

# ANALIZA DISTRIBUCIJE HRANE ZA HORECA I MALOPRODAJNU TRGOVINU

---

**Antonić, Tatjana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*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:137:222489>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**TATJANA ANTONIĆ**

**ANALIZA DISTRIBUCIJE HRANE ZA HORECU I  
MALOPRODAJNU TRGOVINU**

Diplomski rad

Pula, srpanj 2023.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**  
**Fakultet ekonomije i turizma**  
**„Dr. Mijo Mirković“**

**TATJANA ANTONIĆ**

# **ANALIZA DISTRIBUCIJI HRANE ZA HORECU I MALOPRODAJNU TRGOVINU**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145030687, student uz rad**

**Studijski smjer : Marketinško upravljanje**

**Predmet: Politika konkurencije**

**Znanstveno područje : Društvene znanosti**

**Znanstveno polje : Ekonomija**

**Znanstvena grana : Ekonomsko poslovanje, Marketing**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Dragan Benazić**

Pula, srpanj 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Tatjana Antičić, kandidat za magistra ekonomije, smjera Marketing, 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, 03.srpnja 2023. godine



## **IZJAVA o korištenju autorskog djela**

Ja, **Tatjana Antić**, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom „**ANALIZA U DISTRIBUCIJI HRANE ZA HORECU I MALOPRODAJNU TRGOVINU**“ 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, 03. srpnja 2023. godine

Potpis

---

## **SADRŽAJ**

1.	UVOD.....	1
1.1.	Cilj i svrha istraživanja .....	3
1.2.	Znanstvena hipoteza .....	3
1.3.	Struktura rada .....	3
1.4.	Znanstvene metode.....	4
2.	ODREDNICE I SPECIFIČNOSTI ANALIZE KONKURENCIJE.....	5
2.1.	Konkurentnost poduzeća – pojam i obilježja.....	5
2.2.	Koraci u analitici konkurencije .....	10
2.3.	Značaj analize konkurencije za poslovni uspjeh poduzeća .....	14
3.	METODE ANALIZE KONKURENCIJE.....	19
3.1.	Porterova analiza konkurentnih prednosti.....	19
3.2.	PESTLE analiza .....	22
3.3.	SWOT analiza .....	25
3.4.	BCG matrica.....	27
4.	KARAKTERISTIKE I ZNAČENJE RETAIL -a.....	29
4.1.	Koncept prodavaonice u maloprodaji .....	29
4.2.	Asortiman u maloprodajnoj trgovini .....	34
4.3.	Uloga trgovca prema dobavljačima i kupcima u procesu učinkovite maloprodaje .....	34
5.	ANALIZA KONKURENCIJE U DISTRIBUCIJI HRANE za ALBI d.o.o.....	37
5.1.	ALBI d.o.o – poslovni profil .....	37
5.2.	Specifikacija i obilježja konkurenata.....	38
5.3.	Porterova i PESTLE analiza .....	40
5.4.	SWOT analiza i BCG matrica .....	44
5.5.	Položaj ALBI d.o.o -a u odnosu na konkurenciju .....	47

6	ANALIZA KONKURENCIJE U DISTRIBUCIJI HRANE – DISKONT STANIĆ..	48
6.1	Diskont Stanić – poslovni profil.....	48
6.2	Specifikacija i obilježja konkurenata .....	49
6.3	Porterova i PESTLE analiza .....	52
6.4	SWOT analiza i BCG matrica .....	56
6.5	Položaj Diskont Stanića u odnosu na konkurenciju .....	58
7	ZAKLJUČAK.....	59
	LITERATURA.....	61
	POPIS SLIKA.....	64
	POPIS TABLICA .....	66
	SAŽETAK.....	67
	SUMMARY.....	68

# 1. UVOD

Analiza konkurencije je strategija koja uključuje istraživanje glavnih konkurenata kako bi se dobio uvid u njihove proizvode, prodaju i marketinške taktike. Provedba snažnijih poslovnih strategija, obrana od konkurenata i osvajanje tržišnog udjela samo su neke od prednosti provođenja analize konkurentnog tržišta. Konkurentska analiza može poduzećima pomoći da saznaju detalje o tome kako njihova konkurencija radi i identificiraju potencijalne prilike u kojima ih mogu nadmašiti. Također analiza konkurencije poduzećima omogućuje da ostanu u tijeku s industrijskim trendovima i osiguravaju da njihov proizvod dosljedno ispunjava i premašuje industrijske standarde.

Prednosti provođenja analiza konkurencije su mnogobrojne i tvrtkama donose pozitivne učinke na poslovanje. Analiza konkurencije pomaže poduzećima identificirati jedinstvenu ponudu vrijednosti proizvoda i ono što čini taj proizvod drugačijim od konkurenata, što može poslužiti kao informator za buduće marketinške napore. Također omogućuje poduzećima da prepoznaju što njihov konkurent radi ispravno. Ove su informacije ključne za održavanje relevantnosti i osiguravanje da i proizvod i marketinške kampanje nadmašuju industrijske standarde.

Analiza konkurencije determinira gdje konkurenti nekog poduzeća zaostaju, što im pomaže identificirati područja prilika na tržištu i testirati nove, jedinstvene marketinške strategije koje oni nisu iskoristili. Kroz recenzije kupaca poduzeća mogu saznati što nedostaje u konkurentskom proizvodu i razmisliti kako bi mogli dodati značajke vlastitom proizvodu da zadovoljite te potrebe. U tom kontekstu analiza konkurencije postaje mjerilo prema kojem poduzeća mogu mjeriti svoj rast.

Istraživanje konkurentnog tržišta usmjereno je na pronalaženje i usporedbu ključnih tržišnih metrika koje pomažu u prepoznavanju razlika između proizvoda i usluga jednog poduzeća i onih njegovih konkurenata. U sektoru distribucije hrane takvo istraživanje tržišta je sveobuhvatno i orijentirano je analizu metrike uspjeha konkurenata i njihovih strategija u distribuciji hrane koje mogu biti bolje ili lošije u odnosu na predmetno poduzeće, ali mogu biti i smjernica kako da poduzeće koje analizira konkurenciju unaprijedi svoje poslovanje. Sveobuhvatno istraživanje tržišta



pomaže uspostaviti temelje za učinkovitu prodajnu i marketinšku strategiju koja pomaže takvom poduzeću da se istakne iz gomile.

HORECA je skraćenica koja je nastala od prvih slogova s engleskog jezika za HOtel, REstaurant i CAfe. Označava širok spektar aktivnosti i proizvoda koji su usmjereni na distribuciju proizvoda i njihovoj prodaji kupcu i ugostitelju. Ukratko, HORECA je poslovna grana koja objedinjuje hotele, restorane i kafiće. Obuhvaća : turizam ( hoteli,restorani,kafići), zdravstvo ( menze, ugostiteljstvo u bolnicama), akademsku zajednicu ( sveučilišne menze, školske marende), trgovačke centre i ostale grane gdje je prisutna usluga hrane i pića. HORECA djelatnost ima čitav niz procesa kao što su : narudžbe, dostava, isporuka ili obrada prehrambenih proizvoda.

Retail je naziv koji se upotrebljava za maloprodaju. Maloprodaja pokazuje smjer kretanja u gospodarstvu, u smislu nužnosti prilagođavanja poslovanja u odnosu na zahtjeve suvremenih svjetskih trendova. Razumijevanje poslovnih trendova i izazova kroz stvaranje inovativnih rješenja, predstavlja osnovu za uspješno poslovanje u svim vrstama trgovinskih organizacija. Promjene u ponašanju kupaca - moderni potrošači očekuju maksimalno visoku vrijednost za novac, a kompanije taj izazov nastoje rješavati većim izborom, bržim odgovorom na zahtjeve kupaca i online dostupnošću.

Albi d.o.o je distributer prehrambenih proizvoda na području Istarske županije. Tvrtka je specijalizirana za skladištenje , logistiku i distribuciju svježih, duboko smrznutih i konzerviranih prehrambenih proizvoda te ostalih kuhinjskih i ugostiteljskih potrepština. Servisira veliki broj maloprodajnih kupaca, hotela, restorana i maloprodajnih trgovina.

Stanić d.o.o. je poznati hrvatski veleprodajni distributer hrane i pića, koji je namjenski prioritetno orijentiran prema veleprodajnim i maloprodajnim centrima. Više od 30 godina uvozi i distribuira prehrambene proizvode kupcima i partnerima iz cijele Hrvatske ali i Slovenije i Bosne i Hercegovine u HoReCa i Retail kanalima. Kompanija upravlja s preko 3000 proizvoda , ima oko 350 zaposlenika , 32 vlastite maloprodajne jedinice i vlastitu proizvodnju.

## 1.1. Cilj i svrha istraživanja

Cilj istraživanja u ovom diplomskom radu jest izvršiti teorijsku analitiku domene analize konkurencije i alata koji se koriste za istu, kao i u aplikativnom dijelu izvršiti analizu konkurencije Albi d.o.o i Stanića d.o.o. sa tim alatima. Svrha diplomskog rada jest ukazati na važnost analize konkurencije za svako poduzeće jer se njome može ne samo unaprijediti postojeće poslovanje, već svaka tvrtka može vidjeti u čemu je bolja u odnosu na konkurenciju.

