", Prentice Hall, New Jersey, USA;
- Stigler, George J. (1968.), "The Organization of Industry", Irwin, Homewood,
- Thompson, Artur A., Jr.; Strickland A.J., III (1987), "Strategic Management: Concepts and Cases", Fourth Edition, Business Publication, Texas, USA:
- Tipurić, Darko (1993.), "Interorganizacijski odnosi u kanalima marketinga", doktorska disertacija, Ekonomski fakultet - Zagreb.