

Stvaranje konkurentne prednosti

Uležić, Filip

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:950087>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-09-19**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

FILIP ULEŽIĆ
STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

FILIP ULEŽIĆ
STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

Završni rad

JMBAG: 0115059466, redoviti student
Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Predmet: Menadžment
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Menadžment

Mentor / Mentorica: doc.dr.sc. Morena Paulišić

Pula, kolovoz 2019.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Filip Uležić, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, 21. kolovoza, 2019. godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Filip Uležić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Stvaranje konkurentske prednosti koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 21. kolovoza, 2019. godine

Potpis

Sadržaj:

1. Uvod.....	1
2. Konkurentnost i konkurentska prednost.....	2
2.1. Konkurentska prednost – teorijski pristup.....	2
2.2. Konkurentski prioriteti.....	5
2.2.1. Kvaliteta.....	5
2.2.2. Brzina (vrijeme).....	6
2.2.3. Fleksibilnost.....	6
2.2.4. Cijena.....	6
2.2.5. Usluga.....	7
3. Odabir konkurenata i njihov utjecaj.....	9
3.1. Analiza konkurentskog suparništva.....	9
3.1.1. Pozicija poduzeća u industriji.....	10
3.1.2. Brzina poduzimanja akcija i odgovora konkurenata.....	10
3.1.3. Stupanj inovativnosti poduzeća u industriji.....	10
3.1.4. Kvaliteta proizvoda/usluga poduzeća.....	11
3.2. Hiperkonkurencija.....	11
4. Konkurentske strategije – različiti pristupi.....	12
4.1. Strukturna analiza industrije.....	12
4.2. Porterove generičke konkurentske strategije.....	14
4.2.1. Strategija troškovnog vodstva.....	15
4.2.2. Strategija diferencijacije.....	16
4.2.3. Strategija fokusiranja.....	17
4.3. Strategija crvenog i plavog oceana.....	18
5. Preduvjeti stvaranja konkurentske prednosti.....	19
5.1. Lanac vrijednosti.....	19
5.1.1. Primarne aktivnosti.....	20
5.1.2. Aktivnosti podrške.....	21
5.1.3. Vrste aktivnosti.....	22
5.2. Ključne kompetencije.....	22
5.2.1. Radna snaga.....	23
5.2.2. Znanje i vještine.....	23
5.2.3. Tehnologija.....	24
5.2.4. Inovativnost.....	25
6. Konkurentska prednost na primjeru Rimac Automobila.....	27
6.1. Rimac Automobili.....	27

6.2. Analiza konkurentske prednosti Rimac Automobila.....	29
7. Zaključak.....	31
Literatura.....	29

1. Uvod

Tema završnoga rada je stvaranje konkurentske prednosti. Svako poduzeće na tržištu u kojem djeluje susreće se s konkurentima iz istih, odnosno različitih industrijskih grana. Kako bi poduzeće ostvarivalo značajnije rezultate koji donose uspjeh mora neprekidno ulagati napore u stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Konkurentska prednost je ona prednost posjedovanja posebnosti, vrijednosti koje poduzeće izdvaja i razlikuje na tržištu od suparnika. Ona je način kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu, kako biti bolji od drugih.

Prvi dio rada se bavi općenito o konkurentnosti i konkurentske prednosti. Navode se temelji za stvaranje konkurentske prednosti, odnosno konkurentske prioritete poput kvalitete, brzine, fleksibilnosti, cijene i usluge.

Drugi dio rada ističe važnost odabira konkurenata kao i analize njihovih utjecaja na tržištu. Navodi se i objašnjavaju važni čimbenici za određivanje stupnja suparništva među konkurentima poput pozicije poduzeća u industriji, brzine poduzimanja akcija od strane poduzeća i odgovora konkurenata na poduzete akcije, stupnja inovativnosti poduzeća u industriji te kvalitete proizvoda/usluga poduzeća

U trećem dijelu rada detaljno su obrađene konkurentske strategije, one su usmjerene na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije. Posebno se ističu Porterove generičke strategije (Strategija troškovnog vodstva, Strategija diferencijacije, Strategija fokusiranja) te nove Strategije crvenog i plavog oceana.

Četvrti dio rada navodi preduvjete stvaranja konkurentske prednosti koji od iznimne važnosti poput lanca vrijednosti i ključnih kompetencija koje se odnose na radnu snagu, znanja i vještine te tehnologiju i inovativnost poduzeća.

Peti, zaključni dio rada, pruža analizu prethodno navedenih čimbenika ključnih za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti kroz primjer Rimac Automobila, kompanije koja proizvodi električne automobile. Analiza konkurentske prednosti Rimac Automobila prikazana je Porterovim modelom pet konkurentskih sila te su navedeni i objašnjeni konkurentske prioritete i ključne kompetencije navedenog poduzeća.

Cilj rada je prikazati stvaranje konkurentske prednosti, navesti važne komponente za njezino postizanje i održavanje te prikazati primjer poduzeća koje je razvitkom ključnih konkurentskih čimbenika uspješnije od ostalih suparnika na tržištu.

2. Konkurentnost i konkurentnska prednost

Konkurentnost¹ je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentnost poduzeća² podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu, kako biti bolji od drugih te je ona osnovni preduvjet opstanka poduzeća.

„Poduzeća posluju u iznimno nesigurnoj sredini. Sučeljavaju se s naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama okoline. Nove se potrebe rađaju svakodnevno, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija i određenija, nastaju nove industrije i čitavi industrijski grozdovi. Konkurencija jača u svim djelatnostima, ubrzavaju se istraživački i razvojni ciklusi, tehnologije se poboljšavaju i mijenjaju, proizvodi brzo zastarijevaju, a novi se još brže rađaju.“³

Uspješno poduzeće je osnova ekonomskog uspjeha, a ono svoj uspjeh ostvaruje u borbi i teškom suparništvu s konkurentima te i s najbolje izvedenim kooperativnim aktivnostima te time imaju i konkurentnsku prednost.

2.1. Konkurentnska prednost – teorijski pristup

„Konkurentnska prednost podrazumijeva stvaranje sustava koji ima jedinstvenu prednost u odnosu na konkurente. Ideja je stvoriti korisničku vrijednost na učinkovit i održiv način.“⁴

Konkurentnska prednost⁵ se može definirati kao relativna prednost pred konkurentima, odnosno posjedovanje posebnosti, vrijednosti koje poduzeće izdvaja i razlikuje na tržištu od suparnika.

Definira se i kao sposobnost poduzeća⁶ za proizvodnju nove vrijednosti koja premašuje proizvodne troškove, tj. sposobnost stvaranja veće vrijednosti za kupca od konkurencije.

¹ M. E. Porter, *Konkurentnska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 21.

² M. Daraboš, *Evolucija konkurentnske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentnskim uvjetima*, Zagreb, Naklada Ljevak, 2015., str. 15.

³ D. Tipurić, G. Markulin, *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentnske prednosti*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2002., str. 32.

⁴ J. Heizer, B. Render, *Operations Management*, Tenth edition, New Jersey, Pearson, 2011., str. 67.

⁵ M. Daraboš, op. cit., str. 16.

⁶ loc. cit.

„Konkurentna prednost istražuje koja je uloga komplementarnih proizvoda ili usluga u konkuriranju i u konkurentskoj prednosti u nekim industrijama.“⁷ Konkurentna prednost⁸ u osnovi nastaje iz poboljšanja, inovacija i promjena. Poduzeća stječu prednost u odnosu na međunarodne konkurente tako što uviđaju nove osnove za razvijanje konkurentne prednosti ili nalaze nova i bolja sredstva za njeno postizanje na stari način. Konkurentna prednost obuhvaća ukupan sustav vrijednosti koji predstavlja čitav niz aktivnosti uključenih u stvaranje i korištenje proizvoda. Bliska suradnja i stalna razmjena informacija, dobara i usluga s dobavljačima, kanalima i kupcima, uključena je u proces stvaranja i održavanja vrijednosti (lanac vrijednosti). Poduzeće izgrađuje međunarodnu reputaciju i uspostavlja međunarodne marketinške kanale koje kontrolira ili na njih utječe. Razvijanje globalne strategije uključuje aktivnosti u drugim zemljama kako bi se osvojile lokalne prednosti, prešle određene smetnje ili olakšao prodor.

Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentnu prednost⁹ u kontekstu održivog razvoja, održivom konkurentskom prednošću se može smatrati prednost nad konkurentima koja se ne može lako imitirati. U razumijevanju konkurentne prednosti poduzeća te stvaranja dodane vrijednosti poduzeća bitno je analizirati resurse i sposobnosti poduzeća. Svi resursi poduzeća se mogu podijeliti na tri kategorije: opipljivi resursi, neopipljivi resursi i organizacijske sposobnosti.

Tablica 1. Klasifikacija resursa

„opipljivi resursi“	materijalni, fizički – zemlja, zgrade, oprema, materijal, novac i sl.
„neopipljivi resursi“	marka proizvoda (brand), reputacija, znanje, sposobnosti, kombinirano iskustvo, kultura i dr.
organizacijske sposobnosti	umijeće i način upravljanja i kombiniranja imovine, ljudi i procesa u stvaranju vrijednosti

Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 222.

⁷ M. E. Porter, op. cit., str. 11.

