

# Postizanje konkurentske prednosti

---

**Domazet, Vesna**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **RRiF College of Financial Management / RRiF Visoka škola za financijski menadžment**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:198:000927>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Final Examination Papers University of Applied Sciences RRiF - Final Examination Papers and Diploma Papers](#)



**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINACIJE**

**Vesna Domazet**

**ZAVRŠNI RAD**

**POSTIZANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

**Zagreb, 2016.**

**RRiF VISOKA ŠKOLA ZA FINANCIJSKI MENADŽMENT**  
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ RAČUNOVODSTVO I FINANCIJE**

ZAVRŠNI RAD

**POSTIZANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Ime i prezime studenta: Vesna Domazet

Matični broj studenta: 356/12-I

Mentor: Sandra Odobašić, struč.spec.oec., predavač

**Zagreb, 2016.**

## **ZAHVALA**

*Zahvaljujem svom suprugu i kćerki na ohrabrenju i potpori da se u u svojim zrelim godinama upustim u izazov studiranja koje mi je bio predivno iskustvo. Moj život je obogaćen ne samo novostečenim znanjem na kojem zahvaljujem mojoj mentorici i svim predavačima nego i divnim prijateljstvima koja sam stekla.*

**NASLOV:** Postizanje konkurentske prednosti

**SAŽETAK:** Konkurentska prednost podrazumijeva pronalaženje najpovoljnije pozicije određene tvrtke na tržištu u djelatnosti kojom se bavi s ciljem ostvarivanja što većeg profita koji nosi zadovoljavajuću korist svim interesnim skupinama u njenom okruženju.

U današnjem vremenima hiperkonkurentskog okruženja poduzećima i poduzetnicima njihovom vodstvu kao i zaposlenicima nikad nije bilo teže plasirati svoje proizvode te pronaći tržišnu nišu koja će zadovoljiti, dobro informiranog kupca i potrošača na odabir baš njihovog proizvoda ili usluge.

Poslovanje stoga postaje kontinuirana potraga za novim učinkovitim strategijama kako bi se nadmašili konkurenti te zadovoljile potrebe kupaca na duži rok.

**Ključne riječi:** konkurencija, konkurentska prednost, konkurentske strategije, lanac vrijednosti, intelektualni kapital, znanje, učenje.

**TITLE:** Achieving competitive advantage

**SUMMARY:** Competitive advantage means finding the best position for companies in the market in the sector that it deals with and whose operating results bear satisfactory benefit to all stakeholders in its environment through provision of profitability.

In today's times in a hyper competitive environment for companies and entrepreneurs for their management and employees it has never been more difficult to place, their products and find a market niche that will satisfy a well-informed customer and consumer to select a particular product, a specific manufacturer, especially in the longer term. Therefore, companies and entrepreneurs are in an enduring search for new effective strategies to surpass competitors and meet the needs of customers in the long run.

*.Keywords competition, competitive advantage, competitive strategy, value chain, intellectual capital, knowledge, learning*

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Konkurentska strategija.....	2
2.1 Strukturna analiza industrije.....	3
2.2 Primjeri djelovanja pet sila u promatranim djelatnostima.....	5
2.3. Generičke konkurentske strategije .....	10
2.3.1. Troškovno vodstvo .....	11
2.3.2. Diferencijacija.....	11
2.3.3. Fokusiranje.....	12
2.3.3.1. Fokusiranje na troškove .....	13
2.3.3.2. Fokusiranje na diferencijaciju .....	13
3. Lanac vrijednosti kao izvor konkurentske prednosti .....	13
3.1. Primarne aktivnosti.....	14
3.2. Aktivnosti podrške.....	14
3.3. Definiranje lanca vrijednosti .....	16
4. Znanje, učenje i iskustvo kao izvori konkurentske prednosti .....	18
4.1 Intelektualni kapital i konkurentska prednost.....	19
4.1.1. Ljudski kapital .....	20
4.1.2. Strukturalni kapital .....	21
4.1.3 Eksterni (relacijski) potrošački kapital .....	23
5. Intelektualni v.s. materijalni kapital.....	29
6. Zaključak.....	30

## 1. UVOD

U današnjem tržišnom okruženju gdje kretanje ljudi, informacija i kapitala nema granica i gdje je ponuda daleko nadmašila potražnju pitanje dugoročnog opstanka tvrtki, njihovog pozicioniranja na tržištu i izdizanja iznad konkurenata vrlo je osjetljivo i zahtjevno. Pronalazak strategije i djelotvornog načina njenog provođenja koji će zahtjevnog, osviještenog i informiranog bilo kupca ili potrošača današnjice pridobiti za odabir baš određenog proizvoda određene tvrtke traži sofisticirano poslovanje temeljeno na znanju, iskustvu, različitosti, brzini, poznavanju tržišta, primjeni suvremenih tehnologija, iskusnom i mudrom vodstvo, kvalitetom kadru općenito bezbrojne „soft skills“ tvrtke koje će je dovesti do ciljne i željene te nadasve održive konkurentske prednosti i najvažnije željene profitabilnosti.

U kontekstu navedenog promatrati će se tri vrste djelatnosti i to: proizvodnja vina, mobilni operateri i ponuđači promotivnih artikala i poslovnih darova, njihove strategije, značaj na tržištu te konkurentske pozicioniranje. Promatrane djelatnosti prema klasifikaciji veličine poduzetnika spadaju u sve tri kategorije veliki, mali i srednji poduzetnici.

Cilj ovog rada je prikazati općepoznate teorije konkurentske prednosti koje su korištene u poslovanju u prošlom stoljeću, gdje su dominirali materijalni čimbenici kao što su kapital, materijalna imovina, proizvedene količine te ih staviti u kontekst poslovanja sadašnjeg vremena baziranog na dominaciji informacije i nematerijalnih vrijednosti.

U tu svrhu su korištene različite metode kako bi se zadovoljili osnovni metodološke zahtjevi kao što su objektivnost, pouzdanost, općenitost i sistematičnost.

Istraživana su znanstveno teorijska saznanja, relevantna literatura i suvremena poslovna praksa korištenjem metoda: *indukcije, dedukcije, analize, sinteze, apstrakcije, generalizacije i osobnog iskustva.*



## 2. KONKURENTSKA STRATEGIJA

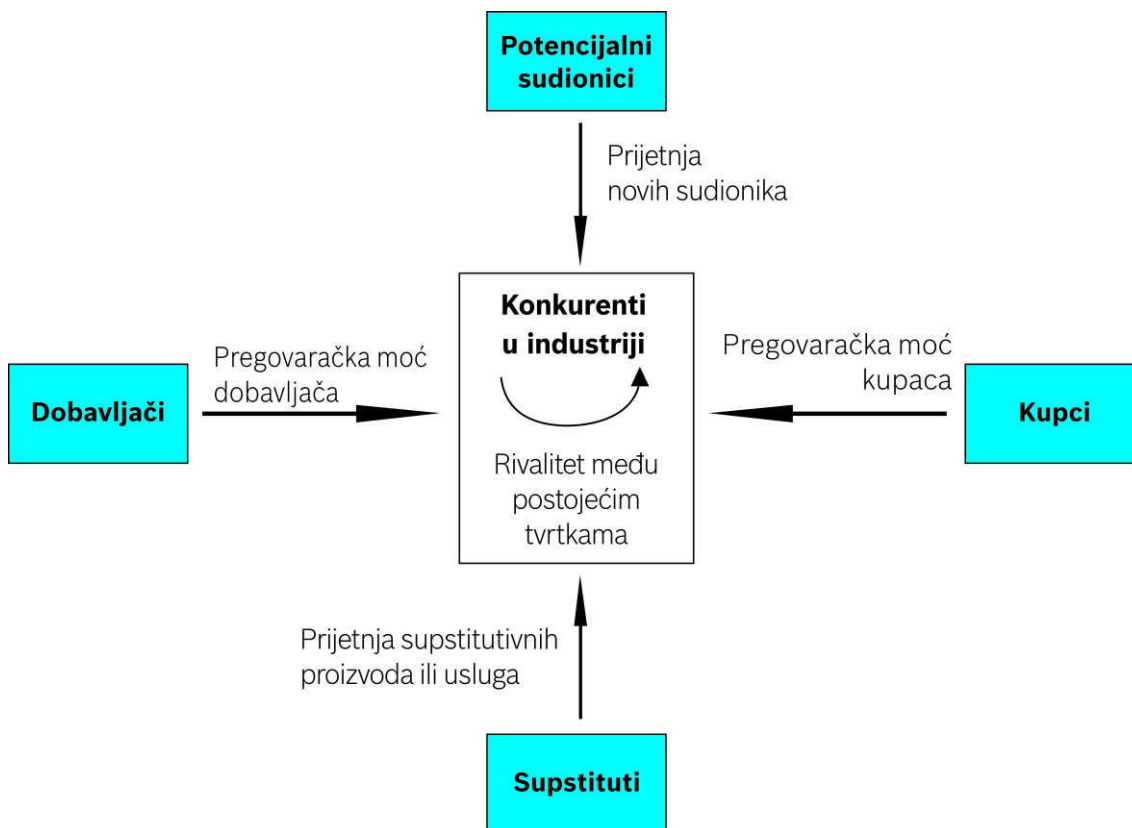
Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke, dok je konkurentna strategija potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar neke industrijske grane ili djelatnosti odnosno okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje.<sup>1</sup> Ona se pojavljuje u svakom industrijskom segmentu ili branši samo je pitanje da li s manjim ili većim brojem sudionika. Kad se uzme u obzir dinamika kojom se tržišni uvjeti mijenjaju vrlo je važno i strategiju djelovanja prilagođavati promjenama koje se događaju na tržištu što otežava postojanost dugoročne strategije organizacije. Jedno je sigurno, strategiju treba mijenjati i prilagođavati tržišnih uvjetima, jer nijedna, čak i uspješna strategija, ne jamči dugoročnu djelotvornost. Baš kao što je tržište dinamično i sklono brzim promjenama tako i konkurentne strategije prije svega moraju biti fleksibilne. Prema Michaelu Porteru<sup>2</sup> pet je **osnovnih** konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije i kojima bi svi tržišni sudionici trebali voditi računa pri odabiru djelatnosti kojom će se baviti, profitabilnosti koju žele doseći te dugoročnosti same djelatnosti. Svaka od odabranih strategija ima za cilj zadovoljavanje primarnih ciljeva svih interesnih skupina u okruženju poduzeća, a čine je vlasnici, zaposlenici, dobavljači, banke, država. Cilj svake strategije je stvaranje vrijednosti koja se distribuira unutar interesnih skupina poduzeća ili stakeholdera.