## 1.2. Znanstvena hipoteza

U kontekstu definiranja temeljne hipoteze rada moguće je odrediti istu:

**H0: Implementacijom analize konkurencije za Albi d.o.o i Stanić d.o.o. moguće je utvrditi njihovu tržišnu poziciju, ograničenja i prednosti u odnosu na konkurente s ciljem unapređenja njihova poslovanja.**

## 1.3. Struktura rada

Struktura rada sačinjena je od šest poglavlja. U uvodu je dana uvodna riječ teme, cilj i svrha rada, znanstvena metoda, struktura rada te metode istraživanja. Drugo poglavlje opisuje odrednice i specifičnosti analize konkurencije, gdje se definira konkurentnost poduzeća, koraci u analitici konkurencije te značaj analize konkurencije za poslovni uspjeh poduzeća. U trećem poglavlju teorijski su obrađene metode analize konkurencije, koje uključuju Porterovu analizu konkurentnih prednosti, PESTLE i SWOT analizu te BCG matricu. U četvrtom poglavlju je izrađena analiza konkurencije Albi d.o.o svim navedenim alatima analize konkurencije, dok je u petom poglavlju učinjeno isto za poduzeće Stanić d.o.o. U zaključku su iznesene završne misli autorice o obrađenoj temi.

#### **1.4. Znanstvene metode**

U diplomskom radu su, u različitim kombinacijama, korištene sljedeće znanstvene metode: metoda deskripcije, metoda kompilacije, metoda generalizacije i apstrakcije, metoda ukazivanja na prednosti i nedostatke, induktivna i deduktivna metoda te metode analize i sinteze, koje se sve zajedno prožimaju kroz čitav diplomski rad.

## **2. ODREDNICE I SPECIFIČNOSTI ANALIZE KONKURENCIJE**

Nijedno poduzeće ne posluje bez konkurencije. Brojna poduzeća mnogo razmišljaju o svojoj konkurenciji u suvremenim uvjetima poslovanja te razmišljaju na što bi se trebali usredotočiti i što bi trebali učiniti s tim informacijama. Tu analiza konkurenata može pomoći. U bilo kojoj fazi svoga poslovanja, svakom poduzeću vrijedi odvojiti vrijeme da provede analizu konkurencije. Na taj način će identificirati konkurente, istražiti njihove marketinške strategije i procijeniti snage i slabosti svoje marke.

Drugo poglavlje opisuje odrednice i specifičnosti analize konkurencije, gdje se definira konkurentnost poduzeća, koraci u analitici konkurencije te značaj analize konkurencije za poslovni uspjeh poduzeća.

### **2.1. Konkurentnost poduzeća – pojam i obilježja**

Mnogi filozofi i psiholozi identificirali su osobinu u većini živih organizama koja može potaknuti određeni organizam na natjecanje. Ova osobina, nazvana kompetitivnošću, smatra se visokom adaptivnom vrijednošću, koja postoji zajedno s željom za preživljavanjem. Kompetitivnost, odnosno sklonost natjecanju, u engleskom je jeziku postala sinonim za agresivnost i ambiciju (Smith et al, 2017.). Naprednije civilizacije integriraju agresivnost i kompetitivnost u svoje interakcije, kao način raspodjele resursa i prilagodbe. Mnoge se biljke natječu sa susjednim za sunčevu svjetlost.

Termin se također odnosi na ekonometriju. Ovdje je to usporedna mjera sposobnosti i uspješnosti poduzeća ili podsektora da prodaje i proizvodi/isporučuje dobra i/ili usluge na određenom tržištu. Dva akademska tijela mišljenja o procjeni konkurentnosti su Paradigma performansi strukture i ponašanja i suvremeniji model nove empirijske industrijske organizacije (Baldauf i Engqvist, 2014.). Predviđanje promjena u konkurentnosti poslovnih sektora postaje sastavni i eksplicitni korak u

kreiranju javnih politika. Unutar kapitalističkih ekonomskih sustava, pogon poduzeća je održavanje i poboljšanje vlastite konkurentnosti.

Adam Smith u svojoj knjizi Bogatstvo naroda iz 1776. i kasniji ekonomisti opisali su konkurenciju općenito kao raspodjelu proizvodnih resursa na njihove najvrjednije namjene i poticanje učinkovitosti (Smith et al, 2017.). Kasnija mikroekonomska teorija istaknula je između savršene konkurencije i nesavršene konkurencije, zaključivši da niti jedan sustav raspodjele resursa nije učinkovitiji od savršene konkurencije. Konkurencija, prema teoriji, uzrokuje komercijalne tvrtke da razvijaju nove proizvode, usluge i tehnologije, što bi potrošačima dalo veći izbor i bolje proizvode. Veći izbor obično uzrokuje niže cijene proizvoda, u usporedbi s cijenom koja bi bila da nema konkurencije (monopol) ili male konkurencije (oligopol) (Alvarez et al., 2009.).

Međutim, konkurencija također može dovesti do uzaludnog (dupliciranog) truda i povećanih troškova (i cijena) u nekim okolnostima. Na primjer, intenzivna konkurencija za mali broj vrhunskih poslova u glazbi i filmskoj glumi navodi mnoge ambiciozne glazbenike i glumce na znatna ulaganja u obuku koja se ne vraćaju, jer samo mali dio postaje uspješan (Kohn, 2016.). Kritičari konkurentnosti su tvrdili da konkurencija može biti destabilizirajuća, osobito konkurencija između određenih financijskih institucija.

Stručnjaci su doveli u pitanje i konstruktivnost natjecanja u isplativosti. Tvrdi se da su ciljevi usmjereni na tržišno natjecanje kontraproduktivni za povećanje prihoda i profitabilnosti jer ograničavaju opcije strategija za tvrtke, kao i njihovu sposobnost da ponude inovativne odgovore na promjene na tržištu. Osim toga, jaka želja da se konkurentske tvrtke pobijede konkurentnim cijenama ima veliku mogućnost izazivanja cjenovnih ratova (Collingwood, 2006.).

Još jedna razlika koja se pojavljuje u ekonomiji je ona između konkurencije kao krajnjeg stanja – kao u slučaju savršene i nesavršene konkurencije – i konkurencije kao procesa. To je proces rivalstva između tvrtki (ili potrošača) koji pojačava selektivne pritiske za poboljšanjima. Primjer toga : Prije svake velike utakmice, dobar sportski tim provodi vrijeme proučavajući svog protivnika. Treneri će istraživati, gledati snimke utakmica i sastavljati skautsko izvješće o svakom protivničkom igraču. Analiza konkurenata je kao izvješće o izviđanju nečijeg poslovanja - alat za izradu plana igre koji pomaže poduzeću da uspije.

Analiza konkurenta je proces identificiranja konkurenata u nekom gospodarskom sektoru i istraživanja njihovih različitih marketinških strategija (Keddy, 2001.). Ove informacije poduzeće može koristiti kao točku usporedbe za prepoznavanje svojih snaga i slabosti u odnosu na svakog konkurenta. Poduzeća mogu napraviti analizu konkurenata na visokoj razini ili mogu zaroniti u jedan specifičan aspekt poslovanja svojih konkurenata. Vlasnici malih tvrtki se otežano nose s mnogim zadacima odjednom. Ipak, čak i usred pretrpanog rasporeda, vrijedi odvojiti vrijeme za analizu konkurenata.

Proučavajući kako se konkurencija doživljava, poduzeća mogu izvući zaključke o snagama i slabostima vlastite robne marke. Poznavanje jakih strana svoje tvrtke može utjecati na njenu poziciju na tržištu (Conti et al, 2011.) ili sliku njena proizvoda ili usluge koju želi da članovi njene ciljane publike imaju u svojim mislima. Bitno je jasno komunicirati potencijalnim kupcima zašto je nečiji proizvod ili usluga najbolji izbor od svih dostupnih.

Klasificirane su tri razine krajnje ekonomske konkurencije (Kohn, 2016.):

- ✚ Najuži oblik je izravno natjecanje (također nazvano "natjecanje u kategorijama" ili "natjecanje robnih marki"), gdje se proizvodi koji obavljaju istu funkciju natječu jedni protiv drugih. Na primjer, jedna marka tjestenine natječe se s nekoliko drugih marki tjestenine. Ponekad su dvije tvrtke rivali i jedna dodaje nove proizvode svojoj liniji, što dovodi do toga da druga tvrtka distribuira iste nove stvari i na taj se način natječu.
- ✚ Sljedeći oblik je nadomjesna ili neizravna konkurencija, gdje se međusobno natječu proizvodi koji su bliski supstituti. Primjerice, maslac konkurrira margarinu, majonezi i drugim raznim umacima i namazima.
- ✚ Najširi oblik natjecanja obično se naziva proračunska konkurencija. U ovu je kategoriju uključeno sve na što potrošač možda želi potrošiti svoj raspoloživi novac. Na primjer, obitelj koja ima na raspolaganju 20 000 dolara može odlučiti potrošiti ih na mnogo različitih stavki, koje se sve mogu promatrati kao međusobno natjecanje za obiteljske troškove. Ovaj oblik natjecanja ponekad se opisuje i kao natjecanje "udjela novčanika".

Tablica 1. Mjerenje konkurentnosti na različitim ekonomskim razinama

Razina	Definicija	Teorija	Mjerenje
Nacionalni	Sposobnost države da pruži povoljno okruženje za poduzeća i industrije u cilju podizanja prosperiteta	Teorija apsolutne prednosti; teorija komparativne prednosti; teorija faktora doprinosa; dijamantski model; dvostruki dijamantski model; generalizirani dvostruki dijamantski model; devetfaktorski model; dvostruki dupli dijamantski model	Nacionalna produktivnost; trgovinska bilanca; produktivnost rada; devizni tečaj; izravne strane investicije
Industrije	Mjera u kojoj industrijski sektor nudi potencijal za rast i atraktivan povrat ulaganja	APP model	Produktivnost; troškovna konkurentnost; udio izvoznog tržišta; trgovinska bilancas; rast izvoza; profitabilnost; korištenje tehnologije
Poduzeća	Sposobnost poduzeća da nudi bolje proizvode od konkurenata	Strateška namjera, jezgro kompetencije, teorija resursa.	Troškovi; kvaliteta; isporuka proizvoda i usluga; ključne kompetencije; tržišni udio; informacijske tehnologije; ljudski resursi; tehnologija

Izvor: prilagodba autorice prema Bhawsar, Chattopadhyay (2015), str. 670.