⁸ B. Struk, „Snaga poduzeća“, [web blog], 8. ožujka 2019., <https://argus-grupa.hr/snaga-poduzeca/>, (pristupljeno 26. rujna 2019.)

⁹ A. Nefat, *Strategije održivog marketinga*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019., str.43.

Ostvarivanje konkurentne prednosti predstavlja specifičan odgovor poduzeća na impulse iz okruženja, odnosno to je specifičnost svake međunarodno orijentirane kompanije jer usuglašavajući posebne sposobnosti s kritičnim faktorima uspjeha na ciljnom tržištu, poduzeća u suštini identificiraju svoje konkurentne prednosti. Konkurentna prednost podrazumijeva postojanje ili ostvarivanje onog nivoa sposobnosti poduzeća koji se zahtijeva na tržištu i koji konkurencija ne može tako lako dostići osim stvaranjem većih troškova (ulaganja) i/ili u dužem vremenskom periodu.

Tablica 2. Pristupi konkurentnoj prednosti - razvijanje strategijskog fokusa

Pristupi	Pristup pozicioniranju	Resursni pristup	Procesni, dinamički pristup
Osnova konkuriranja	Konkuriranje za proizvode i tržišta	Konkuriranje za resurse i kompetencije	Konkurencija za talente i snove
Strategijski cilj	Obrana proizvodno-tržišne pozicije	Održiva konkurentna prednost	Kontinuirano samoobnavljanje
Glavni instrumenti i pristupi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analiza industrije ▪ Segmentacija tržišta i pozicioniranje ▪ Strategijsko planiranje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ključne kompetencije ▪ Strategija temeljena na resursima i kompetencijama ▪ Umrežena organizacija 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vizije i vrijednosti ▪ Fleksibilnost i inovacije ▪ Poduzetništvo i eksperimentiranje prve linije (fronte)
Ključni strategijski resurs	Financijski kapital	Organizacijska sposobnost	Ljudski i intelektualni kapital

Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 199.

Nijedan od pristupa sam po sebi ne može objasniti izvore konkurentne sposobnosti i prednosti, te se stoga javlja potreba za njihovim integriranjem i razmatranjem kako se ti elementi i pristupi moraju kombinirati i priključivati.

2.2. Konkurentski prioriteti

Jedno od temeljnih određenja poduzeća je način stvaranja konkurentnosti, odnosno čemu se daje prioritet kod tržišnog natjecanja. Poduzeće pri razmatranju dimenzija konkuriranja treba poznavati i razumjeti ciljno tržište, a odabrane prioritete nužno je provoditi u cijelom poduzeću. Pet aspekata operacijske izvedbe¹⁰, odnosno konkurentskih prioriteta u smislu kreiranja konkurentskih prednosti utječu na zadovoljstvo kupaca i konkurentnost poslovanja: kvaliteta, brzina, pouzdanost, fleksibilnost i usluga.

2.2.1. Kvaliteta

Kvaliteta¹¹ je svojstvo proizvoda ili usluge da pouzdano čini ono za što je osmišljen/a. To je stupanj do kojeg proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe i zahtjeve klijenata. Kvalitetu je teško precizno odrediti zbog percepcije kupaca, odnosno kod kvalitete se gleda zadovoljstvo kupaca, a ne nužno svojstva proizvoda i usluga. Dvojba vezana uz kvalitetu je da je subjektivnog karaktera te za svakog ima drugo značenje. Postoji šest dimenzija kvalitete: funkcionalnost, izgled, pouzdanost, izdržljivost, oporavak i kontakt. U osnovi, kvalitetom se može konkurirati kao kvalitetom dizajna ili kvalitetom procesa.

Kvaliteta dizajna se odnosi na skup svojstva i mogućnosti proizvoda/usluge i ta se kvaliteta tiče direktno dizajna te se postavljanje kvalitete dizajna radi na temelju potreba kupaca. Na aspekte kvalitete kao što su vrhunske specifikacije proizvoda/usluge, visoka trajnost i izvrsna usluga za kupca se fokusira dizajn visokih performansi.

Druga komponenta kvalitete je kvaliteta procesa koja se odnosi na pouzdanost samog proizvoda/usluge. Kupac ne želi proizvod s greškom tako da je kvaliteta neophodna i prema tome cilj kvalitete procesa je proizvodnja bez grešaka.

¹⁰ N. Slack, A. Brandon-Jones, R. Johnston, *Operations Management*, Seventh edition, United Kingdom, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2013., str. 42.

¹¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 821.

2.2.2. Brzina (vrijeme)

Sve važniji koncept osiguranja konkurentne prednosti je brzina (vrijeme) te se nameće poduzećima kao konkurentski prioritet, s obzirom da tržište zahtjeva sve kraći rok isporuke. Poduzeća danas traže načine kako svojim kupcima uštediti vrijeme i osigurati brzinu uživanja u proizvodu/usluzi. Razlikuju se dva pristupa:¹² brzina proizvodnje/pružanja usluga i brzina i pouzdanost isporuke.

Brzina proizvodnje/pružanja usluga je taktika brzog procesa proizvodnje proizvoda ili pružanja usluge te je vrlo često mogućnost brze proizvodnje ili isporuke presudan činitelj kupnje proizvoda/usluge.

Brzina i pouzdanost isporuke je za svako poduzeće od presudne važnosti. Usko je vezana na pouzdanost isporuke koja mora biti točna slijedom specifikacija kako ne bi prouzročila dodani štetni događaj i smanjenje prihoda za poduzeće.

2.2.3. Fleksibilnost

Kako se okruženje u kojem poduzeća posluju vrlo brzo mijenjaju, sposobnost prilagodbe predstavlja poslovnu fleksibilnost. Dvije su vrste fleksibilnosti:¹³ fleksibilnost proizvoda i fleksibilnost volumena.

Fleksibilnost proizvoda predstavlja mogućnost da poduzeće ponudi široku paletu proizvoda ili usluga te ih prilagodi specifičnim potrebama kupaca. Fleksibilan sustav ili organizacija može vrlo brzo i jednostavno proizvoditi nove proizvode koji mogu biti važni kupcima ili mogu izbaciti proizvod iz proizvodnje koji ne radi dobro.

Fleksibilnost volumena je sposobnost da se poveća ili smanji količina proizvedenih proizvoda kako bi se proizvodnja prilagodila potražnji i izbjegli nepotrebni fiksni troškovi prilikom pada potražnje.

2.2.4. Cijena

Poduzeće koje odabere da na tržištu konkurira cijenom¹⁴, odnosno tržišno se natječe u troškovima, ono se onda temelji na nuđenju proizvoda poduzeća po manjoj cijeni od cijene po kojoj taj isti ili sličan proizvod nudi konkurencija. Strategija poduzeća

¹² R. D. Reid., N. R. Sanders, *Operations Management - an integrated approach*, Sixth Edition, New Jersey, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2016., str. 37.

¹³ ibidem, str. 38.

¹⁴ ibidem, str. 35.

koja je usmjerena na usmjeravanje konkurentske prednosti putem niže cijene proizvoda, stavlja naglasak na kvalitetu poslovnih procesa, a ujedno vodi i brigu o visini troškova za proizvodnju tog određenog proizvoda ili nuđenju odabrane usluge. Treba ponuditi proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od konkurencije te unutar svake industrije postoji segment tržišta koji odlučuje isključivo na temelju cijena.

2.2.5. Usluga

Usluga¹⁵ može uključivati prodajne aktivnosti koje kupci doživljavaju kao dodanu vrijednost, poput isporuke, podešavanja, jamstvenog rada i tehničke podrške. Može uključivati dodatnu pažnju, kao što je ljubaznost, informiranje kupca i pažnja prema detaljima. Poduzeća koja su kupci ocijenili visokokvalitetnim zbog kvalitete usluge imaju tendenciju da budu isplativija i rastu brže.

¹⁵ W. J. Stevenson, *Operations Management*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014., str. 42.

Tablica 3. Primjer konkurentskih prioriteta

PRIORITETI	DIMENZIJE	PRIMJERI
CIJENA	Najniža cijena	Nisko budžetni letovi, luksuzni hotelski lanci
	Konkurentna cijena	Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge s obzirom na razinu cijene koju je kupac voljan platiti
KVALITETA	Dosljednost kvalitete	Postavljanje standarda kvalitete za proizvode i usluge
	Superiorna kvaliteta	Luksuzna vozila, prestižne trgovine odjeće i nakita itd.
VRIJEME	Brza dostava	Express pošta
	Dostava na vrijeme	Zračni transport, transportna usluga
FLEKSIBILNOST	Fleksibilnost ovisno o volumenu posla (fleksibilnost poslovanja po zahtjevu kupca)	Proizvodnja ovisi o ugovoru, koliko je ugovoreno, toliko se proizvodi
	Prilagođavanje fleksibilnosti ovisno o potražnji	Profesionalne usluge, ovisno o potražnji u supermarketu se naručuje neka roba itd.
USLUGA	Prije/poslije prodaje usluga	Automobili, bijela tehnika
	Praktičnost / dostupnost	Autoservis, supermarketi

Izvor: D. Samson, P. J. Singh, *Operation management – an integrated approach*, Cambridge University Press., 2008., str. 145.