---

<sup>1</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentna prednost. Zagreb: Masmedia, str.21.

<sup>2</sup> Ibid.

## 2.1 Strukturna analiza industrije



**Slika 1:** Prikaz pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije

**Izvor:** Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia str.24.

Model pet konkurentskih sila predstavlja okvir za identificiranje pozicije poduzeća ili organizacije unutar industrije/branše. Michael Porter njime uvodi novu dimenziju pristupu konkurentskoj prednosti tvrdeći da se u identificiranju konkurencije pristupalo previše usko prepoznajući samo direktne suparnike. Međutim borba za profit odmiče daleko od ustaljenih i prepoznatih rivalstava unutar industrije ili branše stoga Porter definira pet sila o kojima ovisi privlačnost industrije te određuje poziciju poduzeća u industriji i posljedično njegovu profitabilnost.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentске prednosti (u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima). Zagreb: Naklada Ljevak, str.24.

**Opasnost ulaska novih konkurenata**, ovisi ponajprije o reakciji postojećih konkurenata i ulaznim barijerama koje ima određena industrija ili branša. Prvenstveno su tu troškovi zamjene s kojima se kupci suočavaju, zahtjevi za početnim kapitalom ili nejednak pristup distribucijskim kanalima. Ako su ulazne barijere niske, a pridošlice ne očekuju odmazdu postojećih poduzeća prisutnih na tržištu ili u industriji opasnost od ulaska novih konkurenata je visoka.

U promatranim djelatnostima ulazna barijera je najveća na tržištu mobilne telefonije radi velikih troškova ulaska i izlaska te zasićenosti tržišta. Vinarska industrija također traži znatna ulaganja te su barijere ulaska i izlaska velike, međutim u njoj postoji mogućnost za diferencijaciju s ciljem na preferencije ukusa potrošača.

Promotivni artikli i poslovni darovi uslužna je djelatnost podrške marketinškim aktivnostima određene tvrtke. Troškovi ulaska i izlaska iz branše su niski. Ovu djelatnost karakterizira veliki broj manjih tvrtki, koje po opsegu i organizaciji poslovanja više spadaju u slobodna zanimanja ili obrte nego trgovačka društva. Broj sličnih ponuđača koji međusobno konkuriraju je toliko veliki da granice profitabilnosti padaju na razinu preživljavanja. Strategija poslovanja velikog djela tvrtki ove veličine bazirana je na poznanstvima i rodbinskim vezama čije definicije ne postoje u ekonomskih teorijama a možemo ih nazvati „privatno umrežavanje.“

**Pregovaračka moć kupaca**, utječe na cijenu koje tvrtke mogu naplaćivati. Moć kupaca utječe i na troškove i investicije, budući da moćni kupci traže skuplje usluge.

U mobilnoj telefoniji kupci su podijeljeni na privatne i poslovne korisnike. Radi prezasićenosti tržišta borba za svakog korisnika je bespoštedna. Pregovaračka moć kupaca je velika, troškovi zamjene dobavljača niski.

Vinarska industrija jako ovisi o osobnim preferencijama kupaca koje se odnose na ukus i navike potrošača. Kupci su skloni vezati se za određeni proizvod više nego u druge dvije djelatnosti.

Promotivna branša je okrenuta isključivo poslovnim korisnicima. Pregovaračka moć kupaca ovdje je najjače izražena.

**Pregovaračka moć dobavljača**, određuje cijenu sirovina i drugih inputa.

U sve tri promatrane djelatnosti, kao i u većini drugih, utjecaji dobavljača su dosta niski. Najizraženija je kod proizvođača vina obzirom da je dobava sirovine često uvjetovana vremenskim prilikama tako da može doći do oscilacija u ponudi.

**Supstituti**, su najčešća pojava novog doba i najveća barijera profitabilnosti. Prijetnja supstituta određuje do koje mjere neki drugi proizvod može zadovoljiti **iste potrebe kupaca** i na taj način **postavlja gornju granicu koju je kupac voljan platiti za proizvod neke industrije**. Coca Cola ili Sky Cola, Milka ili Dora, VW ili Škoda, I phone ili Huawei?

Uspoređujući karakteristike proizvoda koje nazivamo supstitutima s njihovim „originalnim“ inačicama, kupci i potrošači su često u nedoumici što je originalni, a što zamjenski proizvod.

Svojstva i obilježja industrije unutar koje poduzeće posluje definiraju njegov raspon mogućnosti djelovanja i ograničenja. **Industrijska struktura** određuje tko zadržava koji udio vrijednosti koju proizvod stvara za kupca.

## **2.2 Primjeri djelovanja pet sila u promatranim djelatnostima**

Tržište telekomunikacija u RH do 2005 uspješno su usluživale dvije tvrtke VIP i HT u duopolnom okruženju. Ulaskom operatera Tele 2 započela je nova era u mobilnoj telefoniji. Odgovor postojećih ponuđača bio je dramatično snižavanje cijena kroz kreiranje „low budget“ usluga ( Tomato, Bon Bon). Borba za svakog korisnika postala je bespoštedna, nudi se više usluge za nižu cijenu. Rezultat je pad prihoda i profita operatera, ali pozitivan utjecaj na potrošače kroz niže cijene.

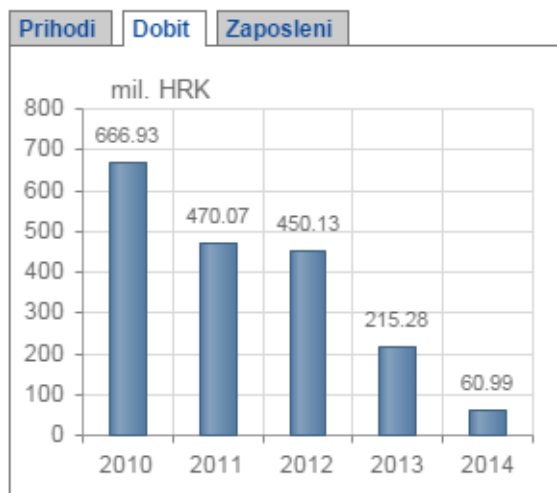
Dionica HT u stalnom je padu:

#### Vrijednosnica HT-R-A



Slika:2. Prikaz kretanja vrijednosti dionice HT.a

Izvor: Zagrebačka burza. URL [www.zse.hr](http://www.zse.hr) [pristupljeno 28.02.2016.],