Osim toga, tvrtke se natječu za financiranje na tržištima kapitala (vlasničko ili dužničko) kako bi generirale potrebnu gotovinu za svoje poslovanje. Investitori obično razmatraju alternativne mogućnosti ulaganja s obzirom na njihov profil rizika, a ne gledaju samo tvrtke koje se natječu samo s proizvodima (izravni konkurenti). Proširenje svemira ulaganja na neizravne konkurente dovodi do šireg svemira usporedivih, neizravno konkurentnih tvrtki.

Konkurencija ne mora nužno biti između tvrtki. Na primjer, poslovni pisci ponekad govore o internoj konkurenciji. Ovo je natjecanje unutar poduzeća. Ideju je prvi predstavio Alfred Sloan u General Motorsu 1920-ih godina (Smith et al., 2017.). Sloan je namjerno stvorio područja preklapanja između odjela tvrtke kako bi se svaki odjel natjecao s drugim odjelima. Na primjer, odjel Chevrolet natjecao bi se s odjelom Pontiac za neke tržišne segmente. Konkurentske marke iste tvrtke dopuštale su da dijelove dizajnira jedan odjel i da ih dijeli nekoliko odjela, na primjer dijelove koje je

dizajnirao Chevrolet koristio bi i Pontiac (Smith et al., 2017.). Godine 1931. Procter & Gamble pokrenuo je namjerni sustav internog rivalstva marke protiv marke. Tvrtku je organizirao oko različitih robnih marki, pri čemu su svakoj marki dodijeljeni resursi, uključujući posvećenu grupu zaposlenika voljnih zagovarati marku. Svaki brand manager dobio je odgovornost za uspjeh ili neuspjeh branda i nadoknađen u skladu s tim.

Biti svjestan slabosti svoje tvrtke jednako je važno u pomaganju rastu svoga poslovanja. Razumijevanje gdje poduzeća ne ispunjavaju očekivanja svojih kupaca može im pomoći da identificiraju područja u koja bi možda željeli uložiti vrijeme i resurse. Na primjer, mogli bi saznati da kupci više vole korisničku službu njihove konkurencije. Stoga je potrebno da prouče svoju konkurenciju kako bi saznali što rade kako treba i vidjeli što mogu primijeniti na svoje poslovanje.

Analiza konkurencije poduzećima omogućuje da shvate svoje tržište. Dok identificiraju konkurente, mogu pronaći tvrtke za koje nisu znali ili koje prije nisu smatrali dijelom svoje konkurencije (Kohn, 2016.). Znati tko su njihovi konkurenti prvi je korak da ih nadmaše. Provođenje temeljite procjene onoga što njihova konkurencija nudi također poduzećima može pomoći da identificiraju područja u kojima njihovo tržište nije dovoljno opsluženo. Ako pronađu nedostatke između onoga što njihova konkurencija nudi i onoga što kupci žele, mogu napraviti prvi korak i proširiti vlastitu ponudu kako bi zadovoljili te nezadovoljene potrebe kupaca.

Ovom analitikom poduzeća uviđaju trendove u svome segmentu poslovanja. Proučavanje konkurencije također poduzećima može pomoći da vide u kojem se smjeru kreće industrija u cjelini. Međutim, nikada ne bi trebali učiniti nešto samo zato što to rade njegovi konkurenti. Kopiranje konkurencije bez stvarnog razmatranja vlastitog mjesta na tržištu rijetko, ako ikad, dovodi do uspjeha (Bressler, 2012.). Stoga ako poduzeća vide da njegovi konkurenti rade nešto što oni ne rade, nije potrebno žuriti replicirati njihovu ponudu. Umjesto toga, poduzeća mogu procijeniti koje su potrebe njihovih kupaca i kako mogu stvoriti vrijednost za njih. Važno je napomenuti da je današnji svijet pod utjecajem digitalne tehnologije. „Game – changer“ je riječ koja se svakodnevno koristi u kontekstu digitalne ekonomije. Druptivna inovacija je pojam koja označava proces razvijanja novih proizvoda ili usluga kako bi se nadomjestile postojeće tehnologije i time ostvarila konkurntna prednost. Digitalna tehnologija je donijela brojme promjene u poslovnom okruženju na poslovnim



modelima i na prilagodbi digitalnom dobu. Danas se najveća konkurentnost postiže na način da subjekti digitalno transformiraju svoje poslovanje, iz čega dolazi i krilatica „digital or die“ ( Spremić,2017)

## **2.2. Koraci u analitici konkurencije**

Analiza konkurentnosti je sveobuhvatna i provodi se temeljnim koracima da bi se doznalo kakva je pozicija i snaga, te koje su slabosti i ograničenja konkurenata u odnosu na poduzeće koje provodi analizu konkurencije. Ova analitika uključuje četiri ključna koraka (Smith et al., 2017.):

### **1. Identificirati svoje konkurente.**

Iako prvi korak djeluje prilično jednostavno, ali zapravo postoje različite vrste konkurenata koje treba razmotriti. Oni uključuju:

- ✚ Izravni konkurenti su one suparničke tvrtke koje prodaju robu i usluge identične ili gotovo identične poduzeću koje provodi analizu. Ako to poduzeće prodaje smiješne majice, u izravnoj je konkurenciji s drugim web stranicama koje prodaju smiješne majice, kao i s fizičkim trgovinama koje također prodaju smiješne majice.
- ✚ Neizravni konkurenti prodaju robu i usluge koje nisu iste kao od predmetnog poduzeća, ali zadovoljavaju istu potrebu kupaca. Na primjer, restoran koji prodaje pizzu izravno se natječe s drugom pizzerijom niže u bloku, ali se neizravno natječe s kioscima s hamburgerima i tvrtkama za ugostiteljstvo. Potencijalni kupci žele hranu, a tu potrebu mogu zadovoljiti na razne načine.
- ✚ Zamjenski konkurenti: To su tvrtke koje nude različite proizvode i usluge, ali ciljaju na iste kupce u nečijem zemljopisnom području.

## 2. Prikupiti informacije o svojim konkurentima.

Nakon što je identificiralo svoje konkurente, poduzeće ih treba procijeniti u smislu "četiri P" marketinškog miksa:

- ✚ **Proizvod:** Usporediti njihove proizvode sa svojim, idealno tako da ih sami kupe i isprobaju. Kakva je kvaliteta? Koje im se karakteristike sviđaju ili ne sviđaju?
- ✚ **Cijene:** Koje su cijene njihovih proizvoda i usluga? Razlikuju li se njihove cijene za partnere i klijente? Kakva je njihova politika popusta? Mogu li poduzeća li procijeniti njihovu strukturu troškova?
- ✚ **Mjesto:** Koji je njihov geografski doseg ili područje pružanja usluga u usporedbi s konkurentnim poslovanjem?
- ✚ **Promocija:** Koje marketinške taktike koriste za interakciju i angažman sa svojim kupcima? Kakva je njihova prisutnost na društvenim mrežama?

Koncept "četiri P" evoluirao je od svog izuma, stoga je svakako potrebno uzeti u obzir i druge čimbenike, uključujući sljedeće (Kohn, 2016.):

- ✚ **Pozicioniranje:** Pregledati njihove web stranice, društvene mreže, dokumente o proizvodima, brošure i kataloge. Tko su njihova ciljna tržišta? Koji je njihov jedinstveni prodajni prijedlog?
- ✚ **Reputacija:** Što ljudi govore o proizvodima i uslugama njegove konkurencije online i na društvenim mrežama? Kakve su recenzije u usporedbi s onima za konkurentnu tvrtku?
- ✚ **Ljudi:** Kolika je njihova organizacija? Kakav je opći profil ljudi koje zapošljavaju?
- ✚ **Partnerstva:** Tko su njihovi dobavljači? Koliko dugo rade zajedno?

Slika 1. Faze u implementaciji analize konkurencije



Izvor: izrada autorice prema Smith, K., Ferrier, W., Ndofor, H. (2017): Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, UK, str. 45

### 3. Analizirati snage i slabosti svojih konkurenata

U održavanju sastanka sa svojim radnim timom, važno je da menadžeri mogu jednostavno usporediti performanse svojih konkurenata sa svojim.

Tablica 2. Rangiranje kriterija u analizi konkurencije

Kriterij	Poduzeće	Konkurent 1	Konkurent 2	Konkurent 3
Kvaliteta proizvoda	8	7	8	9
Cijena	6	4	4	8
Lokacija	5	6	6	9
Promocija	4	7	9	5
Pozicioniranje	7	1	7	7
Reputacija	2	6	2	6
Kupci	3	5	4	4
Partnerstvo	6	3	5	6

Izvor: izrada autorice prema Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., Torrent-Sellens, J. (2016): The competitiveness of small networkfirm: A practical tool. Journal of Business Research, Vol. 69, No. 5, str. 1769-1774.

Potrebno je započeti rangiranjem svojih konkurenata prema gore navedenim kriterijima na ljestvici od 1 do 10. Zatim pripremiti pismenu procjenu prednosti i slabosti svakog konkurenata. Na primjer, jesu li popularni zbog svoje lokacije? Vidljivost? Kvaliteta njihovog osoblja? Jesu li im cijene previsoke? Nedostaje li njihovom proizvodu ključna značajka koju zahtijevaju kupci? Potom je sve potrebno sažeti što bi potrošača natjeralo da odabere (ili ne odabere) svakog konkurenta.