3. Odabir konkurenata i njihov utjecaj

Većina poduzeća¹⁶ doživljava konkurente kao prijatnu te poduzeće mora usmjeriti pažnju na to kako steći tržišni udio u odnosu na njih i kako spriječiti njihov ulazak na tržište. Konkurenti se prema ovom shvaćanju smatraju neprijateljima i mora ih se ukloniti.

Konkurenti mogu predstavljati prijatnu, ali pravi konkurenti mogu osnažiti, a ne oslabiti konkurentsku poziciju poduzeća u mnogim industrijama. Dobri konkurenti mogu poslužiti nizu strateških svrha koje povećavaju održivu konkurentsku prednost poduzeća i poboljšavaju strukturu njezine industrije. Često je poželjno da poduzeće ima jednog ili više dobrih konkurenata i da se radije namjerno odrekne tržišnog udjela i ne pokušava ga povećati jer veći tržišni udio često može biti gori od manjeg udjela. Poduzeće istovremeno treba usredotočiti svoje napore na napadanje loših konkurenata i održavanje relativne pozicije u odnosu na dobre konkurente. Konkurenti su korisni ne samo za tržišno natjecanje, već su i korisniji za poduzeće. Poduzeće nikada ne smije biti spokojno kada se radi o konkurentima i ne smije prestati tražiti načine stjecanja konkurentske prednosti te održiva konkurentska prednost predstavlja jedini pouzdani način za postizanje vrhunskog poslovanja.

„Prisutnost pravih konkurenata donosi niz strateških koristi koje dijelimo u četiri općenite kategorije: povećanje konkurentske prednosti, poboljšanje trenutne industrijske strukture, potpora razvoja tržišta i odvratanje od ulaska na tržište.“¹⁷ Pojedine ostvarene koristi razlikuju se prema industriji i strategiji koju poduzeće provodi.

3.1. Analiza konkurentskog suparništva

Konkurenti¹⁸ su poduzeća koja posluju u istoj industriji, nude slične proizvode i/ili usluge te ciljaju na iste potencijalne kupce. Suština konkurentske dinamike se nalazi u akcijama poduzeća i reakcijama konkurenata na poduzete akcije. Četiri su ključna obilježja analize konkurentskog suparništva: pozicija poduzeća u industriji, brzina poduzimanja akcija od strane poduzeća i odgovora konkurenata na poduzete

¹⁶ M. E. Porter, op. cit. str. 195.

¹⁷ ibidem, str.196.

¹⁸ M. Daraboš, op. cit., str. 117.

akcije, stupanj inovativnosti poduzeća u industriji te kvaliteta proizvoda/usluga poduzeća.

3.1.1. Pozicija poduzeća u industriji

Organizacijske karakteristike¹⁹ utječu na akciju, tako i karakteristike konkurentskog okruženja utječu na svjesnost, motivaciju i sposobnost poduzeća da provede akciju. Veličina poduzeća obično odražava više od tržišne snage jer tržišni udio poduzeća često odražava razinu resursa koje poduzeće ima. Ti resursi mogu uključivati i sposobnost istraživanja i razvoja, ali i percipiranu kvalitetu proizvoda poduzeća te i tržišna snaga i resursi konkurenata također oblikuju odgovore poduzeća. Velika poduzeća bi trebala iskoristiti svoju veličinu u izgradnji tržišne snage, ali ako žele postati strateški konkurentni i dugoročno ostvarivati iznadprosječne profite, poduzeća bi trebala biti agilna i inovativna.

3.1.2. Brzina poduzimanja akcija i odgovora konkurenata

Sve više raste važnost brzine djelovanja na globalnim tržištima. „Brzina kojom poduzeća iniciraju poduzimanje akcija kako bi u tome bila prva, odnosno u odgovaranju na akciju, ima glavnu ulogu u ostvarivanju uspjeha. U cilju ostvarivanja konkurentске prednosti i iznadprosječnih profita na globalnim tržištima poduzeća bi trebala biti u mogućnosti smanjiti vrijeme potrebno za razvijanje novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište.“²⁰ Poduzeća koja mogu brzo odgovoriti ili reagirati, mogu ostvariti konkurentsku prednost ili odgoditi ili spriječiti prednost konkurenta koju bi mogao postići.

3.1.3. Stupanj inovativnosti poduzeća u industriji

Povećanjem broja konkurenata u industriji²¹ se dovodi i do povećavanja stupnja inovativnosti. Inovativnost podrazumijeva puno više od lansiranja novog proizvoda na tržište. Ono zahtjeva potpuni zaokret i promjenu razmišljanja te je za postizanje poslovne uspješnosti važno inovativno ponašanje zaposlenika. Samu inovaciju je

¹⁹ ibidem, str. 117.

²⁰ ibidem, str. 118.

²¹ ibidem, str. 119.

nužno implementirati u poduzeće što je zahtjevan proces. Poduzeće mora znati izvući koristi iz inovacija, odnosno mora pokušati integrirati i uklopiti novu strategiju u već postojeće i usvojene strategije.

3.1.4. Kvaliteta proizvoda/usluga poduzeća

Kvaliteta proizvoda/usluga²² u mnogim industrijama određuje konkurentsku intenzivnost. Zadovoljavajuća razina kvalitete je za poduzeće jedina prilika da se natječe na tržištu, a proizvodi i usluge se i nadalje moraju razvijati prema potrebama kupaca. U definiranju kvalitete se ističu: pristup temeljen na proizvodu, pristup temeljen na korisniku i pristup temeljen na proizvodnji.

Pristup temeljen na proizvodu se definira kao nešto mjerljivo i precizno, a sva odstupanja u kvaliteti su rezultat manjka sastavnih elemenata ili atributa koje bi proizvod trebao imati.

Pristup temeljen na korisniku polazi od korisnika te sukladno tome kvalitetnim proizvodima i uslugama smatra one koji najbolje zadovoljavaju potrebe i želje kupaca.

Pristup temeljen na proizvodnji promatra kvalitetu kao mjeru do koje je proizvod u skladu sa zadanim specifikacijama.

3.2. Hiperkonkurencija

„Hiperkonkurencija je proizašla iz dinamike strateškog natjecanja između globalnih i inovativnih suparnika.“²³ Njezina obilježja su učestalost, odvažnost i agresivnost kretanja konkurenata što potiče kreiranje uvjeta konstantne neravnoteže i promjene. Na globalnim tržištima prisutnost samo jednog hiperkonkurentskog poduzeća ili čak samo prijetnja od ulaska jednog takvog poduzeća dovoljna je da odvede industriju u hiperkonkurenciju. Time se narušava konkurentska prednost sudionika u industriji, pa su primorani stvarati nove jer će u suprotnome izgubiti svoju poziciju na tržištu. Hiperkonkurenciju obilježavaju vrlo brze i česte promjene, strategija u hiperkonkurentskim uvjetima se fokusira na razvijanje niza privremenih prednosti. Te prednosti u hiperkonkurentskim uvjetima traju samo do trenutka dok ih konkurenti ne kopiraju ili ne ugroze razvijanjem nove prednosti. Brzina i intenzivnost djelovanja vodi industriju k bržim i intenzivnijim razinama konkurentnosti.

²² ibidem, str, 120.

²³ ibidem, str, 99.

4. Konkurentske strategije – različiti pristupi

„Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.“²⁴

Dva ključna pitanja se javljaju pri izboru konkurentske strategije: prvo je privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost i faktori koji ju određuju, a drugo su odrednice relativne konkurentske pozicije poduzeća od drugih. Ova pitanja pri odabiru konkurentske strategije nisu samodostatna jer poduzeće u vrlo privlačnoj industriji ne mora ostvariti značajan profit ukoliko je odabrala lošu konkurentsku poziciju, te isto tako poduzeće s odličnom konkurentskom pozicijom može poslovati u industriji koja nije osobito profitabilna te ni daljnji napor za poboljšanjem pozicije neće biti od veće koristi.

Poduzeća mogu sama oblikovati privlačnost industrije i konkurentsku poziciju²⁵ i to je ono što odabir konkurentske strategije čini velikim izazovom, ali dok je privlačnost industrije djelomično odraz čimbenika nad kojima poduzeće ima malo utjecaja, konkurentska strategija može značajno utjecati na privlačnost industrije te poduzeće može poboljšati ili čak pogoršati svoju poziciju u industriji odabirom strategije. Kao temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje konkurentske prednosti i samo će ona poduzeća koja uspiju ostvariti konkurentsku prednost, ostvariti i poslovnu uspješnost u budućem razdoblju.

4.1. Strukturna analiza industrije

Privlačnost industrije je prva temeljna odrednica profitabilnosti poduzeća. Konkurentska strategija mora nastati iz sofisticiranog razumijevanja pravila natjecanja koja određuju privlačnost neke industrije, te je krajnji cilj konkurentske strategije nositi se s tim pravilima, odnosno u najboljem slučaju ih promijeniti u korist poduzeća.