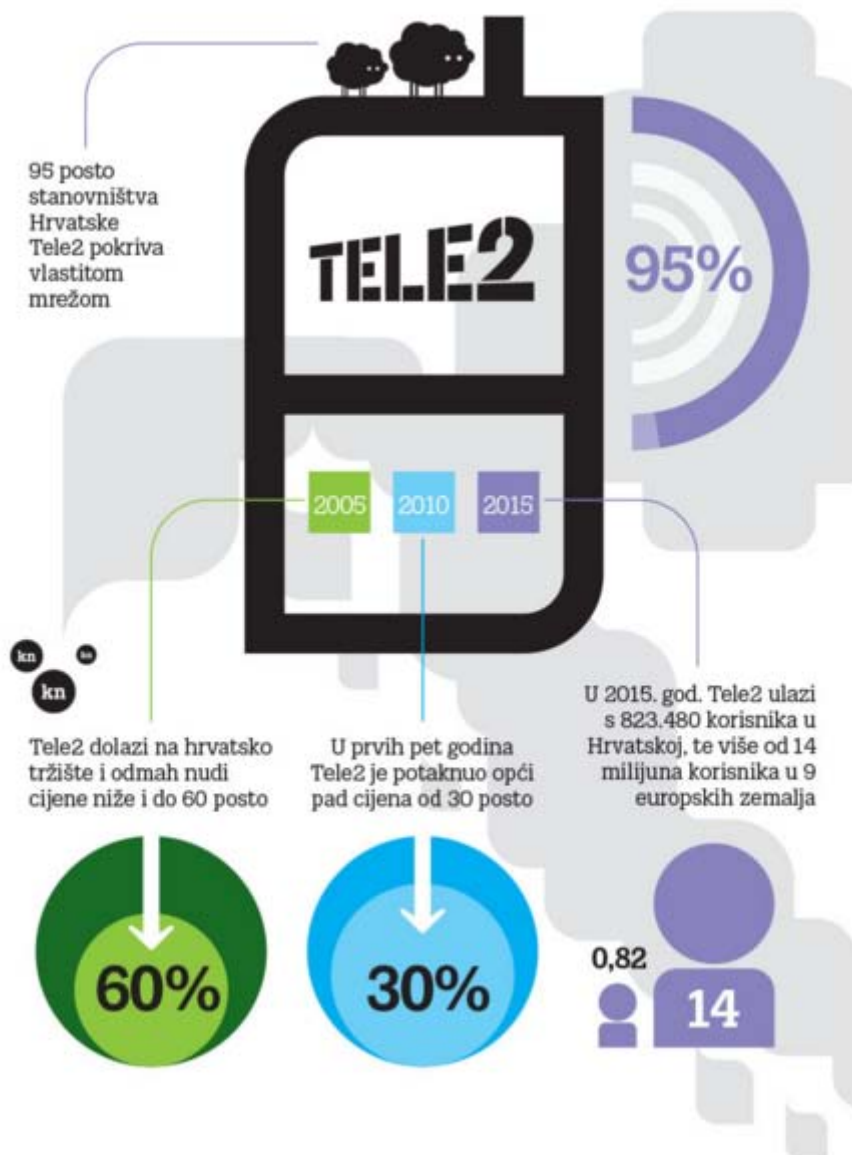


Slika 3. Pad dobiti Vipneta u vremenskom rasponu

Izvor: Poslovna Hrvatska, URL <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show>

[pristupljeno 25.02.2016.].

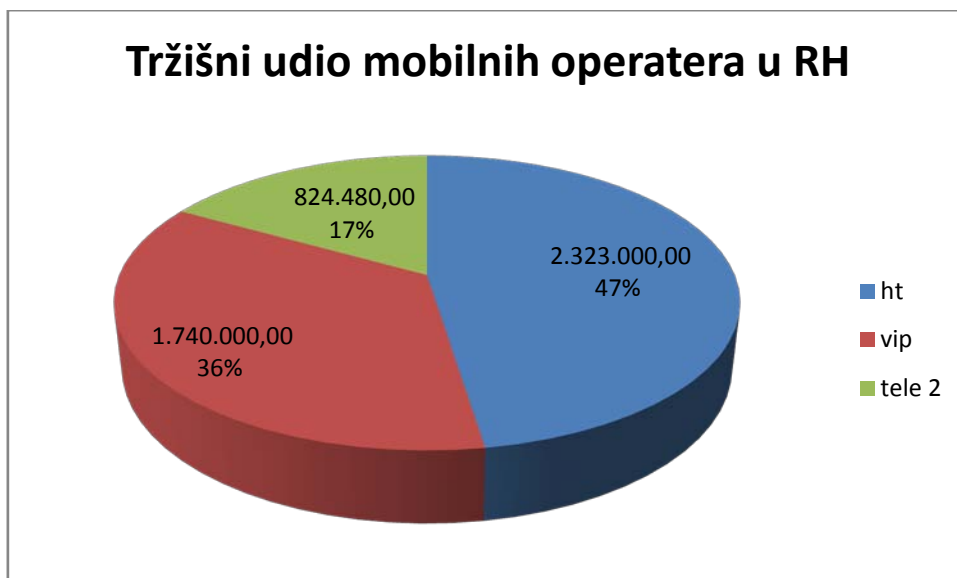
Tele2 u Hrvatskoj:



Slika: 4. Shema tržišnog nastupa Tele 2 u RH

Izvor: Tele 2. URL <http://www.tele2.hr/o-tele2/tele2-prica/ac146/> [pristupljeno 28.02.2016.]

Unatoč visokoj barijeri ulaska na tržište telekomunikacija u RH te viskoj odmazdi postojećih konkurenata Tele 2 je strategijom „Crna ovca mobilne telefonije“ osvojio nakon 10 godina 17% tržišnog udjela u RH.



**Graf: 1.** Tržišni udio mobilnih operatera u RH

**Izvor:** izradila autorica

Djelatnost promotivnih artikala je mala uslužna djelatnost podrške marketinškim aktivnostima drugih tvrtki. Prednost ove djelatnosti je veliki broj potencijalnih kupaca jer je svaki poslovni subjekt potencijalni kupac. Nedostatak je visoka koncentracija ponuđača istih ili sličnih proizvoda fokusiranih uglavnom na „prodaju po najnižim“ cijenama. Obzirom na niske troškove ulaska i izlaska iz branše koncentracija novih konkurenata je velika, a najčešće se pojavljuju kao bivši zaposlenici postojećih poduzeća, koji se iz vrijednih umnih radnika pretvaraju u loše poduzetnike, ne shvaćajući da njihovo znanje nema istu vrijednost u dobro organiziranom poslovnom okruženju i vlastitom poduzetničkom pothvatu te u konačnici čine štetu sebi i tvrtki koja ih je obučila. Ulaskom Republike Hrvatske u EU (2013) stvorio se ogroman pritisak novih konkurenata sa sada zajedničkoj EU tržišta. Jednostavnost trgovanja bez carinskih barijera i administrativnih prepreka dovela je do toga da je tvrtka Tovedo, kao dobro organiziran dobavljač, usluživao brojne male kupce, odnosno agencije koje su dalje usluživale krajnje kupce. Ulaskom u EU pojavili su se konkurenti koji su nižim cijenama usluživati njihove kupce sličnim proizvodima. Tovedo je napravio zaokret u strategiji te pojačano počeo usluživati velike industrijske korisnike čime je postao direktan konkurent „nelojalnim“ kupcima.

R.BR.	NAZIV	PRIHOD 2014/Kn	TRŽIŠNI UDIO	NETO DOBIT 2014/Kn	BROJ ZAPOSLENIH 2014	AKTIVA 2014	KAPITAL 2014	BONITETNA OCJENA 2014
1	Tovedo	23.104.200,00	8%	57.400	22	17.947.500	12.499.700	B2
2	Fokus	22.965.070,00	8%	19.973.300	129	172.001.000	115.195.000	A1
3	Recom	20.265.280,00	7%	1.662.100	48	35.046.300	18.089.100	B1
4	Marines	15.825.900,00	6%	322.300	10	9.009.000	4.523.700	B2
5	M.C.I.- Prom	11.633.800,00	4%	319.900	9	7.978.100	2.402.900	C2
6	Leonardo media	10.770.000,00	4%	1.298.500	12	4.279.900	3.505.300	A1
7	Greenseeker	10.046.400,00	4%	59.500	16	4.751.600	1.977.300	B2
8	Terra Media	9.974.500,00	4%	536.500	11	9.010.600	3.397.300	C2
9	Imperito	9.612.100,00	3%	311.700	12	4.996.500	502.300	C2
10	A.S.Teks	9.298.500,00	3%	188.200	18	12.048.400	7.905.000	A2
11	Dizajn Studio Ringeis	8.037.500,00	3%	980.500	16	7.703.300	3.451.000	A1
12	I.T.-Graf	7.867.500,00	3%	180.500	21	4.375.400	1.314.300	B2
13	D-Inter	6.972.100,00	2%	106.000	5	2.176.300	163.400	C2
14	Eurocom	6.750.570,00	2%	4.257.700	74	49.413.700	22.595.900	B2
15	Intermax	6.322.100,00	2%	500	8	4.396.200	1.498.400	B2
16	Midren	5.918.800,00	2%	279.800	3	4.048.700	2.175.100	B2
17	Lotos-trgovina	5.681.600,00	2%	72.100	10	6.388.000	1.275.200	D2
18	Galko	5.670.500,00	2%	386.500	62	16.682.500	7.889.300	B2
19	Inspirion Adria	5.391.600,00	2%	6.300	4	3.447.200	1.088.400	C2
20	Zona Tri	4.679.400,00	2%	174.000	7	7.498.100	5.106.700	B2
21	Emma 95	4.284.300,00	2%	80.100	5	1.720.000	538.700	C2
22	Altocomm	3.710.100,00	1%	87.900	9	5.375.500	1.943.200	B2
23	LKD 1992	3.658.900,00	1%	21.700	6	3.074.600	2.661.500	B2
24	Mark Prom	3.376.900,00	1%	-126.400	3	3.010.100	245.800	E2
25	Profin	2.647.600,00	1%	146.700	3	2.186.800	1.289.300	B2
26	Lungomare	2.578.300,00	1%	18.300	6	2.803.100	740.800	D2
	Ukupno: 80%	227.043.520,00	80%					
	Ostali 20%	56.760.880,00	20%					
	Ukupna vrijednost branše	283.804.400,00	100%					

**Tablica 1:** Prikaz udjela u tržišnoj strukturi ponuđača promo branše

**Izvor:** izradila autorica

Analiza rađena prema pravilu 80/20. Obzirom na dobro poznavanje ove djelatnosti pretpostavka je da rangirane tvrtke čine 80% prihoda u promo branši čime se došlo do vrijednosti ukupne branše u iznosu od 283.804.400,00 kn. te je temeljem ovog iznosa određen udio na tržištu.