## 4. Odrediti svoju konkurentsku prednost

Sa svim informacijama na dohvat ruke, vrijeme je da poduzeća shvate što rezultati znače za njegovu poslovnu strategiju. Poduzeća se trebaju zapitati: „u čemu smo dobri u odnosu na konkurenciju i na što se želimo fokusirati?” Analiza konkurentskog okruženja pomoći će im da odrede svoju konkurentsku prednost. To bi mogla biti posebna snaga koja se sviđa njihovu ciljnom tržištu i nešto oko čega mogu izgraditi imidž robne marke i poruke. Ili ako vide slabost u konkurenciji, mogu sniziti cijene i pokrenuti nove promocije kako bi iskoristili priliku.

Bitno je provesti analitiku konkurencije prema zadanim koracima kako je opisano i prema definiranim fazama na slici 2. Na taj način će poduzeća dobiti realan uvid u svoju tržišnu poziciju i prednosti i nedostatke konkurenata u odnosu na njih.

### 2.3. Značaj analize konkurencije za poslovni uspjeh poduzeća

Analiza konkurencije mora ići mnogo dublje od usporedbe društvenih medija ili oglašavanja nećijih konkurenata. Sastavljanje dobre analize konkurencije zahtijeva dobro razumijevanje hijerarhije industrije - na primjer, još uvijek koristeći nadolazeće brendove smrznutih poslastica kao primjer, s kojom konkurencijom se poduzeće može mjeriti (Cai i Yang, 2014)? Ne radi se o vrhunskim sladoledima, već o robnim markama slične veličine i svijesti kao kod klijenta poduzeća. Strateška prednost iza sastavljanja analize konkurencije je ta što poduzećima pomaže da dobiju bolju sliku konkurencije tako da mogu pokušati oponašati njihov uspjeh, ali i prepoznati i izbjeći njihov neuspjeh. Potrebno je malo truda da bi se ova analiza sastavila, ali je vrijedna truda.

Svrha analize konkurenata je razumjeti snage i slabosti konkurenata poduzeća u usporedbi s njim i pronaći prazninu na tržištu. Analiza konkurenata je važna jer (Cetindamar i Kilitcioglu, 2013.):

- ✚ Pomoći će poduzećima da prepoznaju kako mogu poboljšati vlastitu poslovnu strategiju.
- ✚ Reći će im kako mogu nadmašiti svoje konkurente u tim područjima kako bi zadržali pozornost kupaca.

- ✚ Rezultat toga je konkurentna prednost u odnosu na druge u njihovu sektoru.
- ✚ Važnost uspoređivanja s konkurencijom

Oni pomažu u uspostavljanju mjerila. Benchmarking je proces izgradnje referentnih točaka prema kojima poduzeća mogu mjeriti rast (Conti et al., 2011.). Primjerice, ako poduzeće izrađuje analizu tvrtki za proizvodnju sladoleda ili smrznutih mliječnih proizvoda sličnih njihovu klijentu, da bi formiralo referentnu vrijednost, treba uzeti metriku o tome koliko su dobre objave na Facebooku, kombinirati ih za prosjek i postaviti to kao svoju referentnu vrijednost koju će nadmašiti. Potom treba postaviti mjerila za stvari kao što su angažman, doseg na društvenim mrežama, dojmovi i ponovni posjetitelji kako bi zadržali tempo - i na kraju odredili tempo - u kutku industrije njegova klijenta.

Postoje mnoge potencijalne koristi od korištenja okvira za analizu konkurencije. Provođenje analize konkurentnosti i prikupljanje istraživanja u okvir može pomoći marketinškom ili financijskom stručnjaku na sljedeće načine (Kohn, 2016.):

- ✚ Identificirati tržišne praznine unutar industrije: Analiza konkurenata može vam pomoći pronaći praznine unutar ciljane industrije. To može pomoći u izradi poslovnog plana za novu ideju ili tržišni proizvod.
- ✚ Pronalaženje tržišnih trendova i obrazaca: Prilikom izrade tržišne strategije ili poslovnog plana, važno je naučiti više o tržišnim trendovima i obrascima. Okvir može otkriti zahtjeve ili interese kupaca. To može pomoći da poduzeća osmisle učinkovitu strategiju rasta za svoju ciljanu publiku.
- ✚ Analizirati učinkovite marketinške strategije: Analiza uspješnih kampanja konkurenata može poduzećima pomoći da vide što dobro funkcionira na njihovu tržištu. Ove podatke mogu koristiti za izradu ili doradu vlastitog plana.
- ✚ Identificirati mjerljive ciljeve: Okvir analize konkurentnosti može pomoći tvrtkama u stvaranju specifičnih ciljeva. Marketinški timovi mogu upotrijebiti podatke svojih konkurenata za postavljanje specifičnih, mjerljivih ciljeva učinka za svoj sljedeći kvartal ili godinu.
- ✚ Organizirati podatke analize: okvir održava urednim podatke o istraživanju i konkurentima. To može olakšati uočavanje trendova ili pronalaženje nedostataka.

- ✚ Učinite podatke vizualno privlačnijim: okviri mogu uključivati grafike ili grafikone. Prikazivanje informacija na vizualno privlačan način može poduzećima pomoći u raspravi o analizi s marketinškim timom, investitorima ili poslovnim vođama.
- ✚ Usredotočiti se na određeno marketinško područje: Okvir se može usredotočiti na jedno ili dva marketinška područja, što može pomoći marketinškom timu u istraživanju i raspravi o specifičnim ciljevima i strategijama.

Kada potencijalni kupac ima proizvod nečijeg klijenta i sličan proizvod jedan pored drugog, pitanje "zašto?" robne marke toga kupca često će biti odlučujući faktor u zaključivanju te prodaje (Alvarez et al., 2009.). Danas je klijenata previše dragocjena i zaštitnički nastrojena prema svojim markama da bi prihvatili: većina proizvoda sličnih cijena u industriji uglavnom je ista. Podaci su ono što podmazuje kotače kampanje i pomaže poduzeću u donošenju taktičkih odluka koji osiguravaju pobjedničke kampanje. Što više uvida u polje svog klijenta poduzeća imaju, to će se staviti u bolju poziciju da im pomognu da njime dominiraju. Zbog svih ovih razloga i još mnogo toga, analiza konkurentnosti bitan je dio procesa uključivanja za sve klijente.

Prije nego što se započne analiza konkurencije, poduzeća moraju razumjeti tko su njegovi konkurenti. Potrebno je stoga odrediti najbolji način da utvrde je li neka druga tvrtka ključni konkurent (Bhawsar i Chattopadhyay, 2015.):

- ✚ Koju uslugu pružaju?
- ✚ Ciljate li na sličnu ciljanu publiku?
- ✚ Djeluju li blizu njih?

Razumijevanje svojih konkurenata pomaže poduzeću da bolje razumije svoje poslovanje. Razumijevanjem prednosti i slabosti svoga konkurenta poduzeće počinje shvaćati što funkcionira, a što ne, kako donositi bolje odluke i izbjeći pogreške. Kao rezultat toga, naučit će i prednosti i slabosti vlastitog poslovanja.

Analiza konkurenata pomoći će poduzećima da povećaju svoje znanje o industriji – znanje koje mogu podijeliti. Na taj način poduzeće postaje stručnjak i autoritet kojim gradi povjerenje svojih kupaca. Ovo znanje također može koristiti za dijeljenje sa svojim osobljem, što pomaže u izgradnji njihovog učenja i zahvalnosti za vaše poslovanje.

Provedba analize konkurencije pomaže poduzeću razumjeti i identificirati nedostatke na tržištu bilo da se radi o određenoj geografskoj lokaciji, u ponudi proizvoda ili u cijenama ili prodaji određenom ciljnom tržištu (Bresler, 2012.). Na primjer, konkurent može ciljati na mlađe generacije, dok nitko od drugih konkurenata ne prilagođava proizvod kako bi ciljao na stariju demografsku skupinu.

Analiza konkurenata identificira jedinstvenu prodajnu ponudu poduzeća – analizom i procjenom svojih konkurenata (i sebe) poduzeće može identificirati što je drugačije u vezi s onim što nudi u odnosu na ono što nudi njegova konkurencija. Počinje odgovarati na pitanje kupca (Kohn, 2016.):

- ✚ „Zašto bih kupovao od Vas, a ne od vaše konkurencije?”
- ✚ Koja su to obilježja koja Vas ističu da budete bolji od konkurencije?“

Razumijevanje konkurencije ne znači samo promatranje tvrtki koje su iste veličine kao predmetno poduzeće. Ako su njegovi poslovni ciljevi rast, možda bi to poduzeće trebalo promatrati veće konkurente kako bi oponašalo njihove pobjede ili izbjeglo njihove skupe pogreške. Može identificirati prilike za rast i područja unutarnjeg ili vanjskog razvoja. Isto tako, ovo funkcionira za manje tvrtke – one tvrtke za koje poduzeće misli da su premale da bi predstavljale prijetnju (Baldauf i Enggvist, 2014.). Možda će htjeti pripaziti na tvrtke manje od njega jer se one žele popeti na isto konkurentno stablo.

Analiza konkurenata može pomoći u strukturiranju marketinga poduzeća. Poduzeća stoga trebaju znati koje ključne riječi ili marketinške kanale koriste njegovi konkurenti. Ako shvate gdje konkurencija troši, mogu početi razumjeti trošak njihovog marketinga i koliko troše na stjecanje novih kupaca. Na primjer, mogu odrediti trebaju li se izravno natjecati ili koristiti pristupačnije alternative za ključne riječi (Smith et al, 2017.). Mogu potom identificirati jaz u marketinškom kanalu, što im omogućuje da ciljaju na potpuno drugačije tržište i na drugačiji način.