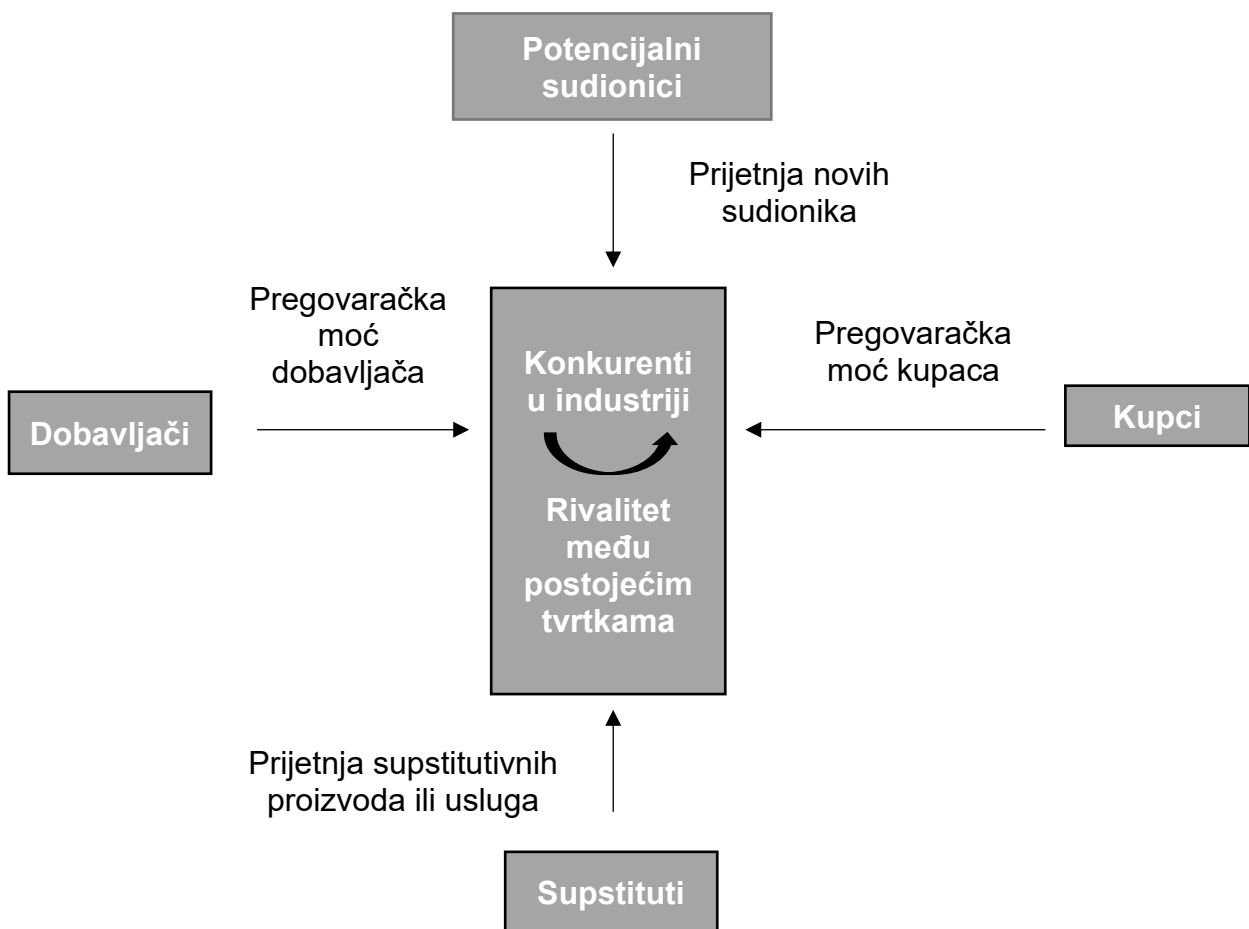
U bilo kojoj industriji, bila to domaća ili međunarodna te nudi li proizvod ili uslugu, pravila natjecanja su utjelovljena u Porterovih pet konkurentskih sila: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitucijskih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Ovih pet sila

²⁴ M. E. Porter, op.cit., str. 21.

²⁵ loc. cit.

određuje profitabilnost industrije zato što one utječu na cijene, troškove i potrebne investicije poduzeća u industriji – elemente povrata na investicije. Moć kupaca kao i prijetnja supstituta utječu na cijene koje poduzeća mogu naplaćivati, te također moć kupaca utječe na troškove i investicije budući da moćniji kupci traže skuplje usluge. „Pregovaračka moć dobavljača određuje cijenu sirovina i drugih inputa. Intenzitet rivalstva utječe na cijene, ali i troškove nadmetanja u područjima postrojenja, razvoja proizvoda, oglašavanja i prodaje. Prijetnja ulaska novih sudionika ograničava cijene i oblikuje investicije koje su potrebne za odvratanje novih sudionika.“²⁶

Slika 1. Porterovih pet konkurentskih sila



Izvor: M. E. Porter, *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008., str. 24.

²⁶ ibidem, str. 24.

4.2. Porterove generičke konkurentske strategije

Kod konkurentske strategije važna je relativna pozicija poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća ispod ili iznad industrijskog prosjeka i poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost poduzeća skromna. Za iznadprosječno poslovanje na dulji rok osnova je održiva konkurentska prednost te postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti koje poduzeće može posjedovati: niski troškovi i diferencijacija. Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće 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 trebala ostvariti konkurentska prednost. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije nastoje pronaći konkurentsku prednost u širokom rasponu industrijskih segmenata, dok se strategije fokusiranja usredotočuju na troškovnu prednost (fokusiranje na troškove) ili diferencijaciju (fokusiranje na diferencijaciju) unutar uskog segmenta.“²⁷

Tablica 4. Porterove generičke konkurentske strategije

Konkurentska prednost Konkurentsko područje	Jedinstvenost	Niži troškovi
široko	diferencijacija	troškovno vodstvo
usko	fokusiranje	fokusiranje

Izvor: P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 258.

²⁷ ibidem, str. 29.

4.2.1. Strategija troškovnog vodstva

Kod troškovnog vodstva²⁸ kao strategije, poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Konkurentska prednost se nastoji postići kroz maksimiziranje efikasnosti i minimiziranje troškova u odnosu na konkurente. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente te može poslovati i u srodnim industrijama gdje je veličina poduzeća često važna za njezinu troškovnu prednost.

Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Poduzeće će imati troškovnu prednost ako su njezini kumulativni troškovi obavljanja svih vrijednosnih aktivnosti niži od troškova konkurenata. Strateška vrijednost troškovne prednosti ovisi o njezinoj održivosti, te će biti prisutna ako je konkurentima teže kopirati ili oponašati izvore troškovne prednosti poduzeća. Ukoliko poduzeće pruža prihvatljivu razinu vrijednosti kupcima, tako da njezina troškovna prednost nije neutralizirana potrebom za određivanjem nižih cijena od konkurenata, troškovna prednost vodi k vrhunskom poslovanju. Postizanjem i održavanjem potpune troškovne prednosti, poduzeće će poslovati iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili bliže njemu.

Postoje dva glavna načina prema kojima poduzeće može steći troškovnu prednost. Prvi je kontroliranje pokretača troškova gdje poduzeće može steći prednost u odnosu na pokretače troškova vrijednosnih aktivnosti koje čine značajan udio u ukupnim troškovima. Drugi način je rekonfiguracija lanca vrijednosti gdje poduzeće može usvojiti drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda.

Troškovno vodstvo je strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promjene svoje troškovne pozicije. Djelotvorna je²⁹ na tržištima koja čine potrošači osjetljivi na cijene i gdje su cijene dominantno sredstvo u konkurentskoj borbi. Temelj je ostvariti troškovnu prednost nad konkurentima i iskoristiti je za niže cijene i povećanje tržišnog udjela ili dobivanje većih profitnih marži uz prodaju po postojećim tržišnim cijenama.

²⁸ ibidem, str. 30.

²⁹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op. cit., str. 260.

4.2.2. Strategija diferencijacije

Kod strategije diferencijacije³⁰ poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. „Cilj strategije diferencijacije je pružiti proizvode i usluge koje zadovoljavaju posebne zahtjeve i potrebe potrošača i koje kupci doživljavaju posebnim i jedinstvenim u odnosu na druge slične proizvode. Ona se temelji na stvaranju kvalitativnih razlika vlastitih proizvoda i usluga u odnosu na konkurente sa željom da se bude različit i jedinstven.“³¹ Poduzeće odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima te su sredstva diferencijacije različita za svaku industriju i može se temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Tako se jedinstveno pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe i na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.

Logika kod strategije diferencijacije zahtijeva od poduzeća da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačija od svojih konkurenata te poduzeće mora biti uistinu jedinstveno u nečemu, ili percipirano kao jedinstveno ako očekuje cijenu uz dodatnu dobit. Konkurentsku prednost diferencijacijom postižu oni koji imaju sposobnost da razviju karakteristike proizvoda/usluge koje žele kupci, a koje ne zadovoljavaju standardizirani proizvodi u odnosu na konkurenciju.

Trošak diferencijacije³² je često velik. Poduzeće mora pretrpjeti troškove kako bi bilo jedinstveno zato što jedinstvenost zahtijeva da poduzeće obavlja vrijednosne aktivnosti bolje od svojih konkurenata. Kada konkurenti počnu oponašati značajnu inovaciju, poduzeće može ostati diferencirano samo uz dodatne troškove te pri ocjenjivanju troškova diferencijacije poduzeće mora usporediti trošak svoje jedinstvenosti u nekoj aktivnosti s troškom svoje jednakosti s konkurentima.

³⁰ M. E. Porter, op.cit., str. 31.

³¹ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 258.

³² M. E. Porter, op.cit., str. 132.