Nekoliko od nabrojanih tvrtki se bave i drugim djelatnostima tako da je u njihov prihod ubrojen u procijenjeni postotni udio.

Iz same strukture tržišnog udjela vidljivo je kako se radi o djelatnosti s velikim brojem sudionika gdje nitko ne kontrolira značajan udio na tržištu što čini savršenu konkurenciju u kojoj profitira kupac jer dobiva najbolju cijenu.

U vinarskoj industriji se dogodio potpuni zaokret. Prepoznavši „prijetnju“ ulaska u EU gdje su nestale sve administrativne prepreke za slobodnu trgovinu tvrtka Agrokor je već prije ulaska u EU djelovala preventivno. Objedinivši u sustav Agrokor Istra vino, Agrolagunu i Vina Belje te uz uvoz vina i sirovine iz Makedonije Agrokor se pozicionirao kao Lider vinarske industrije, objedinivši geografski različita područja pod vlastiti krov.



Već prije stečeno Belje sa slavonskog podneblja kao dio prehrambene industrije Belje najduže je u Agrokorovu sastavu i u njegovu razvoju su poduzeti ogromni pomaci. Nova vinarija Vina Belje jedna je od najmodernijih u čitavoj Europi. Kapaciteta je 8 milijuna litara vina, a prostire se na više od 10 000 m<sup>2</sup>.

S druge strane Vina Laguna, kao najveći ponuđač vina u RH s istarskog područja dopunjavaju geografsku raznolikost ponude dok će Vina Mladina i Istravino očitostati na tržištu samo kroz brandove. Dugoročno snagu proizvodnje grupe Agrokor činiti će Vina Belje i Vina Laguna. Kontrolom vlasništva i distribucije kroz članicu grupe Jamnica dd Agrokor je spreman dočekao potencijalne EU konkurente .

Porterovih 5 sila	Odgovor Agrokora
Prijetnja od ulaska novih konkurenata	Kontrolom tržišta i distribucije kontrolira se i ulazak konkurencije
Pregovaračka snaga i moć kupaca	Kupci nemaju previše izbora , kupuju u Konzumu ili drugom lancu gdje je distributer Agrokor grupa
Pregovaračka snaga i moć dobavljača	Dobavljači gube moć jer bez suradnje s Agrokorom im je ograničen udio na tržištu i pristup kupcima
Postojanje i opasnost od supstitutivnih proizvoda	Disperzijom proizvodnje na sve vrste vina : stono, kvalitetno, vrhunsko ograničen je prodor supstituta
Intenzitet konkurencije	Duopolom s Iločkim podrumima drže udio od 50% tržišta

**Tablica 2:** Prikaz djelovanja pet konkurentskih sila pozicioniranjem Agrokora.

**Izvor:** izradila autorica

### 2.3. Generičke konkurentske strategije

Jedno od osnovnih pitanja kod odabira konkurentske strategije je relativna pozicija poduzeće unutar same industrije. Pozicioniranje poduzeća određuje i njegovu profitabilnost koja može biti iznad ili ispodprosječna. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata čak iako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna. Osnova natprosječnog poslovanja na dugi rok je održiva konkurentska prednost. Konkurentska prednost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke, a nastaje iz vrijednosti koju su tvrtke sposobne stvoriti za svoje kupce te se temelje na dva osnovna pristupa, a to su troškovno vodstvo ili diferencijacija. Oba pristupa proizlaze iz

industrijske strukture. One su rezultat sposobnosti poduzeća da s pet konkurentskih sila bolje iziđe na kraj od svojih suparnika.

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Svaka generička strategija uključuje temeljno drugačiji put do ostvarivanja konkurentske prednosti, kombinirajući izbor vrste konkurentske prednosti u skladu s područjem strateškog cilja u kojem bi se ista trebala ostvariti. Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići i odabrati područje unutar kojeg će je postići.<sup>4</sup>

### ***2.3.1. Troškovno vodstvo***

Troškovno vodstvo je najjasnija generička strategija u kojoj tvrtka proizvođač ili distributer nastoji postati ponuđač s najnižim troškovima u svojoj industriji (branši). Tvrtka koja primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje brojne tržišne segmente te može poslovati i u srodnim industrijama (primjer: Tvrtka koja proizvodi automobile, može nuditi i servis i održavanje automobila). Veličina tvrtke često je bitna za njenu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije te mogu uključivati provođenje ekonomije razmjera, vlastite tehnologije, povlašteni pristup sirovinama. Proizvođač s najnižim troškovima obično prodaje standardni proizvod, a prednost ostvaruje kroz veliki tržišni udio koji posjeduje, te distributivni kanale koje koristi. Prodane količine nadomještaju nisku cijenu. U segmentu proizvodnje i distribucije vina u RH takvu je prednost ostvarila tvrtka Agrokor. Kao dobar primjer možemo izdvojiti i tvrtku Franck d.d. u segmentu proizvodnje kave. Troškovno vodstvo je posebno ovisna strategija koju stvore tvrtke koje prve iskoriste priliku.

### ***2.3.2. Diferencijacija***

Druga generička strategija zove se diferencijacija. U strategiji diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u

---

<sup>4</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia, str. 29.

industriji smatra bitnima i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe. Na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.<sup>5</sup> Sredstva diferencijacije različita su za svaku industriju. Diferencijacija se osim na samom proizvodu može temeljiti na sustavu dostave, pristupu marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Tvrtka koja može ostvariti i održati diferencijaciju poslovati će iznad prosječno ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao dodatna posljedica njene jedinstvenosti.

Uspješne strategije diferencijacije nastaju iz koordiniranih radnji svih dijelova tvrtke.

Logika strategije diferenciranja zahtjeva od tvrtke da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačija od svojih konkurenata.

Svaka tvrtka mora pokušati identificirati specifične načine kojima će diferencirati svoje proizvode da bi stekli konkurentsku prednost. Diferencijacija je čin oblikovanja grupe značajnih razlika kako bi se ponuda neke tvrtke izdvojila od ponude konkurenata. Diferencijacija proizvoda stalno je prisutna. Na jednome kraju možemo naći visoko standardizirane proizvode koji dopuštaju male varijacije. To su na primjer meso, lijekovi i sl., dok su na drugoj strani proizvodi sposobni za veliku diferencijaciju, kao što su automobili ili namještaj. Glavne diferencijacije proizvoda su: svojstva, djelotvornost, prilagodljivost, trajnost, pouzdanost, popravljivost, stil te dizajn.

### ***2.3.3. Fokusiranje***

Fokusiranje je treća generička strategija. Ova strategija je dosta drugačija od ostalih, jer počiva na izboru **uskog raspona konkurentnosti** unutar industrije. Tvrtka koja koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljani segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentna prednost. Zagreb: Masmedia, str. 32.

<sup>6</sup> Ibid

### *2.3.3.1. Fokusiranje na troškove*

Kod fokusiranja na troškove, tvrtka nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu

### *2.3.3.2. Fokusiranje na diferencijaciju*

Fokusiranjem na diferencijaciju tvrtka teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Tvrtka koja provodi strategiju fokusiranja koristi prednost suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru. Konkurenti moguće ne zadovoljavaju određeni segment dovoljno kvalitetno, što otvara mogućnost fokusiranja na diferencijaciju.

Kao što je prethodno navedeno odabir bilo koje strategije ne jamči dugoročan uspjeh stoga ih je potrebno konstantno unapređivati i prilagođavati. Osnovno sredstvo prepoznavanja konkurentske prednosti i traženja načina za njeno unapređivanje je Lanac vrijednosti.

## **3. LANAC VRIJEDNOSTI KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI**

Lanac vrijednosti osnovno je sredstvo za postizanje konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strateški bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strateški važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.<sup>7</sup> Lanac vrijednosti je isključivo unutarnja odnosno resursna konkurentska prednost na koju poduzeće može (i mora) u potpunosti utjecati, ali ga i mijenjati te prilagođavati.

Za identifikaciju vrijednosnih aktivnosti potrebno je prvenstveno raščlaniti aktivnosti na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia, str. 49.