Osim razumijevanja jakih i slabih strana svojih konkurenata, analiza konkurencije daje im priliku da nauče što ne treba činiti. Analizom konkurencije poduzeća mogu otkriti novi plan ili strategiju konkurenta – npr. vijesti o širenju, promjenama lokacije, zapošljavanju osoblja, ponovnom razvoju itd. To im pomaže da pripreme svoj marketinški plan kako bi kompenzirali bilo koju od njihovih marketinških taktika.



Temeljita analiza konkurenata može identificirati trendove u industriji. Važno je razumjeti kamo idu konkurencija i industrija. Poduzeća trebaju pogledati prijetnje i prilike koje mogu predstavljati i što poduzeća i njegovi konkurenti rade u vezi s tim trendovima (Diaz – Chao et al., 2016.). Smatrat će ih naprednim i okretnim, tržišnim liderom i autoritetom, a ne zaostalim u industriji.

U industriji koja se neprestano mijenja, uvijek postoje novi inovativni načini da poduzeća prošire svoju strategiju kako bi ostala ispred svojih konkurenata, kao i zadržali pozornost svojih kupaca. Važnost analize konkurenata ne može se precijeniti. Analiziranje konkurenata je jednostavna, ali učinkovita marketinška taktika kako bi poduzeća bili sigurna da idu ukorak s naporima drugih u industriji. To ih sprječava da se „izgube u buci“ napora svoje konkurencije (Keddy, 2001.), tako da mogu implementirati marketinšku strategiju koja će ojačati njihovu online poziciju i proširiti njihov online trag.

### **3. METODE ANALIZE KONKURENCIJE**

Analiza konkurenata važan je dio marketinške strategije poduzeća. Analizirajući konkurenciju, tvrtke mogu prepoznati tržišne trendove i pronaći područja rasta. Okvir za analizu konkurenata je alat koji organizirano grupira podatke i istraživanja konkurenata.

Okvir za analizu konkurentnosti je model ili alat koji marketinški stručnjaci mogu koristiti za usporedbu svog poslovnog plana ili marketinške strategije sa svojim konkurentima. Ovaj model može stvoriti vizualnu strukturu za marketinšku analizu konkurencije. Analiza konkurentnosti opisuje konkurente tvrtke i pruža detaljne informacije o njihovoj prodaji, poslovnim strategijama i marketinškim naporima.

U ovom poglavlju će se analitički u teorijskom kontekstu prikazati Porterova analiza konkurentnih prednosti, PESTLE analiza i SWOT analiza te BCG matrica.

#### **3.1. Porterova analiza konkurentnih prednosti**

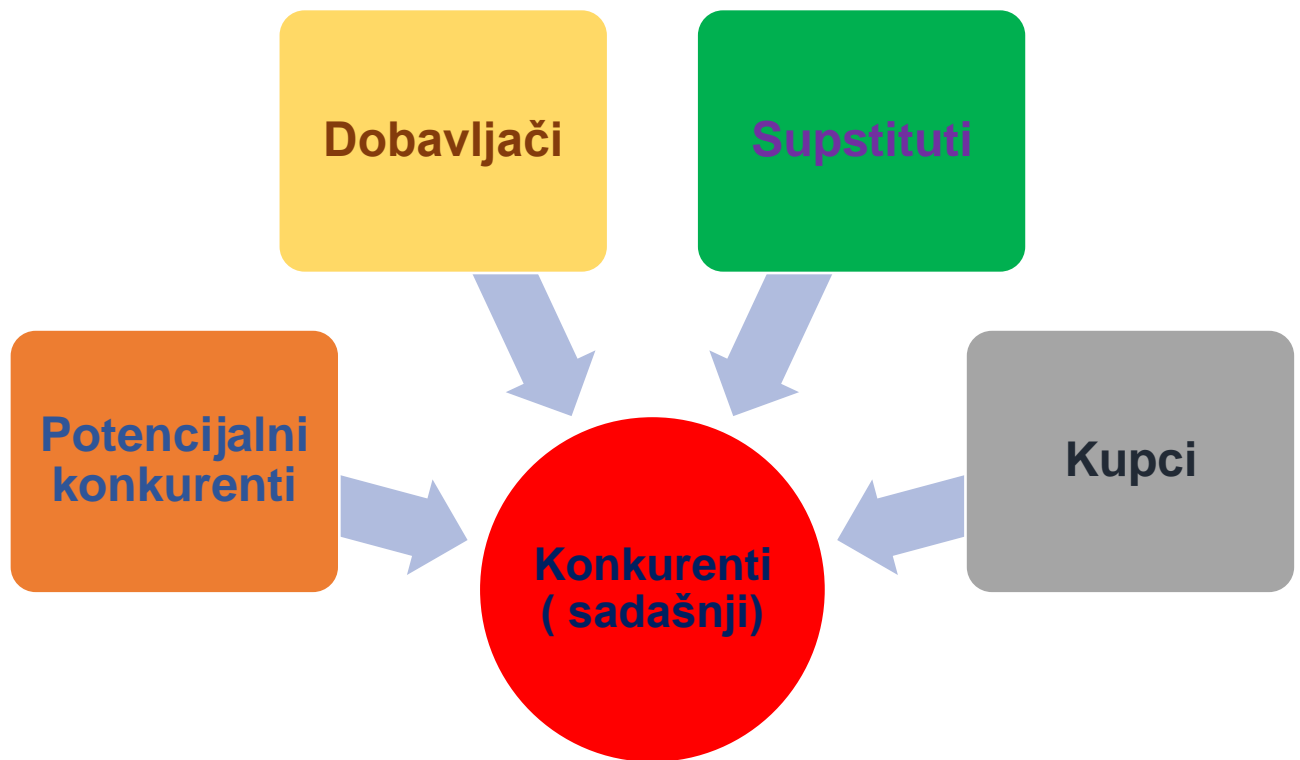
Porterovih pet sila analize konkurentske pozicije razvio je 1979. Michael E Porter s poslovne škole Harvard kao jednostavan okvir za procjenu i evaluaciju konkurentske snage i položaja poslovne organizacije.

Ova se teorija temelji na konceptu da postoji pet sila koje određuju intenzitet konkurencije i privlačnost tržišta. Porterovih pet sila pomaže prepoznati gdje je moć u poslovnoj situaciji. Ovo je korisno kako za razumijevanje snage trenutne konkurentske pozicije organizacije, tako i za snagu pozicije na koju bi se organizacija mogla pomaknuti. Strateški analitičari često koriste Porterovih pet sila kako bi shvatili jesu li novi proizvodi ili usluge potencijalno profitabilni (Buble et al., 2005.). Razumijevanjem gdje je moć, teorija se također može koristiti za identificiranje područja snage, za poboljšanje slabosti i izbjegavanje pogrešaka.

Pet Porterovih sila su (Porter, 2008.):

1. Snaga dobavljača. Procjena koliko je lako dobavljačima podići cijene. To je potaknuto: brojem dobavljača svakog osnovnog inputa; jedinstvenost njihovog proizvoda ili usluge; relativna veličina i snaga dobavljača; i trošak prelaska s jednog dobavljača na drugog.
2. Snaga kupca. Procjena koliko je lako kupcima sniziti cijene. To je potaknuto: brojem kupaca na tržištu; važnost svakog pojedinog kupca za organizaciju; i trošak prelaska s jednog dobavljača na drugog za kupca. Ako tvrtka ima samo nekoliko moćnih kupaca, oni su često u stanju diktirati uvjete.
3. Natjecateljsko suparništvo. Glavni pokretač je broj i sposobnost konkurenata na tržištu. Mnogi konkurenti, koji nude nediferencirane proizvode i usluge, smanjit će privlačnost tržišta.
4. Prijetnja zamjenom. Tamo gdje na tržištu postoje bliski zamjenski proizvodi, povećava se vjerojatnost da će kupci prijeći na alternative kao odgovor na povećanje cijena. Time se smanjuje i snaga dobavljača i atraktivnost tržišta.
5. Prijetnja novim ulaskom. Profitabilna tržišta privlače nove sudionike, što nagrizava profitabilnost. Osim ako postojeće tvrtke nemaju jake i trajne prepreke za ulazak, na primjer, patente, ekonomiju razmjera, kapitalne zahtjeve ili vladine politike, tada će profitabilnost pasti na konkurentnu stopu.

Slika 2. Porterov model pet konkurentnih sila



Izvor: izrada autorice prema Porter, M. E. (2008): On Competition, Harvard University Press, Boston, str. 4

Ovaj okvir može pomoći tvrtki u analizi cijelog tržišta ili industrije, što joj može pomoći u stvaranju ciljanih ciljeva i strateškog plana. Na primjer, ako postoji mnogo zamjena u industriji, marketinški tim može smisliti načine kako svoj proizvod učiniti jedinstvenim.

Prednosti Porterovog modela 5 sila su (Horvat et al., 2012.):

- ✚ Organizacije mogu naučiti kako se profit dijeli između pet sila.
- ✚ Omogućuje organizacijama da identificiraju koji igrači imaju kontrolu i postavljaju pravila.
- ✚ Stratezima tvrtke pruža uvid i osnovu za procjenu snaga i slabosti tvrtke.
- ✚ Pruža holistički pregled svake industrije i pomaže stratezima da identificiraju najvažnije čimbenike koji mogu utjecati na njihov položaj u industriji.

- ✚ Pomaže stratezima da cjelovitije razmišljaju o industriji i otkriju neočite prilike koje također mogu privući veća ulaganja i utjecati na budući rast tvrtke.