4.2.3. Strategija fokusiranja

Strategija fokusiranja³³ je fokusirana na pojedine segmente ili tržišne niše gdje potrošači imaju specifične potrebe i zahtjeve glede proizvoda ili usluga. Ova strategija je dosta drugačija od drugih jer se temelji na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ono usluživalo te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost.

Strategija fokusiranja ima dvije varijante. Prva je fokusiranje na troškove gdje poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnom segmentu, a druga varijanta je fokusiranje na diferencijaciju kod koje poduzeće teži diferenciranju u svom ciljnom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ti ciljni segmenti moraju imati kupce s specifičnim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljni segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.

„Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Takve razlike ukazuju na to da su segmenti loše usluživani od strane konkurenata koji su široko orijentirani, odnosno koji u isto vrijeme uslužuju i druge segmente.“³⁴ Poduzeće sa strategijom fokusiranja može postići konkurentsku prednost posvećujući se isključivo segmentima te je strategija privlačna i djelotvorna kad segment ima jednu ili više od sljedećih strategija: kad je dovoljno velik da bude profitabilan ili ima velik potencijal za rast; nije bitan za uspjeh glavnih konkurenata; poduzeće ima vještine i resurse za efektivno opsluživanje segmenta; može se obraniti od izazivača reputacijom i lojalnošću potrošača i svojom superiornom sposobnošću da uslužuje kupce tog segmenta.

³³ P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić, op.cit., str. 261.

³⁴ M. E. Porter, op.cit. str. 32-33.

4.3. Strategija crvenog i plavog oceana

Crvene oceane³⁵ predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas te je to poznat tržišni prostor. Plavi oceani označavaju sve industrijske grane koje danas ne postoje te je to nepoznat tržišni prostor.

„U crvenim oceanima određene su i prihvaćene granice pojedinih industrijskih grana, poznata su pravila konkurentske igre. Ovdje kompanije pokušavaju izbaciti svoje protivnike kako bi ugrabile veći dio postojeće potražnje.“³⁶ Kako tržišni prostor postaje prenatrpan, izgledi za zaradu i rast su smanjeni, proizvodi postaje potrošna dobra, a rezanje vrata konkurenciji pretvara crveni ocean u krvavi.

Plavi oceani³⁷ određeni su neotvorenim tržišnim prostorom, stvaranjem potražnje i povoljnih poslovnih prilika za visoko unosan rast. Neki su plavi oceani stvoreni daleko izvan postojećih granica industrijskih grana, većina ih je nastala proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana unutar crvenih oceana.

U plavim oceanima je konkurencija sporedna jer se pravila igre tek čekaju da se uspostave, a dok je u crvenim oceanima važno pobijediti konkurente i uvijek će biti važni i ostat će činjenicom poslovnog života.

Tablica 5. Usporedba strategija crvenog i plavog oceana

Strategija crvenog oceana	Strategija plavog oceana
Konkurira na postojećem tržišnom prostoru	Stvara neosporan tržišni prostor
Nadmašuje konkurenciju	Čini konkurenciju sporednu
Iskorištava postojeću potražnju	Stvara i osvaja novu potražnju
Pogađa se oko vrijednosti i troška	Odustaje od pogađanja oko vrijednosti i troška
Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u skladu s njezinim strateškim odabirom različitosti ili niskog troška	Povezuje cijeli sustav djelatnosti tvrtke u težnji za različitostu i niskim troškom

Izvor: W. Chan Kim, R. Mauborge, *Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb, Poslovni dnevnik MASMEDIA, 2007., str. 30.

³⁵ W. Chan Kim, R. Mauborge, *Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb, Poslovni dnevnik MASMEDIA, 2007., str. 18.

³⁶ loc. cit

³⁷ loc. cit

5. Preuvjeti stvaranja konkurentske prednosti

Svako poduzeće³⁸ je skup aktivnosti koje se obavljaju za dizajniranje, proizvodnju, prodaju, dostavu i podršku svog proizvoda. Za analiziranje izvora konkurentske prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje tvrtka provodi i njihovih međusobnih interakcija te je lanac vrijednosti osnovno sredstvo za postizanje toga. U preuvjet stvaranja konkurentske prednosti ulaze ključne kompetencije kao što su radna snaga, znanje i vještine, inovativnost i tehnologija.

5.1. Lanac vrijednosti

Lanac vrijednosti³⁹ raščlanjuje poduzeće na strateški bitne aktivnosti kako bi se razumjelo kretanje troškova, kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Konkurentsku prednost poduzeće postiže izvođenjem tih strateški važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata. Lanac vrijednosti poduzeća i način na koji ono obavlja pojedinačne aktivnosti su odraz povijesti, strategije, pristupa u primjeni strategije i temelja ekonomije samih aktivnosti poduzeća.

Relevantna razina⁴⁰ za izgradnju lanca vrijednosti su aktivnosti poduzeća u određenoj industriji. Lanac vrijednosti sektora ili industrije je preširok jer može zasjeniti važne izvore konkurentske prednosti i poduzeća u istoj industriji mogu imati slične lance vrijednosti, ali se lanci vrijednosti konkurenata najčešće razlikuju. Te razlike u lancima vrijednosti konkurenata su ključni izvor konkurentske prednosti.

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost poduzeća, a sastoji se od vrijednosnih aktivnosti i profita. „Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje provodi poduzeće, odnosno podrazumijevaju elemente pomoću kojih poduzeće stvara proizvod vrijedan svojim kupcima. Profit čini razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Vrijednosne se aktivnosti mogu podijeliti na dvije opće vrste: primarne aktivnosti i aktivnosti podrške.“⁴¹

³⁸ M. E. Porter, op.cit., str. 51.

³⁹ ibidem, str. 49.

⁴⁰ ibidem, str. 52.

⁴¹ M. Daraboš, op.cit., str. 47.

5.1.1. Primarne aktivnosti

Primarne aktivnosti su aktivnosti izravno vezane za proizvodnju i isporuku proizvoda ili usluga, odnosno to su aktivnosti uključene u fizičko stvaranje proizvoda, njegove prodaje i dostave kupcu kao i pružanje podrške nakon kupnje. U svakom se poduzeću⁴² primarne aktivnosti mogu podijeliti u pet općih kategorija: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i servisiranje.

Tablica 6. Primarne aktivnosti

Ulazna logistika	Aktivnosti vezane za zaprimanje, skladištenje i raspodjelu inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima, skladištenje, kontrola zaliha, raspored korištenja vozila i povrati dobavljača.
Operacije	Aktivnosti vezane za pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, kao što su obrada, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje i rukovanje postrojenjem.
Izlazna logistika	Aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozila, obrada narudžbi i postavljanje rokova.
Marketing i prodaja	Aktivnosti vezane za pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod, te njihovo poticanje da to i naprave, kao što su reklamiranje promidžba, prodaja, određivanje cijene, izbor posrednika, odnosi s posrednicima i određivanje cijene.
Servisiranje	Aktivnosti vezane za pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda, kao što su montaža, popravci, obučavanje, nabava dijelova i korekcija cijena.

Izvor: izrada autora prema: M. E. Porter, *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008.

⁴² loc. cit.

5.1.2. Aktivnosti podrške

Aktivnosti podrške⁴³ pružaju podršku primarnim aktivnostima, kao i jedna drugoj, nabavom kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i raznih funkcija unutar poduzeća. Mogu se podijeliti u četiri opće kategorije: nabava, tehnološki razvoj, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura poduzeća.

Tablica 7. Aktivnosti podrške

Nabava	Odnosi se na funkciju kupnje inputa koji se koriste u lancu vrijednosti poduzeća, a ne na same kupljene inpute. Kupljeni inputi obuhvaćaju sirovine, zalihe i ostale potrošne materijale, te imovinu kao što su strojevi, laboratorijska oprema, uredska oprema i zgrade.
Tehnološki razvoj	Sastoji se od raspona aktivnosti koje se mogu okvirno grupirati u pokušaje poboljšanja proizvoda i procesa. Može se javiti u brojnim oblicima, od osnovnog istraživanja i dizajna proizvoda, do istraživanja medija, dizajna opremanja procesa i postupka servisiranja.
Upravljanje ljudskim resursima	Sastoji se od aktivnosti uključenih u regrutiranje, zapošljavanje, obučavanje i razvoj te sustava kompenzacija za sve skupine zaposlenika.
Infrastruktura poduzeća	Sastoji se od nekoliko aktivnosti koje uključuju opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje kvalitetom.

Izvor: izrada autora prema: M. E. Porter, *Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008.

⁴³ loc. cit.

5.1.3. Vrste aktivnosti

Unutar svake kategorije⁴⁴ primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške postoje tri vrste aktivnosti koje imaju različite uloge u konkurentskoj prednosti: direktne, indirektne i osiguranje kvalitete. Direktne aktivnosti su one aktivnosti koje su direktno uključene u stvaranje vrijednosti za kupca, kao što su sastavljanje proizvoda, obrada dijelova, operacije prodaje, oglašavanje, dizajn proizvoda, regrutiranje. Indirektne aktivnosti omogućuju obavljanje direktnih aktivnosti kontinuirano, kao što su održavanje, određivanje rokova, rukovanje opremom, služba prodaje, služba istraživanja, čuvanje zapisa prodavača. Osiguranje kvalitete su aktivnosti koje osiguravaju kvalitetu drugih aktivnosti, kao što su praćenje, inspekcija, testiranje, pregledavanje, provjeravanje, prilagođavanje i prepravljavanje.