<sup>8</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia

### 3.1. Primarne aktivnosti

Primarne aktivnosti lanca vrijednosti mogu se podijeliti prema sl. kategorijama:

- *Ulazna logistika* odnosi se na zaprimanje, skladištenje i raspodjelu inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima i sirovinama skladištenje, kontrola zaliha, raspored korištenja vozila ili povrati dobavljačima.
- *Operacije* su sve aktivnosti vezane za pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, što uključuje obradu, doradu, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje, rukovanje postrojenjem.
- *Izlazna logistika* je vezana za prikupljanje skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, a odnose se na skladištenje gotovih ili doradenih proizvoda, rukovanje materijalima, obrada narudžbi i postavljanje rokova te dostava.
- *Marketing i prodaja* se odnosi na aktivnosti vezane za informiranje kupaca o ponudi, a odvijaju se kroz formiranje cjenika, kataloga, promidžbu, izbor posrednika i odnose s njima.
- *Servisiranje* podrazumijeva aktivnosti vezane za poboljšanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda kao što su : montaža, popravci, obučavanje, zamjenski dijelovi i korekcija proizvoda.

Svaka kategorija može nositi ključnu konkurentsku prednost, a ovisno o djelatnosti neka od njih imaju manji ili veći značaj. Za distributere je primjerice presudan fokus na izlaznu logistiku.

### 3.2. Aktivnosti podrške

Pružaju podršku primarnim aktivnostima koje se u bilo kojoj industriji mogu podijeliti na četiri opće kategorije:

- *Nabava*, se odnosi na funkciju kupnje inputa koji se upotrebljavaju u lancu vrijednosti poduzeća a ne na same inpute. Kupljeni inputi se odnose na kupnju sirovina, zaliha, potrošnih materijala, ali i na kupnju dugotrajne imovine kao što su strojevi, oprema i zgrade.

- *Tehnološki razvoj*, se odnosi na raspon aktivnosti poduzeća koji imaju zadatak korištenje tehnologije za poboljšanje poslovnih i proizvodnih procesa. Područje primjene tehnologije je vrlo široko i primjenjivo u svim segmentima poslovanja, bilo da se radi o brzini u obavljanju administrativnih procesa kao što je zaprimanje i obrada narudžbi, automatizacija računovodstva, ili na tehnologiji koja služi za sam proces proizvodnje ili dorade proizvoda. Tehnološki proces je važan za konkurentsku prednost u svim industrijama razlika je jedino u tome što je za neke ključan.
- *Upravljanje ljudskim resursima*, uključuje sve aktivnosti povezane za regrutiranje i zapošljavanje, podučavanje i razvoj te sustav kompetencija za sve skupine zaposlenika. Ova aktivnost utječe na konkurentsku prednost u bilo kojem poduzeću kroz svoju ulogu u određivanju vještina i motivacije zaposlenika te u troškovima zapošljavanja i obuke. U nekim industrijama, posebice IT i uslužne djelatnosti, ljudski resursi su snažniji ključni pokretači konkurentске prednosti nego u drugima.
- *Infrastruktura poduzeća*, sastoji se od nekoliko aktivnosti koje uključuju opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje kvalitetom. Ona za razliku od ostalih aktivnosti podrške podržava čitav lanac vrijednosti a ne samo pojedinačne aktivnosti.



**Slika: 5.** Prikaz aktivnosti općenitog lanca vrijednosti

**Izvor:** Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia str 60.

### 3.3. Definiranje lanca vrijednosti

Svaka tvrtka da bi spoznala svoje konkurentske prednosti trebala bi biti u mogućnosti identificirati svoj individualni lanac vrijednosti. Iako će on za tvrtke u istoj ili sličnoj djelatnosti sadržavati slične vrijednosti fokus na identifikaciju i usmjerenost na svaku **vezu i poveznicu** pojedinih aktivnosti je ključna te stvara znatan potencijal za ostvarenje održive konkurentske prednosti na kraći ili duži rok. Dva su načina kako veze između aktivnosti mogu donijeti konkurentsku prednost, a odnose se na optimizaciju i koordinaciju.<sup>9</sup> Veze mogu odražavati i kompromise između aktivnosti kako bi se postigao krajnji rezultat. Tako pojačana kontrola izlaza može smanjiti ili ukloniti reklamacije. Poduzeće mora optimirati takve poveznice na način da odražavaju njenu strategiju kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Sposobnost koordiniranja aktivnosti dodatno smanjuje troškove i unapređuje diferencijaciju. Bolja koordinacija između aktivnosti može rezultirati kraćim rokovima isporuka, smanjenjem zaliha na minimum itd.

Brojne poveznice su zajedničke mnogim tvrtkama, a ključne su one između primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške a teže prepoznatljive i više vještine zahtijevaju poveznice između primarnih aktivnosti. Dobar sustav zaprimanja i praćenja narudžbi omogućuje prodajnom odjelu brži plasman narudžbi i bolje rezultate. Neprepoznavanjem poveznica unutar lanca vrijednosti često rezultira gubljenjem konkurentske prednosti. Identificiranje poveznica proces je traženje načina na koji svaka vrijednosna aktivnost utječe na druge aktivnosti. Iskorištavanje poveznica zahtijeva kvalitetan protok informacija tako da funkcionalni i dobro odabrani informatički sustavi podrške uvelike pomažu provedbi optimizacije i koordinacije.

Pored poveznica u lancu vrijednosti same tvrtke postoje i poveznice između lanca vrijednosti dobavljača i posrednika. One se nazivaju vertikalne poveznice, a način na koji oni obavljaju aktivnosti može poboljšati same aktivnosti tvrtke partnera. Tako na primjer online sustav raspoloživosti zaliha dobavljača omogućava tvrtki partneru značajnu uštedu vremena potrebnog za organizaciju vlastite nabave. Automatski sustav otpreme dobavljača smanjuje i anulira vrijeme potrebno za kontrolu primljenih inputa. Slanje računa u elektronskom kompatibilnom obliku skraćuje vrijeme zaprimanja robe u vlastiti sustav.

---

<sup>9</sup> Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia str.62.

Razumijevanje lanca vrijednosti kupca te njegovo povezivanje s vlastitim lancem vrijednosti može stvoriti podlogu za diferencijaciju. Proizvod tvrtke prodavatelja stvara input u lancu vrijednosti kupca. Ovisno o kojoj vrsti suradnje se radi to je značaj poveznica veći. Tvrtki proizvođaču u ulozi kupca najveći utjecaj će imati dobavljač ključnih resursa gdje sam finalni proizvod kupca značajno ovisi o proizvodu dobavljača. Tako će proizvođaču vina kooperant za sirovinu određene vrste grožđa potrebne za određenu sortu vina imati ključnu ulogu u njegovom lancu vrijednosti dok će manji značaj imati dobavljači boca, etiketa ili promotivnih materijala.

U mobilnoj telefoniji na lanac vrijednosti kupca utjecati će značajno dobavljači opreme za prijenos glasovnih i podatkovnih veza kao i dobavljači mobilnih aparata, a manje dobavljači uredskog materijala, energije i vozila.

U branši promotivnih materijala najznačajnije poveznice lanca vrijednosti kupca i dobavljača su cijena, raspoloživost zaliha, kvalitetan servis koji rezultira brзом i točnom isporukom.

		INFRASTRUKTURA-PODUZEČAR					
AKTIVNOSTI PODRŠKE	LJUDSKI-POTENCIJAL	Zadržati postojeće-zaposlenike	Regrutirati-nove	Obučiti-nove	Predvidjeti-odlaske	Efikasno-prenošenje znanja	
	RAZVOJ-TEHNOLOGIJE	Alati-za-usporedbu-cijena	Protok-informacija-BEZ-ZASTOJA	Sustav-naplate Elektronički-računi	Funkcionalan-web		
	NABAVA	Odabir-dobavljača Odabir-inovativnih-proizvoda	Automatizacija-kod-naručivanja-i-izrade-primki	Usluga-prijevoza Vanjske-usluge-dorade	Planiranje-zaliha		
PRIMARNE AKTIVNOSTI		Nabava-robe Prijevoz-robe Zaprimanje-robe	Otprema-robe-u-nepromijenjenom-stanju Otprema-robe-na-doradu Radni-nalogi Prijevoz-do-mjesta-dorade Radni-nalozii-skice	Prikupljanje-robe-dorade Kontrola Otprema	Kontakti-s-kupcima Informiranje-kupaca Katalozi Web Direktni-kontakti Cjenici Uzorci	Gotovo-da-nema	
		ULAZNA-LOGISTIKA	OPERACIJE	IZLAZNA-LOGISTIKA	MARKETING-I-PRODAJA	SERVISIRANJE	