Međutim, postoje neka moguća ograničenja i zamke, kako su primijetili sam Porter i drugi stručnjaci (Porter, 2008., Horvat et al, 2012.):

- ✚ Neulaganje dovoljno truda da se otkrije i razumije "zašto" iza opažanja.
- ✚ Nedostatak angažmana s dionicima tijekom analize može rezultirati preprekama koje bi se mogle spriječiti od samog početka.
- ✚ Nerazumijevanje cilja Porterovog okvira pet sila. Cilj je pomoću uvida formulirati poslovnu strategiju, a ne deklarirati je li industrija atraktivna ili ne.
- ✚ Strategije ne uspijevaju jer menadžeri i stratezi preširoko ili preusko definiraju industriju u kojoj se odvija natjecanje. Povrh toga, stratezi ne bi trebali zanemariti mogućnost pomicanja granica industrije.
- ✚ Neki autori i izvori kažu da se inovacija treba smatrati jednom od snaga koje pokreću industrijsku konkurenciju. Međutim, Porter tvrdi da su tehnologija i inovacije prolazni čimbenici koji nisu dovoljni da industriju učine privlačnom ili neprivlačnom.

Analiza pet sila pomaže organizacijama da razumiju čimbenike koji utječu na profitabilnost u određenoj industriji i može pomoći u donošenju odluka koje se odnose na: treba li ući u određenu industriju; treba li povećati kapacitet u određenoj industriji; i razvijanje konkurentskih strategija.

### **3.2. PESTLE analiza**

PESTLE je mnemotehnika koja u svom proširenom obliku označava P za politički, E za ekonomski, S za društveni, T za tehnološki, L za pravni i E za ekološki (Perera, 2018.). Omogućuje pogled iz ptičje perspektive na cijelo okruženje iz mnogo različitih kutova koje se želi provjeriti i pratiti dok se razmišlja o određenoj ideji/planu. Okvir PESTEL doživio je određene izmjene, budući da su gurui marketinga dodali određene stvari poput E za etiku kako bi usadili element demografije dok su koristili okvir tijekom istraživanja tržišta.

Postoje određena pitanja koja se trebaju postaviti tijekom provođenja ove analize, što im daje ideju o tome što treba imati na umu. Oni su (Jelenc et al., 2013.):

- ✚ Kakva je politička situacija u zemlji i kako ona može utjecati na industriju?
- ✚ Koji su prevladavajući ekonomski čimbenici?
- ✚ Koliko kultura ima značaj na tržištu i koje su njezine odrednice?
- ✚ Koje će se tehnološke inovacije vjerojatno pojaviti i utjecati na strukturu tržišta?
- ✚ Postoje li trenutni zakoni koji reguliraju industriju ili može doći do promjena u zakonodavstvu za industriju?
- ✚ Koja su pitanja okoliša za industriju?

Svi aspekti ove tehnike ključni su za bilo koju industriju u kojoj bi se poslovanje moglo nalaziti. Više od pukog razumijevanja tržišta, ovaj okvir predstavlja jedan od kralježaka okosnice strateškog upravljanja koji ne samo da definira što tvrtka treba činiti, već i uzima u obzir ciljeve organizacije i strategije povezane s njima. Može biti tako da važnost svakog od čimbenika može biti različita za različite vrste industrija, ali je imperativ za svaku strategiju koju tvrtka želi razviti da provede PESTLE analizu jer ona čini mnogo sveobuhvatniju verziju SWOT analiza.

Slika 3. Primjer PESTLE analize



Izvor: izrada autorice prema Perera, 2018.

Politički čimbenici u PESTLE analizi određuju opseg do kojeg vlada može utjecati na gospodarstvo ili određenu industriju (Perera, 2018.). Na primjer, vlada može nametnuti novi porez ili pristojbu zbog koje bi se mogle promijeniti cijele strukture organizacije koje generiraju prihod. Politički čimbenici uključuju poreznu politiku, fiskalnu politiku, trgovinske tarife itd. koje vlada može nametnuti tijekom fiskalne godine i to može u velikoj mjeri utjecati na poslovno okruženje (ekonomsko okruženje).

Ekonomski faktori u PESTLE analizi su determinante uspješnosti gospodarstva koje izravno utječu na tvrtku i imaju rezonantne dugoročne učinke (Perera, 2018.). Na primjer, porast stope inflacije u bilo kojem gospodarstvu utjecao bi na način na koji tvrtke određuju cijene svojih proizvoda i usluga. Dodajući tome, to bi utjecalo na kupovnu moć potrošača i promijenilo modele potražnje/ponude za to gospodarstvo. Ekonomski čimbenici uključuju stopu inflacije, kamatne stope, devizne tečajevе, obrasce gospodarskog rasta itd. Također se računaju FDI (izravna strana ulaganja) ovisno o određenim specifičnim industrijama koje su podvrgnute ovoj analizi.

Društveni čimbenici u PESTLE analizi pomno ispituju društveno okruženje tržišta i mjere determinante poput kulturnih trendova, demografije, analize stanovništva itd. (Perera, 2018.). Primjer za to mogu biti trendovi kupnje za zapadne zemlje poput SAD-a gdje postoji velika potražnja tijekom blagdanske sezone.

Tehnološki faktori u PESTLE analizi se odnose na inovacije u tehnologiji koje mogu povoljno ili nepovoljno utjecati na poslovanje industrije i tržišta (Perera, 2018.). To se odnosi na automatizaciju, istraživanje i razvoj te količinu tehnološke svijesti koju tržište posjeduje.

Pravni čimbenici u PESTLE analizi imaju i vanjsku i unutarnju stranu. Postoje određeni zakoni koji utječu na poslovno okruženje u određenoj zemlji, dok postoje određene politike koje tvrtke održavaju za sebe (Perera, 2018.). Pravna analiza uzima u obzir oba ova kuta, a zatim iscrtava strategije u svjetlu tih zakona. Na primjer, zakoni o zaštiti potrošača, sigurnosni standardi, zakoni o radu itd.

Čimbenici okoliša u PESTLE analizi uključuju sve one koji utječu ili su određeni okolnim okolišem. Ovaj aspekt PESTLE-a ključan je za određene industrije, posebice za turizam, poljoprivredu, pol itd. Čimbenici analize poslovnog okruženja uključuju, ali nisu ograničeni na klimu, vrijeme, geografski položaj, globalne promjene u klimi, utjecaje na okoliš itd. (Perera, 2018.).

Postoje mnogi predlošci dostupni tvrtkama za provođenje PESTLE analize. Mnoge su organizacije pružile informacije o svojoj PESTLE analizi kao studije slučaja dostupne na Internetu.

### 3.3. SWOT analiza

SWOT analiza je okvir za prepoznavanje i analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji organizacije. Ove riječi čine SWOT akronim. Primarni cilj SWOT analize je povećati svijest o čimbenicima koji ulaze u donošenje poslovne odluke ili uspostavljanje poslovne strategije (Fine, 2019.). Da bi se to postiglo, SWOT analizira unutarnje i vanjsko okruženje i čimbenike koji mogu utjecati na održivost odluke.

Poduzeća obično koriste SWOT analizu, ali je koriste i neprofitne organizacije i, u manjoj mjeri, pojedinci za osobnu procjenu. SWOT se također koristi za procjenu inicijativa, proizvoda ili projekata.

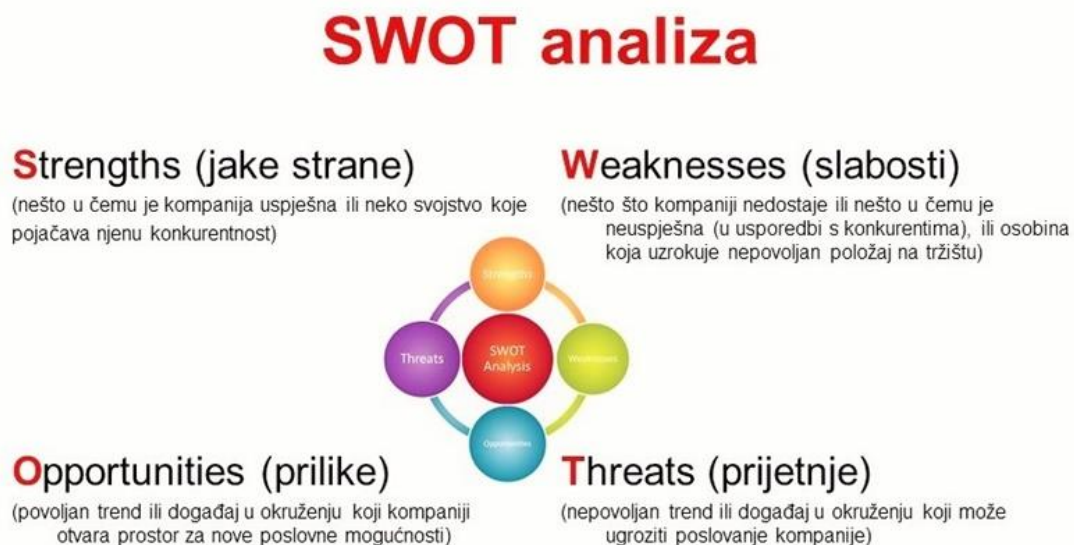
Za SWOT okvir zaslužan je Albert Humphrey, koji je testirao pristup 1960-ih i 1970-ih na Stanford Research Institute (Nordhaus i Samuelson, 2000.). SWOT analiza izvorno je razvijena za poslovanje i temelji se na podacima iz Fortune 500 kompanija. Usvojile su ga organizacije svih vrsta kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka za razmišljanje.