Svako poduzeće ima direktne aktivnosti, indirektne aktivnosti i aktivnosti osiguranja kvalitete, te su sve tri vrste aktivnosti prisutne među primarnim aktivnostima, kao i među aktivnostima podrške.

5.2. Ključne kompetencije

„Ključne kompetencije podrazumijevaju integrirani skup vještina i tehnologija koji pomaže menadžerima sagledati poduzeće kao grupu konkurentno važnih kompetencija koje se mogu primijeniti na različitim proizvodima i uslugama.“⁴⁵ Kompetencije pomažu u stvaranju kontinuirane konkurentske prednosti, a također pomažu poduzeću da uđe na nova tržišta. One su temeljna snaga poduzeća koja uključuju jedinstvenu kombinaciju raznih resursa, znanja i vještina, što razlikuje poduzeće na tržištu. Omogućuju pristup brojnim tržištima te moraju dati značajan doprinos u pružanju vrijednosti klijentima te se mogu steći različitim vještinama ili proizvodnim tehnikama.

⁴⁴ M. E. Porter, op.cit., str. 58.

⁴⁵ M. Daraboš, op.cit., str. 49.

5.2.1. Radna snaga

„Ljudski kapital danas služi kao sredstvo stvaranja nove vrijednosti i postao je glavna konkurentska prednost na zahtjevnom i zasićenom tržištu.“⁴⁶ Dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja zaposlenicima. Zbog snažne konkurencije i gotovo svakodnevnih promjena, poduzeća se prema ljudima moraju odnositi kao prema najvažnijem resursu.

Blago poduzeća su zaposlenici te oni ostvaruju brojne vrste konkurentnosti te upravo ta vrsta konkurentnosti koju ostvaruju zaposlenici svojim znanjem, vještinama, i motivacijom stvara bolju produktivnost te je najbolja konkurentnost koju poduzeće može imati. Menadžment ljudskih resursa danas ima jednu od najvažnijih uloga u poduzeću jer ljudi postaju najvažniji resurs u poduzeću.

5.2.2. Znanje i vještine

Najveću ulaznu barijeru, a istovremenu i najveću konkurentsku prednost, predstavlja zajedničko znanje i vještine zaposlenika u poduzeću te se tako razlikuju dva tipa znanja: eksplicitno i implicitno znanje. Eksplicitno znanje⁴⁷ je transparentno, lako se preuzima od partnera u poslu, ugrađuje se u proizvode u oblicima kao npr. nacrti, tehničke specifikacije ili standardizirani dizajn. Svako poduzeće može ga uspostaviti bez većih teškoća. Implicitno znanje je nevidljivo ili pritajeno znanje. Nastalo je unutar poduzeća i akumulirano je kao spoznaja uspješnih rješenja i načina rješavanja upravljačkih problema. Radi se o vještinama toliko specifičnim za poduzeće da ih pojedinci izvan poduzeća ne mogu lako kopirati dok je pritajeno ili implicitno znanje specifičnost poduzeća i često se ne može dokumentirati ili dekodirati. Ovaj oblik znanja bogatiji je od eksplicitnog tipa i predstavlja značajan element konkurentske prednosti.

Ako je znanje o upravljačkim problemima najjače oružje u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća, onda ono zahtijeva veliku pozornost te time i one

⁴⁶ Poslovni.hr, *Naučite upravljati ljudima – ključnim resursom za stvaranje konkurentske prednosti!*, [website], 2017., <http://www.poslovni.hr/promo/naucite-upravljati-ljudima-kljucnim-resursom-za-stvaranje-konkurentske-prednosti-331764>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)

⁴⁷ Skladištenje.com, *Znanje kao konkurentska prednost*, [website], 2001., <http://www.skladistenje.com/znanje-ka-konkurentska-prednost/>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)

organizacije koje u prvi plan stavljaju znanje, zajedničko učenje i na njemu temelje svoju budućnost nazivaju se učećim organizacijama.

Know - how⁴⁸ je izraz koji se u poslovnoj terminologiji rabi za organizacijska znanja stečena iskustvom u obavljanju različitih poslovnih aktivnosti te ih je potrebno razlikovati od podataka i informacija. Podatci predstavljaju skup diskretnih, odnosno objektivnih činjenica o određenom događaju. Informacija označuje određenu poruku – ima svoga pošiljatelja i primatelja, a njezina namjera je da utječe na percepciju primatelja i njegovu prosudbu, ona je podatak koji čini razliku.

„Veza između znanja, informacija i podataka sugerira da se informacije temelje na podacima, dok se znanje temelji na informacija. Iako je znanje apstraktan pojam koji predstavlja skup iskustava, vrijednosti, kontekstualnih informacija i vještina, njegova važnost u dinamičkom i nestabilnom okruženju s kakvim se danas poduzeća susreću, nikada nije bila veća. U suvremenim ekonomijama materijalni resursi i tehnologija ne mogu biti temelj ostvarivanja održive konkurentske prednosti budući da su svima dostupni i jednostavni za kopiranje. Znanje s druge strane predstavlja mnogo snažniju osnovu za izgradnju konkurentske prednosti upravo zbog svoje složenosti, apstraktnosti i teškoće definiranja. Ono je ukomponirano u organizaciju i njezine djelatnike, a izvori organizacijskog znanja kao i samo znanje konkurentima nikad neće biti toliko jasni niti jednostavni za kopiranje kao materijalni resursi ili tehnologija.“⁴⁹

5.2.3. Tehnologija

„Tehnologija danas pomaže da se vrijednosti dostave kupcima uz što veću kvalitetu, brzinu, fleksibilnost i cijenu.“⁵⁰ Aplikacija tehnologija u području razvoja novih proizvoda od iznimnog je značaja pa je primjerice utjecala na brzinu izrade prototipova, simultano inženjerstvo i ostale dizajnerske koncepte i tehnologije, a očituje se i u području osiguravanja kvalitete. Nove tehnologije⁵¹ mogu imati potencijalno značajan utjecaj na to kako se upravlja operacijama u poduzeću što uzročno-posljedično može

⁴⁸ M. Daraboš, op.cit., str. 103.

⁴⁹ loc. cit.

⁵⁰ D. Samson, P. J. Singh, *Operation management – an integrated approach*, Cambridge University Press., 2008., str. 147.

⁵¹ N. Slack, A. Brandon-Jones, R. Johnston, *Operations Management*, Seventh edition, United Kingdom, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2013., str. 230.

utjecati na povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova i u konačnici veću dobit poduzeća.

Poduzeća ulaganjem u nove tehnologije mogu poboljšati kvalitetu, smanjiti troškove i poboljšati isporuke proizvoda, te takvo poslovanje poduzeću zapravo stvara konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju i pomaže povećati udio poduzeća na tržištu. Tehnologija bi trebala biti podrška za implementaciju i racionalno iskorištavanje konkurentski prioriteta poduzeća, a ne samo da bi pratila najnovije trendove na tržištu.

5.2.4. Inovativnost

Inovativnost kao mjera stvaranja konkurentске prednosti koja omogućuje rast i distanciranje na tržištu od drugih poduzeća. Poduzeća danas moraju biti inovativna da bi opstala jer je najtraženija roba i usluga na tržištu ona koja je bazirana na inovativnosti i znanju. Inovacije predstavljaju izazov za svako poslovanje poduzeća, a filozofija koja se krije iza svake inovacije je povezivanje tehničkih mogućnosti i potreba tržišta. Izazovi koji se stavljaju pred poduzeća su stalni razvoj novih proizvoda i usluga i praktična uporaba novih znanja.

„Inovacija često bude zamijenjena s inovativnosti, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Inovativnost je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje.“⁵² Kada inovativnost želi postati inovacija, ona se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje žele potrošači. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, procesa ili poslovnih sustava, ali se i manifestira usvajanjem postojećih tehnologija ili proizvoda koji su novi za poduzeće. U praksi, inovativnost je ideja, a inovacija realni proizvod. Prilagođavanjem promjena izvana i vlastitim inovacijama, poduzeća nastoje uvijek biti korak ispred konkurencije.

⁵² J. Tidd, J. Bessant, *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester, J. Wiley and Sons, 2009., str. 5.

Tablica 8. Primjer kompetencija

1. RADNA SNAGA	<ul style="list-style-type: none">- Iznimno obučena- Osjetljiva na ispunjavanje potreba klijenata- Kreativna u dizajnu proizvoda/usluga- Jaka u tehničkoj sposobnosti- Fleksibilna u obavljanju različitih zadataka
2. TEHNOLOGIJA	<ul style="list-style-type: none">- Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda- Tehnološki napredna- Efikasan sustav distribucije
3. RAZUMIJEVANJE TRŽIŠTA	<ul style="list-style-type: none">- Vješti u razumijevanju želja kupaca i predviđanju trendova na tržištu
4. FINANCIJSKI KNOW-HOW	<ul style="list-style-type: none">- Vješti u privlačenju i povećanje kapitala
5. OPREMA/POSTROJENJA	<ul style="list-style-type: none">- Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda- Tehnološki napredna- Efikasan sustav distribucije

Izvor: R. D. Reid., N. R. Sanders, *Operations Management - an integrated approach*, Sixth Edition, New Jersey, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2016., str. 33.