**Slika: 6.** Lanac vrijednosti tvrtke Tovedo

**Izvor:** Izradila autorica



#### 4. ZNANJE, UČENJE I ISKUSTVO KAO IZVORI KONKURENTSKE PREDNOSTI

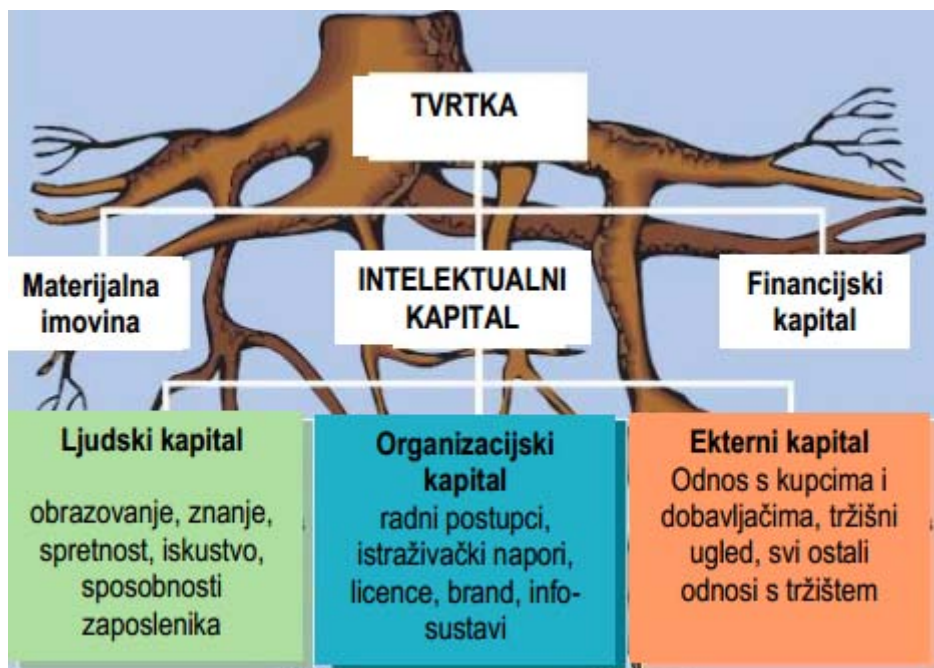
Know-how se u poslovnoj terminologiji upotrebljava za organizacijska znanja stečena iskustvom u obavljanju različitih poslovnih aktivnosti. Cilj svake organizacije je efikasno poslovanje. Efikasno poslovanje traži najbolje rezultate u najkraćem roku. Sposobnost brzog učenja i primjene naučenih znanja te stalna težnja ka usavršavanju i poboljšanju temelj je održive konkurentske prednosti, a ta sposobnost poduzeća ili organizacije prepoznata je pod nazivom *Menadžment znanja*.

Što je menadžment znanja? Bazira se na sposobnosti korištenja i kombiniranja vlastitih resursa što znači materijalnih, nematerijalnih i ljudskih za postizanje vrhunskih rezultata. Cilj menadžmenta znanja je stalno poboljšanje učinkovitosti korištenjem postojećih znanja te poticanje učenja da bi se stvorila nova znanja. Za implementaciju menadžmenta znanja potrebna je *informacijska i organizacijska infrastruktura, organizacijska kultura*, unutarnji mehanizmi upravljanja i nagrađivanja te strategija koja bitno ovisi o organizaciji.<sup>10</sup>

Organizacijsku infrastrukturu čini tvrtka sa svim svojim imovinom i kapitalom što prikazuje sljedeća slika:

---

<sup>10</sup> Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013). Izvori konkurentske prednosti u XXI stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku str.174.



**Slika: 7.** Struktura imovine/ kapitala tvrtke

**Izvor:** Recenzirana skripta D. Dunković RRIF 2011

#### **4.1 Intelektualni kapital i konkurentna prednost**

Intelektualni kapital mjeri neopipljivu imovinu vještina, znanja, informacija i procesa kojima raspolaže i upravlja određena tvrtka ili organizacija. Tržišnu vrijednost velikih poduzeća povećava upravo vrijednost njihove neopipljive imovine kao razlika materijalnih odnosno lako mjerljivih resursa od onih teže mjerljivih, a koje se reflektiraju kroz prepoznatljivost i reputaciju koju ocjenjuju (i plaćaju) kupci odabirom proizvoda baš te tvrtke. Razlika između knjigovodstvene i tržišne vrijednosti određene tvrtke možemo nazvati i stvorenom konkurentskom prednošću.

Na sl. 7. prikazano je struktura intelektualnog kapitala koju čine

- Ljudski kapital
- Strukturalni kapital
- Eksterni (relacijski) kapital

#### ***4.1.1. Ljudski kapital***

Bez obzira na napredak tehnologije, digitalizaciju, robotizaciju i ostale automatizirane procese ipak ključ uspjeha čini čovjek s kombinacijom znanja, spretnosti i iskustva, ali i volje, želje i zainteresiranosti i motiviranosti da pruži svoj maksimum organizaciji kojoj pripada. Tvrtka koja stvara okruženje u kojem će se iskoristiti maksimalni potencijal zaposlenika, koja je spremna podijeliti svoj uspjeh sa svojim zaposlenicima, jamačno stvara nenadmašnu konkurentsku prednost.

Za razliku od materijalnih resursa čija se vrijednost uporabom smanjuje organizacijsko znanje se upotrebom povećava. Organizacijsko znanje ima neograničen potencijal za razvoj novih ideja, naročito ako je ljudi u organizaciji potiču na razmišljanje, kreativnost i stvaranje novih znanja. Pojedinačno promatrano konkurentska prednost izgrađena na organizacijskom znanju osigurava prednosti tijekom dužeg razdoblja nego konkurentska prednost izgrađena na materijalnim resursima ili tehnologijama, jer ju je teže kopirati<sup>11</sup>. Kombinacija znanja s materijalnim i tehnološkim resursima u konačnici je najveća prednost.

Poduzeća posjeduju različite vrste znanja: znanstveno i tehnološko znanje, znanje o tržištima i potrošačima, znanje o izvorima i dobavljačima materijala i ostalih sastavnih dijelova, znanje i sposobnosti svojih zaposlenika, itd. Neke oblike znanja (kodificirano znanje) moguće je kupiti na tržištu ili pribaviti ulaganjima u aktivnosti poput istraživanja i razvoja.

Za razliku od kodificiranog, materijaliziranog znanja, postoji i tacitno<sup>12</sup> (skriveno) znanje koje se može usvojiti jedino iskustvom, tzv. "learning by doing" (učeći radeći). Teško ga je ako i nemoguće kopirati, jer se nalazi u glavama umnih radnika i upravo je zato ono ključni izvor konkurentске prednosti poduzeća. Općenito, znanje je jedinstveni resurs: nema nikakvih ograničenja (za razliku od svih ostalih resursa, ograničeno je samo ljudskim umom) i stoga pruža beskrajne mogućnosti za razvoj i njihovim uspješnim upravljanjem moguće je postići održivu konkurentsku prednost. Kao ekonomski resurs znanje se uporabom ne troši, nego mu se vrijednost neprekidno povećava. Uporabom znanja ne troši se mnogo energije i ne uništava okolina.

---

<sup>11</sup> Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentске prednosti (u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima). Zagreb: Naklada Ljevak

<sup>12</sup> Tacitno ili skriveno neformalizirano znanje u „glavama“ pojedinaca. Ono ovisi o samoj individui, njezinim iskustvima, emocijama, intuiciji i razumijevanju pojedinih stvari.



**Slika:8.** Prikaz obilježja ljudskog kapitala

**Izvor:** Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009. Str.43

#### **4.1.2. Strukturalni kapital**

Strukturalni ili organizacijski kapital nastaje transformacijom ljudskog kapitala, a obuhvaća razne nematerijalne čimbenike u što spadaju intelektualna vlasništva poduzeća i organizacijski procesi. Intelektualno vlasništvo poduzeća obuhvaća sve vrste kodificiranoga znanja<sup>13</sup> kao što su: patenti, licence, franšize, software dok u organizacijski kapital ubrajamo: planove, strategije, procese, standardizacije procesa, baze podataka odnosno cjelokupnu organizacijsku kulturu.

<sup>13</sup> Znanje skriveno u "glavama ljudi" pretvoreno u materijalizirano znanje koje javnost može koristiti naziva se kodificiranim znanjem. Primjer takvog znanja je software.



**Slika: 9.** prikaz strukturalnog ( organizacijskog) kapitala.

**Izvor:** Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009

Organizacijska kultura, kao dio strukturalnog kapitala je specifičan čimbenik o kojem uvelike ovisi poslovni uspjeh. Ona predstavlja jedinstveni način života i rada u poduzeću, a odnosi se na postojani sustav stavova, vrijednosti, normi, pravila, odnosa, shvaćanja, uvjerenja i vjerovanja, etike, osobnosti i karaktera poduzeća svega onoga što povezuje zaposlenike i pruža im osjećaj smisla i pripadnosti nekoj organizaciji. Na organizacijsku kulturu djeluju mnogi čimbenici: međusobni odnosi zaposlenika, način vođenja i upravljanja menadžmenta, struktura organizacije, funkcioniranje poslovnih procesa, te vanjski utjecaji.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009.str.44-45.

#### Karakteristike dobre organizacijske kulture:

1. Jasno definirana vizija, misija i ciljevi koje kroz cjelokupnu organizaciju promiču karizmatični lider(i).
2. Menadžment koji motivira, usmjerava i komunicira sa zaposlenicima.
3. Motivirani, adaptibilni i fleksibilni zaposlenici, otvoreni prema novim idejama i riziku uvođenja promjena.
4. Kultura zajedništva koja njeguje suradnju, povjerenje, kredibilitet i promovira osjećaj pripadnosti.
5. Kultura odgovornosti za posljedice kako menadžmenta tako i zaposlenika. Kultura koja se fokusira na rješavanje problema umjesto traženje krivca.
6. Kultura koja kao organizacijski prioritet prvo postavlja zaposlenike, zatim potrošače, pa tek onda dioničare.