SWOT analiza ispituje četiri elementa (Fine, 2019.):

- ✚ Interni atributi i resursi koji podupiru uspješan ishod, kao što je raznolika linija proizvoda, lojalni kupci ili jaka korisnička služba.
- ✚ Unutarnji čimbenici i resursi koji otežavaju postizanje uspjeha, poput slabe marke, prekomjernog duga ili neadekvatnog osoblja ili obuke.
- ✚ Vanjski čimbenici koje organizacija može kapitalizirati ili iskoristiti, kao što su povoljne izvozne tarife, porezni poticaji ili nove tehnologije koje omogućuju.
- ✚ Vanjski čimbenici koji bi mogli ugroziti uspjeh subjekta, poput povećanja konkurencije, slabljenja potražnje ili nesigurnog opskrbnog lanca.



Slika 4. Primjer SWOT analize



Izvor: Plavi ured (2016): SWOT analiza, dostupno na <https://plaviured.hr/swot-analiza/>, pristupljeno 26.04.2023.

SWOT matrica se često koristi za organiziranje stavki identificiranih pod svakim od ova četiri elementa. Matrica je obično kvadrat podijeljen u četiri kvadranta, pri čemu svaki kvadrant predstavlja jedan od specifičnih elemenata. Donositelji odluka identificiraju i navode specifične prednosti u prvom kvadrantu, slabosti u sljedećem, zatim prilike i, na kraju, prijetnje (Fine, 2019.).

Organizacije ili pojedinci koji rade SWOT analizu mogu se odlučiti za korištenje različitih predložaka SWOT analize. Ovi su predlošci općenito varijacije standardne SWOT matrice s četiri kvadranta. SWOT analiza često se koristi na početku ili kao dio procesa strateškog planiranja. Okvir se smatra snažnom podrškom za donošenje odluka jer omogućuje organizaciji da otkrije prilike za uspjeh koje su prethodno bile neartikulirane. Također naglašava prijetnje prije nego što postanu pretjerano opterećujuće. SWOT analiza može identificirati tržišnu nišu u kojoj tvrtka ima konkurentsku prednost (Nordhaus i Samuelson, 2000.). Također može pomoći

pojedincima da zacrtaju put karijere koji će maksimizirati njihove snage i upozoriti ih na prijetnje koje bi mogle osujetiti uspjeh. Ova vrsta analize je najučinkovitija kada se koristi za pragmatično prepoznavanje i uključivanje poslovnih problema i briga. Posljedično, SWOT često uključuje raznolik međufunkcionalni tim koji je sposoban slobodno dijeliti misli i ideje (Fine, 2019.). Najučinkovitiji timovi koristili bi se stvarnim iskustvima i podacima -- poput iznosa prihoda ili troškova -- za izradu SWOT analize.

Mnogi marketinški timovi provode SWOT analizu kao dio veće analize konkurenata. SWOT analiza može pokazati koliko konkurenata ima u odjeljku prijetnji. Marketinški tim također može provesti SWOT analizu tržišta i analizirati snage i slabosti različitih konkurenata kako bi identificirao trendove i nedostatke.

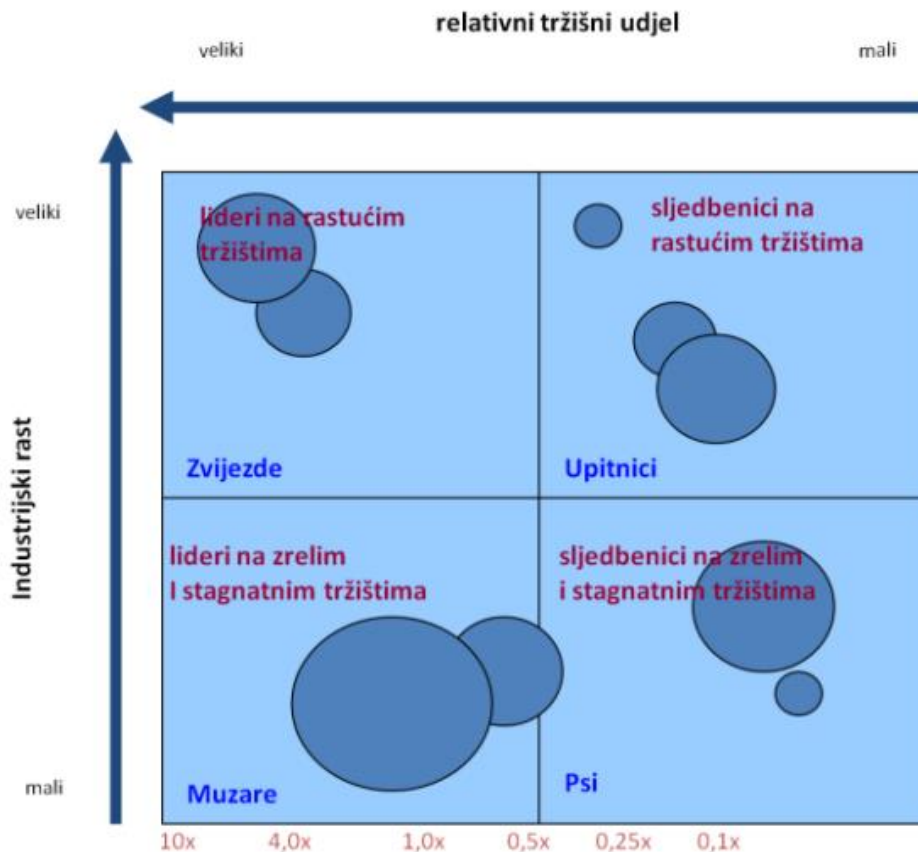
### **3.4. BCG matrica**

Matrica portfelja proizvoda grupe Boston Consulting (BCG matrica) dizajnirana je za pomoć u dugoročnom strateškom planiranju, kako bi pomogla tvrtki da razmotri prilike za rast pregledom svog portfelja proizvoda kako bi odlučila gdje uložiti, prekinuti ili razviti proizvode (Nordhaus i Samuelson, 2000.). Također je poznata kao Matrica rasta/udjela. Matrica je podijeljena u 4 kvadranta na temelju analize rasta tržišta i relativnog tržišnog udjela.

Kvadranti BCG matrice su (Begičević Ređep et al., 2014.):

1. Psi: To su proizvodi s niskim rastom ili tržišnim udjelom
2. Upitnici ili problematično dijete: Proizvodi na tržištima visokog rasta s malim tržišnim udjelom
3. Zvezdice: Proizvodi na tržištima visokog rasta s velikim tržišnim udjelom
4. Krave muzare: proizvodi na tržištima niskog rasta s velikim tržišnim udjelom.

Slika 5. Primjer BCG matrice



Izvor: Tipurić, D. (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 16

Ova matrica, izvorno dizajnirana za investitore koji donose odluke o portfelju, također može odražavati tržišne trendove. Poslovni ili marketinški tim može koristiti ovu tablicu kako bi odredio koje marketinške strategije proizvode veće tržišne udjele. Također se mogu usredotočiti na nekoliko konkurenata tijekom vremena i vidjeti koji konkurenti povećavaju svoje tržišne udjele. To im može pomoći da poboljšaju i prilagode svoje marketinške strategije.

## **4. KARAKTERISTIKE I ZNAČENJE RETAIL -a**

Trgovina na malo ili Retail je poslovna djelatnost povezana s prodajom robe krajnjem potrošaču, krajnjem kupcu. To je poveznica između veletrgovaca ili proizvođača i kupaca proizvoda. Trgovci na malo obično prodaju robu u malim količinama potrošačima za osobnu upotrebu, a ne za daljnju prodaju ili poslovnu upotrebu. Maloprodaja je završni korak distribucijskog kanala. Trgovac će kupiti robu od veletrgovca, ili ponekad izravno od proizvođača, u rasutom stanju (velike količine) po sniženoj cijeni. A zatim prodaje robu krajnjim potrošačima robe, u malim jedinicama ili količinama, po maloprodajnoj cijeni uživajući u prednostima u tom procesu. Cilj svake prodavaonice jest profitabilno i dugoročno poslovanje, koje se gradi izvrsnim uslugom i proizvodom čime se stvara sve veća baza lojalnih kupaca.

Trgovina na malo može imati mnogo oblika. Nije nužno da se roba prodaje iz trgovine, trgovina na malo se može odvijati čak i telefonom, putem pošte ili pošte, prodaja od vrata do vrata itd. Tako se i mjesto prodaje može jako razlikovati, npr. trgovina, supermarket, sama kuća kupca ili čak automat. Ali jedna stvar koja ostaje zajednička u svim gore navedenim slučajevima je da je kupac robe njezin krajnji potrošač.

### **4.1. Koncept prodavaonice u maloprodaji**

Ukoliko napravimo jedan presjek u prošlost, prvi oblik prodavaonice djelovao je po principu razmjenom dobra. Pojava novca te prvenstveno novih potreba potrošača, iznjedrila su stalna mjesta robne razmjene te ih slijedom navedenog smatramo prvim prodavaonicama. Na razvoj prodavaonica utjecali su brojni čimbenici, poput pojava trgovačkih centara, e-novca, e-trgovina, virtualne trgovine, pametnih telefona i neizostavna radiofrekvencijske identifikacije.

Danas, prodavaonicu definiramo kao posebnu poslovnu i organizacijsku jedinicu poduzeća ili fizičke osobe koja u smislu prostorno – funkcijske izdvojenosti prostorija, arhitektonske kompozicije zgrade kojoj se nalazi i drugih osobina čini posebnu cjelinu

i u kojoj se kao glavna djelatnost odvija kupoprodajni proces, odnosno prodaja robe na malo potrošačima i drugim kupcima.

Također, postoji opće prihvaćena definicija prodavaonice kao poslovne jedinice za neposrednu prodaju krajnjim potrošačima unutar posebno omeđenog prostora, prilagođenom obujmu i zahtjevima proizvoda koji su predmet prodaje (Segetlija, 2002.).