6. Konkurentska prednost na primjeru Rimac Automobila

Automobilska industrija je jedna od najvećih i najvažnijih industrija u svijetu. Automobilske kompanije se ubrajaju među najsnažnije i najveće svjetske kompanije. Automobil kao industrijski proizvod je revolucionarno i dramatično promijenio čovjekovo poimanje vremena i prostora. Proizvod koji je inovativan, kvalitetan i pouzdan te se razlikuje od konkurencije može ostvariti veliki uspjeh.

Rimac Automobili su stvorili vozilo koje je promijenilo današnje poimanje električnoga vozila. Brz, jedinstven, inovativan, stvoren u vlastitoj tvornici. Takav proizvod je prepoznat u svijetu te su se mnoge automobilske kompanije počele „boriti“ za svoj proizvod, da bi bili konkurenti, odnosno da bi ostvarili konkurentsku prednost.



6.1. Rimac Automobili

Rimac Automobili je hrvatska tvrtka za proizvodnju vrhunskih električnih vozila osnovana 2009. godine sa sjedištem u Svetoj Nedelji. Tvrtka Rimac Automobili d.o.o. bavi se projektiranjem, razvojem i proizvodnjom električnih vozila, pogonskih sustava i sustava baterija. Osnivač tvrtke je mladi inovator Mate Rimac. „Strateški je cilj kompanije postati lider u high-performance pogonskim sustavima za električne automobile te pokrenuti proizvodnju vlastitih sportskih automobila.“⁵³ Vizija je postati najbolji proizvođač sportskih električnih automobila na svijetu.

Posebnu pozornost svijeta privlače tehnološke inovacije, a Mate Rimac zajedno sa svojom tvrtkom može se ponositi već predstavljanim industrijskim proizvodima i idejama.

Rimac Automobili razvio je i predstavio svjetskoj javnosti 2011. godine svoj prvi automobilski koncept električnog automobila Concept_One na najvećoj svjetskoj izložbi automobila u Frankfurtu. Riječ je o ekskluzivnom, najbržem automobilu na električni pogon. Automobil je specifičan⁵⁴ jer postiže brzinu od 300 km/h, a s jednim punjenjem može prijeći 500 kilometara, što je znatno više nego od bilo kojeg automobila na električni pogon velikih međunarodnih automobilističkih brendova. On

⁵³ M. Gonan Božac, D. Tipurić, *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014., str. 212.

⁵⁴ ibidem, str. 215.

je ekskluzivni izvozni proizvod koji je nastao i proizvoditi će se u Hrvatskoj. Razvoj šasije i dizajna pokrenut je početkom 2009., a već početkom 2010. godine prvi je prototip sportskog dvosjeda bio spreman za vožnju. Sastoji se od četiri električna motora koji razvijaju kombiniranu snagu od 1008 KS (800 Kw) i 3800 Nm okretnog momenta. Postiže ubrzanje do 100 km/h za 2,8 sekundi, dok mu je maksimalna brzina 305 km/h. Zanimanje za ovim automobilom su pokazali strani investitori te imućniji kupci.

2016. godine je u Ženevi predstavio Concept S – moćniju verziju Concepta, ali unatoč svjetskom uspjehu nisu stali te su 2018. stvorili najnoviji i najbrži Concept C_Two. Opremljen s četiri električna motora i baterijom od 120 kWh, C_Two s jednim punjenjem može prijeći 552 kilometra prema WLTP standardu te ima 1914 ks. „Za C_Two se tvrdi da do 100 km/h ubrzava za 1,85 sekundi, te da mu treba 11,8 sekundi da bi ubrzao do 300 km/h. To mu omogućava ogroman električni okretni moment od 2300 Nm. Međutim, ovaj novi električni superauto nema samo fantastično ubrzanje nego je opremljen tehnologijom koju su razvili Rimčevi inženjeri.“⁵⁵ Impresivna rješenja⁵⁶ su monokokna šasija od karbonskih vlakana koja je najveći pojedinačni komad karbona u cijeloj automobilskoj industriji i prvi koji ima bateriju integriranu u konstrukciju. Zbog toga nije bilo potrebe za ugradnjom potkonstrukcijskih elemenata jer je ovjes pričvršćen izravno na karbonsku konstrukciju. Njegova su rješenja toliko impresivna da se Rimčeva tehnologija danas koristi u većini električnih i hibridnih električnih hipervozila visokih performansi koja dolaze na tržište.

Dizajniranje, inženjering i proizvodnja ključnih sustava elektrifikacije za vozila visokih performansi ostaje Rimčeva misija, kompanija isporučuje svoje baterije i pogonske sustave, hardver i softver mnogim partnerima u automobilskoj industriji.

⁵⁵ Indeks.hr, *CarBuzz: Rimčev C_Two otpuhat će konkurenciju*, [website], 2019., <https://www.index.hr/auto/clanak/carbuzz-rimcev-ctwo-otpuhat-ce-konkurenciju/2068773.aspx>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)

⁵⁶ loc. cit.

6.2. Analiza konkurentske prednosti Rimac Automobila

Većina poduzeća danas je u potrazi za konkurentskom prednošću. S obzirom na stalne i nagle promjene pronalazak najboljih izvora konkurentnosti je od neizmjerne važnosti. Rimac Automobili su stvorili konkurentsku prednost na globalnom tržištu. Svojim inovativnim i jedinstvenim proizvodom prepoznat je u cijelom svijetu te se izdvojio od konkurencije.

Analizu konkurentske prednosti Rimac Automobila može se objasniti Porterovim modelom pet konkurentskih sila (konkurenti u industriji, novi ulasci, prijetnja supstituta, pregovaračka moć kupaca i pregovaračka moć dobavljača).

Tablica 9. Porterovih 5 konkurentskih sila na primjeru Rimac Automobila

Konkurenti u industriji	Glavni konkurenti u proizvodnji električnih automobila su mu Tesla, KARMA, XPENG. Tesla i XPENG se bave proizvodnjom električnih automobila kojima je u cilju pružiti automobile za „široke“ mase, kao što KARMA proizvodi električne sedane, a Rimac Automobili razvijaju specijalna sportska električna vozila s ciljem na performansama te inovativnosti i jedinstvu kakva dosad nisu viđena.
Ulazak novih sudionika	Danas skoro svaka automobilska kompanija ima u ponudi vozilo na hibridni pogon, te od skoro na električni pogon, što znači da nije u potpunosti prijetnja Rimac Automobilima jer se njihovo poslovanje primjenjuje isključivo na sportskim električnim automobilima.
Prijetnja supstituta	Konkurenti imaju širu paletu proizvoda, odnosno automobila koji su dostupniji cijenom, ali Rimac Automobili nude jedinstveni proizvod kojeg je teško dostići te je takva inovacija i više cjenjena.
Pregovaračka moć kupaca	Rimac Automobili proizvode automobile koji cijenom opravdavaju kvalitetu. Rimčeve automobile će kupiti tek onaj dio kupaca koji želi unikatan i limitiran proizvod.
Pregovaračka moć dobavljača	Rimac Automobili bave se projektiranjem, razvojem i proizvodnjom električnih vozila, pogonskih sustava i sustava baterija što ih stavlja u vrh konkurencije jer sami proizvode svoje vlastite proizvode što je rijetkost u automobilskoj industriji, odnosno ne treba im usluga dobavljača jer samostalno proizvode sve svoje inpute.

Izvor: izrada autora prema: M. E. Porter, *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008.

Tablica 10. Konkurentski prioriteti na primjeru Rimac Automobila

Cijena	Rimac Automobili postavljanjem standarda kvalitete za proizvode i usluge imaju visoku cijenu svojih supstituta
Kvaliteta	Dosljednost i superiornost kvalitete obilježavaju proizvode i usluge Rimac Automobila
Vrijeme	Rimac Automobili zbog opsežne i vlastite proizvodnje vremenski dugo stvaraju proizvode
Fleksibilnost	Fleksibilnost Rimac Automobila ovisi o poslovanju po zahtjevu kupaca, kao i ugovorena proizvodnja
Usluga	Usluga je praktična i dostupna, te Rimac Automobili baziraju svoju uslugu i na drugim poljima poslovanja, a ne samo na automobilima

Izvor: izrada autora prema: D. Samson, P. J. Singh, *Operation management – an integrated approach*, Cambridge University Press., 2008.

Tablica 11. Kompetencije na primjeru Rimac Automobila

Radna snaga	Radnu snagu čine menadžeri i voditelji timova, odbora, pogona, sektora, službi i grupa u poduzeću Rimac Automobili. Kreativni su i iznimno obučeni te tehnički sposobni
Tehnologija	Rimac Automobili imaju najnapredniju tehnologiju te time konkuriraju na tržištu
Razumijevanje tržišta	Vješti su u razumijevanju tržišta jer je poduzeće orijentirano prema potrebama klijenata (većinom stranci)
Financijski know-how	Svojim proizvodima i uslugama vješti su u privlačenju i povećanju kapitala Rimac Automobila
Oprema/postrojenja	Rimac Automobili nemaju dobavljače te tako imaju samostalnu proizvodnju, imaju opremu, strojeve koje služe kako bi se dobio konačan proizvod

Izvor: izrada autora prema: R. D. Reid., N. R. Sanders, *Operations Management - an integrated approach*, Sixth Edition, New Jersey, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2016.