**Slika: 10.** Karakteristike organizacijske kulture

**Izvor:** Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009

Organizacijska kultura često se povezuje s kredibilitetom i imidžem poduzeća (tzv. korporacijskim identitetom) teško ju je stvoriti, ali vrlo lako se razara i gubi. Vrijednost organizacijske kulture očituje se u sklonosti i prihvaćanju određenog načina ponašanja, što kod zaposlenika stvara osjećaj identifikacije s poduzećem, motivira ih da budu kreativni, inovativni i produktivni, te da se lakše predaju radnim obvezama. Pojedinaac tako može imati visoku razinu intelekta, međutim ako poduzeće u kojem radi nema jasno identificirane smjernice za ostvarivanje ciljeva (kroz viziju, misiju, strategiju), te ima slabe sustave i procedure za komunikaciju i praćenje aktivnosti svojih zaposlenika, cjelokupni intelektualni kapital poduzeća neće postići svoj cjelovit potencijal, te će se poduzeće suočiti s neuspjehom.

#### ***4.1.3 Eksterni (relacijski) potrošački kapital***

Eksterni kapital obuhvaća sve odnose i veze s kupcima i potrošačima, ali i partnerima, distributerima, dobavljačima kooperantima, jednom riječju sve interesne skupine

vanjskog okruženja poduzeća. Eksterni kapital poduzeća moguće je dodatno grupirati u tri kategorije:

- Poslovne mreže
- Brand ( Robna marka)
- Kupci i potrošači i odnosi s njima



**Slika:11.** Prikaz elemenata eksternog kapitala.

**Izvor:** Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009

Kvalitetna komunikacija između strateških poslovnih jedinica prodajnih, marketinških, elektroničkih i distribucijskih mreža ključna je za održavanje kvalitetnih odnosa s potrošačima, poslovnim partnerima, distributerima, dobavljačima, i svim ostalim posrednicima.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009 str.47

*Dobra poslovna umreženost olakšava:*

- *fizičku distribuciju proizvoda (prijevoz i skladištenje),*
- *prikupljanje i distribuciju informacija te razmjenu iskustava o novim trendovima na tržištu, o mogućim rizicima, o specifičnim potrebama potrošača,*
- *pronalaženje i komunikaciju s postojećim i potencijalnim potrošačima i poslovnim partnerima,*
- *izradu i širenje modela komunikacije u svrhu promocije,*
- *reklamiranje, ponuda proizvoda i pružanje usluga (zahvaljujući Internetu, sada je to moguće non-stop 24 sata dnevno 7 dana u tjednu),*
- *te općenito za implementaciju planova oblikovanih za ostvarivanje ciljeva poduzeća u skladu sa zahtjevima okoline.<sup>16</sup>*

Ovisno o ciljanoj skupini kupaca ili potrošača poduzeće će koristiti različite vrste umrežavanja. Tako poduzeća koju su usmjerena isključivo na B2B poslovne korisnike biti će usmjerena na različita poslovno interesna udruženja i komore. Primjerice tvrtka Tovedo koja je usmjerena na poslovne korisnike koristi mreže kao što su BNI Business network international, IHK Industrie und Handels Kammer ili PSI Present servis Institut. Društvene mreže kao Facebook ili Twitter nisu njihovom fokusu interesa osim marginalno za širenje općeg imidža.

Vinarska industrija koja je okrenuta isključivo potrošačima može naći veliku korisnost u izgradnji imidža koristeći pored poslovnih mreža i društvene mreže. Svaki dobar glas i sljedbenik potencijalno djeluje na povećanje prodaje.

Mobilni operateri koji su fokusirani i na B2B i B2C korisnike daleko najviše pozornosti moraju posvećivati društvenim mrežama s ciljem zadržavanja postojećih korisnika. Obzirom da je pokrivenost tržišta kod ove djelatnosti najveća, njihova strategija se bazira na zadržavanje postojećih kupaca i korisnika.

























---

<sup>16</sup> Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009 str.47



## Brand ili robna marka

Brand ili robna marka najbolji je pokazatelj odnosa proizvođača i kupca ili potrošača. Brandu se ne zamjera visoka cijena štoviše ona mu povećava vrijednost. Brandu se ne pristupa racionalnom analizom uložene i dobivene on izaziva emocije on simbolizira opredjeljenja, socijalni i društveni status. On pokazuje izvrsnost diferencijacije.

01  <b>+43%</b> 170,276 \$m	02  <b>+12%</b> 120,314 \$m	03  <b>-4%</b> 78,423 \$m	04  <b>+11%</b> 67,670 \$m	05  <b>-10%</b> 65,095 \$m	06  <b>+16%</b> 49,048 \$m	07  <b>0%</b> 45,297 \$m	08  <b>-7%</b> 42,267 \$m
09  <b>-6%</b> 39,809 \$m	10  <b>+29%</b> 37,948 \$m	11  <b>+9%</b> 37,212 \$m	12  <b>+7%</b> 36,711 \$m	13  <b>+13%</b> 36,514 \$m	14  <b>+4%</b> 35,415 \$m	15  <b>-3%</b> 29,854 \$m	16  <b>+5%</b> 27,283 \$m
17  <b>+16%</b> 23,070 \$m	18  <b>-3%</b> 23,056 \$m	19  <b>+6%</b> 22,975 \$m	20  <b>-1%</b> 22,250 \$m	21  <b>+5%</b> 22,222 \$m	22  <b>-3%</b> 22,218 \$m	23  <b>+54%</b> 22,029 \$m	24  <b>+3%</b> 19,622 \$m

Slika: 12. Lista svjetskih brandova prema vrijednosti.

Izvor: Forbes. URL <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/2/#tab:rank> [pristupljeno 12.03.2016.],

Brand se sastoji od vidljivih i nevidljivih komponenti koje ga oblikuju.

*Opipljive, vidljive komponente branda jesu:*

- ime,
- logotip i simboli povezani uz brand,
- karakteristična boja i slova,
- fizičke osobine poput specifičnog oblika pakiranja proizvoda ili pristupa ponudi usluga.

*Neopipljive komponente branda podrazumijevaju:*

- *jezik kojim govori s potrošačima,*
- *asocijacije koje budi,*
- *vrijednosti koje afirmira i promovira, te*
- *stavove koje zauzima.*<sup>17</sup>

Zanimljivo da brand ne izaziva nužno samo pozitivne konotacije, niti količina pozitivnog doprinosa utječe na njegovu prepoznatljivost. Ako bi se gledalo na Coca-Colu iz perspektive zdravlja ona zasigurno ne bi bila na trećem mjestu svjetski poznatih brandova nego bi to mjesto zauzela neka „zdrava i prirodna“ voda. Ali ime Coca-Cola postoji kao osvježavajuće bezalkoholno piće još od 1886. Prepoznatljiva crvena slova logotipa, raširenost i dostupnost na cijelom svijetu čine ju nezamjenjivom, a ne količina šećera ili bojila kao negativnih elemenata nepoželjnih u prehrani.

*Obilježja uspješnog branda:*

- *ima dug život,*
- *prilagodljiv je promjenama na tržištu, trendovima, željama potrošača,*
- *ostvaruje jaku vezu s krajnjim korisnikom (utječe na način života i sudjeluje u kreiranju životnog stila i imidža potrošača),*
- *posjeduje obožavatelje, a ne potrošače/kupce,*
- *njemu se priča (od strane onih koji ga vole i ne vole),*
- *to je jamstvo kvalitete i zadovoljstva potrošača,*
- *pomaže izgradnji pozitivnog imidža / identiteta poduzeća,*
- *omogućava širenje na nove komplementarne proizvode, potpuno nove tržišne segmente ili industrije.*<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009. Str.47

Stvaranje branda vrhunac je poslovanja svakog poduzeća. Međutim poduzeća i poduzetnika je puno, a malo je svjetski poznatih brandova. Bez obzira da li poslovanje rezultira stvaranjem branda ili ne, svako poslovanje je orijentirano prema kupcima i potrošačima odnosno tržištu koje ih konzumira, a time i vrednuje.