7. Zaključak

Konkurentnska prednost je prednost poduzeća da bude ispred svoje konkurencije. Kako bi poduzeća stvorila i održala konkurentnsku prednost, ona moraju svojim klijentima neprestano pružati jedinstvene proizvode i usluge koji će se isticati od proizvoda i usluga iz ponude konkurenata. Jedinstvenost se ogleda iz inovativnosti, kvalitete, tehnoloških napretka, a stvaraju je zaposlenici uz specifična znanja i vještine, kreativnost i ideje.

Konkurencija je danas velika, okolina je promjenjiva, a budućnost neizvjesna, stoga mnoštvo čimbenika utječe na uspješnost poduzeća na tržištu i na razvijanje konkurentnske prednosti u odnosu na suparnike. Cilj je svakog poduzeća stvoriti takvu strategiju koja mu omogućuje kretanje unaprijed, efektivnije i efikasnije od svojih konkurenata. Ključna područja, u odnosu prema potrošačima, na koja se poduzeća moraju usredotočiti prilikom razvijanja konkurentnske prednosti su kvaliteta, brzina, fleksibilnost, cijena i usluga.

Od izuzetne je važnosti analiza konkurentnskog okruženja kako bi poduzeće bilo sposobno razviti prikladnu konkurentnsku strategiju koja bi mu omogućila željeni profitabilni i održiv položaj na tržištu. Za stvaranje konkurentnskih prednosti poduzeća se najviše oslanjaju na Porterove generičke strategije kao i nove Strategije crvenog i plavog oceana.

Poduzeća da bi bila uspješnija od svojih konkurenata moraju uložiti napore u razvijanje lanca vrijednosti kao i ključnih kompetencija koje se odnose na radnu snagu, znanja i vještine te tehnologiju i inovativnost. Na taj način poduzeća su sposobna stvarati dodatne vrijednosti, odnosno željeni profit i bolji položaj na zahtjevnom tržištu. Ključni preduvjeti za to su znanja i vještine zaposlenika, najvažnijeg resursa. Upravo je zato za stvaranje i održavanje konkurentnskih prednosti od izuzetne važnosti konstantno učenje, razvoj, educiranje te dobro poznavanje tržišta.

Kroz primjer Rimac Automobila zaključujemo kako je od izuzetne važnosti proizvod koji je drugačiji i prepoznat, način poslovanja, pristup tržištu i odnos prema potrošačima. Svim čimbenicima konkurentnske prednosti mora se dati na značaju te će time i poduzeće biti uspješno i ostvarivati konkurentnsku prednost, odnosno imati svoj položaj u industriji koja je mnogobrojna i ne trpi pogreške.

Literatura:

Knjige:

1. Chan Kim W., Mauborge R., *Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb, Poslovni dnevnik MASMEDIA, 2007.
2. Daraboš, M., *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*, Zagreb, Naklada Ljevak, 2015.
3. Gonan Božac M., Tipurić D., *Poslovni slučajevi iz strateškog menadžmenta*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2014.,
4. Heizer, J., Render, B., *Operations Management*, Tenth edition, New Jersey, Pearson, 2011.
5. Nefat A., *Strategije održivog marketinga*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019.
6. Porter, M. E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA, 2008.
6. Reid, R. D., Sanders, N. R., *Operations Management - an integrated approach, Sixth Edition*, New Jersey, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd., 2016.
8. Samson, D., Singh, P. J., *Operation management – an integrated approach*, Cambridge University Press., 2008.
9. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga, 2008.
10. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R., *Operations Management*, Seventh edition, United Kingdom, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2013.
11. Stevenson, W. J., *Operations Management*, Twelfth Edition, McGraw-Hill Education, New York, 2014.
12. Tidd, J., Bessant, J., *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester, J. Wiley and Sons, 2009.
13. Tipurić, D., Markulin, G., *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o., 2002.

Ostalo:

1. Indeks.hr, *CarBuzz: Rimčev C_Two otpuhat će konkurenciju*, [website], 2019., <https://www.index.hr/auto/clanak/carbuzz-rimcev-ctwo-otpuhat-ce-konkurenciju/2068773.aspx>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)
2. Poslovni.hr, *Naučite upravljati ljudima – ključnim resursom za stvaranje konkurentskih prednosti!*, [website], 2017., <http://www.poslovni.hr/promo/naucite-upravljati-ljudima-kljucnim-resursom-za-stvaranje-konkurentskih-prednosti-331764>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)
3. Skladištenje.com, *Znanje kao konkurentska prednost*, [website], 2001., <http://www.skladistenje.com/znanje-kao-konkurentska-prednost/>, (pristupljeno 27. rujna 2019.)
4. Sruk, B., „Snaga poduzeća“, [web blog], 8. ožujka 2019., <https://argus-grupa.hr/snaga-poduzeca/>, (pristupljeno 26. rujna 2019.)

Popis tablica

Tablica 1. Klasifikacija resursa	3
Tablica 2. Pristupi konkurentskoj prednosti - razvijanje strategijskog fokusa.....	4
Tablica 3. Primjer konkurentskih prioriteta.....	8
Tablica 4. Porterove generičke konkurentске strategije	14
Tablica 5. Usporedba strategija crvenog i plavog oceana	18
Tablica 6. Primarne aktivnosti.....	20
Tablica 7. Aktivnosti podrške	21
Tablica 8. Primjer kompetencija.....	26
Tablica 9. Porterovih 5 konkurentskih sila na primjeru Rimac Automobila.....	29
Tablica 10. Konkurentski prioriteti na primjeru Rimac Automobila.....	30
Tablica 11. Kompetencije na primjeru Rimac Automobila.....	30

Popis slika

Slika 1. Porterovih pet konkurentskih sila	13
--	----

Sažetak

Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu, kako biti bolji od drugih te je ona osnovni preduvjet opstanka poduzeća. Uspješno poduzeće je osnova ekonomskog uspjeha. Konkurentna prednost u osnovi nastaje iz poboljšanja, inovacija i promjena. Ostvarivanje konkurentske prednosti predstavlja specifičan odgovor poduzeća na impulse iz okruženja. Jedno od temeljnih određenja poduzeća je način stvaranja konkurentnosti, odnosno čemu se daje prioritet kod tržišnog natjecanja. Pet aspekata operacijske izvedbe, odnosno konkurentskih prioriteta u smislu kreiranja konkurentske prednosti: kvaliteta, brzina, pouzdanost, fleksibilnost i usluga. Konkurenti su poduzeća koja posluju u istoj industriji, nude slične proizvode i/ili usluge te ciljaju na iste potencijalne kupce. Hiperkonkurencija je proizašla iz dinamike strateškog natjecanja između globalnih i inovativnih suparnika. Njezina obilježja su učestalost, odvažnost i agresivnost kretanja konkurenata što potiče kreiranje uvjeta konstantne neravnoteže i promjene. Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. U bilo kojoj industriji, bila to domaća ili međunarodna te nudi li proizvod ili uslugu, pravila natjecanja su utjelovljena u Porterovih pet konkurentske sile: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitucijskih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima. Tri Porterove generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Za analiziranje izvora konkurentske prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje tvrtka provodi i njihovih međusobnih interakcija te je lanac vrijednosti osnovno sredstvo za postizanje toga. U preduvjet stvaranja konkurentske prednosti ulaze ključne kompetencije kao što su radna snaga, znanje i vještine, inovativnost i tehnologija. Analiza konkurentske prednosti Rimac automobila objašnjava se Porterovim modelom pet konkurentske sile.

Ključne riječi: konkurentnost, konkurentska prednost, konkurentski prioriteti, konkurentska strategija, lanac vrijednosti, ključne kompetencije

SUMMARY

Company competitiveness involves finding ways to be ahead of other companies in the market, how to be better than others, and it is a basic prerequisite for the survival of the company. A successful enterprise is the basis of economic success. Competitive advantage basically comes from improvements, innovations and changes. Achieving competitive advantage is a specific response of the company to the impulses from the environment. One of the fundamental definitions of a company is the way it creates competitiveness, which is why competition is given priority. Five aspects of operating performance, competitive priorities, in terms of creating competitive advantages: quality, speed, reliability, flexibility and service. Competitors are businesses operating in the same industry, offering similar products and / or services, and targeting the same potential customers. Hypercompetition has emerged from the dynamics of strategic competition between global and innovative rivals. Its characteristics are the frequency, daring and aggressive movement of competitors, which encourages the creation of conditions of constant imbalance and change. A competitive strategy is the pursuit of a favorable competitive position within the industry, the fundamental environment in which competition arises. In any industry, domestic or international, and whether it offers a product or service, competition rules are embodied in Porter's five competing forces: new entrants, threat of substitute products or services, customer bargaining power, vendor bargaining power and rivalry between existing competitors. Three Porter Generic Strategies for achieving above-average business in the industry: Cost Leadership, Differentiation, and Focus. In order to analyze the source of competitive advantage, a systematic way of studying all the activities that the company conducts and their interactions with each other is necessary, and the value chain is the basic means of achieving this. Prerequisites for growing competitive advantage include key competences such as manpower, knowledge and skills, innovation and technology. The Rimac car's competitive advantage analysis is explained by Porter's five competing forces model.

Key words: competitiveness, competitive advantage, competitive priorities, competitive strategy, value chain, key competencies