Usmjerenost na kupce i potrošače i zadovoljenje njihovih potreba s ciljem zadržavanja odnosa u što dužem roku, odnosno postizanje lojalnosti kupaca koji su u stanju platiti najvišu cijenu je najvažniji rezultat poduzetničkih napora. Vrhunac zadovoljstva kupaca je kada oni postanu zagovornici samog proizvoda čime postaju dodatno „prodajno osoblje“. Kupce se može nagovarati na kupnju proizvoda ili usluge kroz učinkovite prodajne i marketinške kampanje međutim pravu lojalnost kupaca stvara samo izuzetan proizvod ili usluga kojem se kupci uvijek ponovo vraćaju. Kada poduzeće postigne da „obećanje branda“ postane „iskustvo branda“ tek tada postiže rastući broj lojalnih kupaca pogotovu kada njihov iskustvo branda premaši obećanje<sup>19</sup>

Slijedeći rezultati istraživanja najbolje ilustriraju zbog čega se poduzeća u posljednje vrijeme sve više fokusiraju na odnose s potrošačima i kupcima:

- *Šesterostruko je skuplje privući novog potrošača i prodati mu svoj proizvod, nego li prodati proizvod već postojećem potrošaču,*
- *Tipičan nezadovoljan potrošač će o svome nezadovoljstvu izvijestiti 8-10 poznanika,*
- *Poduzeća mogu povećati svoje profite i do 85%, povećavši svoje godišnje zadržavanje potrošača za 5%,*
- *Izgledi prodaje novom potrošaču su oko 15%, dok su izgledi prodaje postojećem potrošaču 50%,*
- *70% potrošača koji su nezadovoljni uslugom će ponovo poslovati s poduzećem ukoliko se brzo riješi problem nezadovoljstva oko usluge,*

---

<sup>18</sup> Ibid

<sup>19</sup> Buckingham :, Coffman C.. Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije, Masmedia, Zagreb 2004. Str.216.

- *Za potrošače vrlo često vrijedi Pareto princip prema kojem 80% profita kompanije donosi 20% potrošača, dok 80% potrošača donosi 20% profita<sup>20</sup>*

Bez obzira na poznata pravila i teze kupci uvijek žele nešto novo, drugačije, inovativno što znači da njihov postojeći dobavljač mora biti prilagodljiv, proaktivan, nuditi promjene i rješenja s posebnim naglaskom na prepoznavanje i stvaranje potreba.

## **5. INTELEKTUALNI v.s. MATERIJALNI KAPITAL**

Da bi se proizvodni rad i potrebni resursi stavili u poziciju da stvaraju proizvod pretpostavka je bila kapital.

Da bi se intelektualni rad stavio u poziciju da stvara vrijednost pretpostavka je znanje, informacija i informacijska infrastruktura.

Za razliku od hijerarhijske strukture kapitalom orijentiranog poduzeća koje je bilo usmjereno na proizvodnju kroz praćenje troškova čiju su okosnicu činili utrošeni materijal i rad u znanjem orijentiranom poduzeću vlada mrežni način organizacije. Dok su problem bile količine onda je i težište bilo na proizvodnji te se većina zaposlenih i troškova bila u tom segmentu. Sada kada količine više nisu primarne koncentracija aktivnosti pomiče se na čitav proces nastajanja proizvoda ili usluge u kojem dominira onaj dio rada koji se bavi informacijom.

Dok je u klasičnim uvjetima industrijske proizvodnje cijena padala povećanjem količine u današnjim uvjetima cijena pada povećanjem informacija u proizvodu.

Kupac više ne kupuje samo proizvod on kupuje koncept. A da bi mu se ponudio koncept potrebno je znanje.

Za razliku od prijašnjeg rada koji je bio jednostavan i rutinski sada je glavnina rada vezana za znanje i sposobnosti zaposlenih gdje ista količina rada može dati sasvim različite poslovne rezultate i stoga za današnje poduzeće je manje važno kolika mu je imovina, a puno važnije kolika je sposobnost njegovih zaposlenika da stvaraju vrijednost.

---

<sup>20</sup> Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009. Str.54

Kako je došlo do pomaka od kapitalom intenzivnog u znanjem intenzivno poduzeće poduzećima je nužno stvaranje informacijskog sustava kojim će, umjesto praćenja troškova, pratiti tijek informacija u okviru cjelokupnog poslovnog procesa.

## **6. ZAKLJUČAK**

Dvadesetprvo stoljeće nije donijelo revolucionarne promjene ljudskom rodu, ali je donijelo ogroman tehnološki napredak i nakraće vrijeme u kojem se promjene događaju. Otvorenost tržišta, slobodan protok i dostupnost informacije stvorio je revolucionarne promjene u željama, potrebama i ponašanju ljudi (kupaca i potrošača). Literatura pokazuje da sve što je napisano prije 10-ak godina više nije aktualno i može se smatrati starim teorijama koje su se koristile u prošlosti. Tradicionalno gledanje na suvremeno društvo u kojem živimo svodi se još uvijek (možda i zauvijek) na zadovoljavanje elementarnih potreba čovjeka kao kupca i potrošača koje se odnose na hranu i piće potrebne za preživljavanje te krov nad glavom. Iako su egzistencijalne potrebe ostale iste, jer još nije izmišljen drugi način opstanka ljudske vrste, vrijednosti kojima ljudi teže i koje su predmet ljudskih želja (iako ne i potreba) su drukčije.

Kako je moguće da proizvodi kao što je kruh, mlijeko i temeljne životne namirnice njihove proizvođače dovode na rub opstanka dok proizvođači mobilnih aparata, informacija i transferi nogometaša ostvaruju iznimne profite?

Konkurentska prednost prošlog stoljeća značila je proizvesti dovoljno i omogućiti kupcu pristup proizvodu. Stvarnost današnjice je niska proizvodna cijena radi prevelike konkurencije i prekapacitiranosti proizvodnje što je učinilo ponudu daleko većom od potražnje te usmjerenost na korištenje složenih tehnika i tehnologija za informiranje i pridobivanje kupca, koji često pod utjecajem propagande „kupi stvari koji mu ne trebaju novcem koji nema“.

Upravo je prekapacitiranost svjetske proizvodnje dovela do toga da je resursni pristup zemlja, rad, kapital izgubio značaj dok kategorije intelektualni kapital, informacija, učenje, znanje vladaju tržištem. Iako se kupcu i potrošaču čini da ima slobodu odabira proizvoda kojeg želi i koji mu odgovara, ipak to nije tako. Kupac kupuje on što mu netko „najbolje“ servira i stvori najbolje uvjerenje da mu baš to i treba. Danas proizvode prodaju reklamne kampanje, usmjerene na stvaranje potreba te prodaja kocepata življenja. Iako kupac i potrošač odabirom i nezadovoljavajućeg proizvoda stvara potrošnju ipak jedino

dobar proizvod stvara moć navike i odanost kupca koja rezultira stalnom i ponovljenom kupnjom a tvrtki ponuđaču dodanu vrijednost i željeni profit.

## **7. POPIS LITERATURE:**

### **7.1. Knjige, skripte i časopisi**

Buckingham :, Coffman C.. Što najbolji svjetski menadžeri rade drugačije, Masmedia, Zagreb 2004

Daraboš, M. (2015). Evolucija konkurentske prednosti (u potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima). Zagreb: Naklada Ljevak

Dunković, D. (2011) Recenzirana skripta RRIF

Milićević, V. (2003) Strategijsko upravljačko računovodstvo. Beograd Ekonomski fakultet

Porter, M.E. (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia

Smith, J.L. (2007). Kako stvoriti konkurentsku prednost. Zagreb: Naklada Ljevak

Sundać D., Švast, N.: Intelektualni kapital – temeljni čimbenik konkurentnosti poduzeća; MINGORP, Zagreb 2009.

Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013). Izvori konkurentske prednosti u XXI stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku

### **7.2. Ostalo**

Zagrebačka burza. URL [www.zse.hr](http://www.zse.hr) [pristupljeno 28.02.2016.], str. 7

Poslovna Hrvatska, URL <http://www.poslovna.hr/subjekti.aspx?show>

[pristupljeno 25.02.2016.], str.7

Tele 2. URL <http://www.tele2.hr/o-tele2/tele2-prica/ac146/> [pristupljeno 28.02.2016.] str.8.

Forbes. URL <http://www.forbes.com/powerful-brands/list/2/#tab:rank> [pristupljeno 12.03.2016.], str.27.

### **7.3. Popis slika tablica i grafova**

Slika 1: Prikaz pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije, str.4.

Slika:2. Prikaz kretanja vrijednosti dionice HT.a, str.7.

Slika: 3. Pad dobiti Vipneta u vremenskom rasponu, str.7.

Slika: 4. Shema tržišnog nastupa Tele 2 u RH, str.8.

Graf: 1. Tržišni udio mobilnih operatera u RH, str.9.

Tablica: 1. Prikaz udjela u tržišnoj strukturi ponuđača promo branše str.10

Tablica: 2.: Prikaz djelovanja pet konkurentskih sila pozicioniranjem Agrokora, str.11.

Slika: 5. Prikaz aktivnosti općenitog lanca vrijednosti str.17.

Slika: 6. Lanac vrijednosti tvrtke Tovedo, str.19.

Slika: 7. Struktura imovine/ kapitala tvrtke, str.20.

Slika: 8. Prikaz obilježja ljudskog kapitala, str.22.

Slika: 9, prikaz strukturalnog ( organizacijskog) kapitala, str.23.

Slika: 10. Karakteristike organizacijske kulture, str.24.

Slika:11: Prikaz elemenata eksternog kapitala, str.25.

Slika: 12. Lista svjetskih brandova prema vrijednosti, str.27.