Prodavaonica u svom cjelovitom kontekstu, može obuhvaćati prostora za robu, opremu, kupce i prodavače. Također, prodavaonica poprima temeljna obilježja distribucijskog sustava, koja u svojoj suštini predstavlja i završnu jedinicu distribucijskog kanala iz koje proizvod prelazi u fazu potrošnje. Međutim, s obzirom da postoje mnoga obilježja prodavaonice i da se ta obilježja višestruko prelamaju, razvrstavanje prodavaonice je višeslojno.

Prodavaonice po vrstama u Republici Hrvatskoj, definirane su Zakonom o trgovini (NN, 87/08 i 116/08). Na temelju predmetnog zakona, odnosno temeljnih obilježja kojima se razlikuju vrste prodavaonica kroz različite oblike prodaje razlikujemo sljedeće:

a) **Prodavaonice koje nude pretežno prehrambene proizvode, odnosno Specijalizirana prodavaonica prehrambenih proizvoda:** Ovaj tip prodavaonice ima višu razinu usluge, a metoda prodaje je najčešće klasična prodaja direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

b) **Nespecijalizirane prodavaonice pretežno hranom, pićima i duhanskim proizvodima** u koje ubrajamo sljedeće:

- ***Klasičnu prodavaonicu*** koja nudi ograničeni asortiman proizvoda s velikim koeficijentom obrtaja, uglavnom dnevne, ali i povremene potrošnje. Prodaja se obavlja na klasičan način direktnim posredovanjem prodavača.
- ***Mini market*** čiji pretežni asortiman čini hrana namijenjena pretežno svakodnevnoj uporabi, ali se nude i neprehrambeni proizvodi, a smještena je u naseljima. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

- **Supermarket** čiji pretežni asortiman čine hrana ali se nude i neprehrambeni proizvodi. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.
- **Hipermarket** koja nudi asortiman različitih robnih grupa hrane i neprehrambenih proizvoda i razne vrste usluga. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača
- prema kupcu.

Slika 6. Hipermarket SPAR



Izvor: SPAR (2023): SPAR Hrvatska, dostupno na <https://www.spar.hr/o-nama.>, pristupljeno 04.07.2023.

- **Diskontna prodavaonica** koja nudi ograničen asortiman proizvoda koji su hrana i neprehrambeni proizvodi po povoljnim cijenama, u kojem najznačajniji dio čine vlastite robne marke, a cijene su niže od cijena iste vrste proizvoda u ostalim prodavaonicama u toku cijele godine zbog nižih troškova poslovanja. Metoda prodaje je samoposluživanje ili samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.

Slika 7. Diskont Stanić



Izvor : Diskont Stanić, dostupno na : <https://diskont.hr/>., pristupljeno 04.07.2023

- **Cash&Cary (prodajno skladište)** u kojoj se roba prodaje na bazi samoposluživanja za daljnju prodaju, preradu i krajnju potrošnju

Slika 8. Metro Cash & Carry



Izvor: METRO (2023): METRO Hrvatska, dostupno na <https://www.metro-cc.hr/>., pristupljeno 04.07.2023.

- **Prodavaonica na benzinskoj postaji** je posebno uređen prodajni objekt manje prodajne površine, a nalazi se u prostoru benzinske postaje u kojem se nudi različiti asortiman proizvoda u originalnom pakiranju.

c) **Prodavaonice pretežno neprehrambenih proizvoda**

- **Specijalizirana prodavaonica neprehrambenih proizvoda** je posebno uređen prodajni objekt koji nudi višu razinu usluga i specijalizirani asortiman neprehrambenih proizvoda. Metoda prodaje je samoposluživanje, samoposluživanje s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu i klasična prodaja direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu.
- **Nespecijalizirana prodavaonica pretežno neprehrambenih proizvoda** je posebno uređen prodajni objekt koji nudi asortiman različitih robnih grupa neprehrambenih proizvoda.
- **Robna kuća** je prodajni objekt koji pruža višu razinu usluge kroz organiziranu prodaju po odjelima, a obično se dijele na više poddjela na kojima se nudi asortiman hrane i neprehrambenih proizvoda različitih robnih grupa
- **Trgovački centar** je prodajni objekt planski građen na većem prostoru, namijenjen trgovini na malo i drugim uslužnim djelatnostima s jedinstvenom upravom i organiziranim parkiralištem za osobne automobile kupaca.

Predmetnim su zakonom također definirani i ostali oblici prodaje poput kioska, prodaja putem automata, štandova, prodajom putem kataloga, tv prodajom, prodajom putem interneta, telefona, tržnice te ostali oblici prodaje izvan prodavaonica.



## 4.2. Asortiman u maloprodajnoj trgovini

Asortimanom prodavaonice podrazumijevamo broj mogućnosti za zadovoljenje želje kupca, dakle broj mogućnosti kupovine, a „širom“ asortimana se smatra dodatne kupovne mogućnosti koje se nude kupcu da on u jednome činu kupovine nabavi različite proizvode. „Širina“ asortimana označava mnogostrukost ponude u horizontalnom smislu. Ona pokazuje koliko se različitih robnih područja (robnih grupa) pokriva asortimanom.

Produbljanje asortimana po svojoj definiciji obuhvaća pojam „diferencijacije“ proizvoda, u trenutku gdje se radi o varijacijama nekoga artikla (proširenje „dubine“ asortimana).

Kod suženja asortimana, može se interpretirati u određenom smislu specijalizacije ili pak oko „stanjivanja“ iste. „Gustina“ asortimana je element njegove „dubine“ te se odnosi na broj artikala unutar neke grupe artikala ili broj robnih grupa unutar neke vrste potrebe. To naime znači da asortiman može biti „gust“ samo unutar neke grupe artikala ili unutar neke robne grupe (Dibb i dr. 1995.).

## 4.3 Uloga trgovca prema dobavljačima i kupcima u procesu učinkovite maloprodaje

Prodavači su važna poveznica između proizvođača i kupaca. Oni su konačna prodajna točka i neprocjenjivi su za cijeli distribucijski kanal. Oni, zapravo, pružaju usluge i veletrgovcima i potrošačima. Kao takvi kreiraju učinkovite odnose u potencijalima povećanja prodaje gdje trebaju njegovati dobre suradničke odnose i sa dobavljačima i sa kupcima (Scheers, 2015.).

Trgovac u maloprodaji je konačna karika u distribuciji dobara. Ovo je funkcija korisnosti mjesta. Veletrgovci ili proizvođači ne mogu pokriti široko zemljopisno područje i tržišta kako bi prodali robu krajnjem potrošaču. Na maloprodajnom trgovcu je stoga obveza da stvori korisnost mjesta i osigura da se roba distribuira na cijelom širokom tržištu i dosegne sve potrošače (Urotadze i Dodo, 2016.). Trgovci na malo su poveznica između veletrgovaca i krajnjih potrošača

Personalizirani prodajni naponi su kompetencije koje trgovac na malo treba posjedovati prema dobavljaču. Postoje određene robe koje zahtijevaju osobnu prodaju. Riječ je o nestandardiziranoj robi koja se ne može tek tako pokupiti s polica. Ali proizvođač nije tu da prodaje proizvod, ta odgovornost pada na trgovce. Za realizaciju prodaje koriste tehnike osobne prodaje. Uzmimo za primjer prodaju cipela, što uvijek zahtijeva osobni dodir od trgovca.

Ekonomija razmjera dopušta kvalitetan odnos dobavljač – trgovac. Proizvođač može proizvoditi robu na veliko, a veletrgovac može kupovati robu na veliko jer trgovci na malo obavljaju funkciju razbijanja velike količine. Iako sami kupuju na veliko, prodaju u manjim (ponekad pojedinačnim) jedinicama (Urotadze i Dodo, 2016.). To omogućuje proizvođačima, pa čak i veletrgovcima da uživaju u ekonomiji razmjera.

Trgovci na malo su izvor tržišnih informacija. Trgovci su jedini koji su svakodnevno u izravnom kontaktu s krajnjim potrošačima. Oni su u jedinstvenoj poziciji da proizvođačima pruže vrijedne povratne informacije koje su prikupili od potrošača. Ako potrošač ima pritužbi ili problema, trgovac je prva osoba koju kontaktira. Takve informacije su od neprocjenjive važnosti za proizvođače u njihovoj potrazi za poboljšanjem svojih proizvoda (Scheers, 2015.).

Oglašavanje i promocije su dio radnih aktivnosti trgovaca na malo. Trgovci će čak pomoći proizvođačima i veletrgovcima u svojim promocijama i reklamama. Trgovci će često sudjelovati u promotivnim aktivnostima, postavljati reklame proizvoda unutar svojih trgovina, pokretati ponude, sniženja itd.

U odnosu prema kupcima trgovci na malo moraju ostvariti specifičan, ljubazan i lojalan odnos jer upravo o tome ovisi njihova učinkovitost prodaje. Trgovci na malo prevladavaju barijeru mjesta i dopuštaju potrošačima da kupe sve svoje proizvode s lokalnog tržišta u blizini njihove kuće (Bhasin, 2019.). Potrošači također ne moraju brinuti o nabavci proizvoda koji su im potrebni jer tu funkciju umjesto njih obavljaju trgovci na malo.

Kupcu je važno osigurati zajamčenu dostupnost proizvoda. Potrošač se također ne mora zamarati kupnjom robe na veliko. Mogu ih kupiti u pojedinačnim pakiranjima po potrebi. Maloprodaja će se pobrinuti da proizvod bude dostupan kada se za njim ukaže potreba. Za potrošača nema brige o skladištenju ili skladištenju kao takvom.

Ponuda u maloprodaji mora biti raznolika. Još jedna važna usluga koju trgovci na malo pružaju potrošačima je da im pružaju puno opcija. Ponuđena raznolikost omogućuje potrošaču da donese najbolju odluku za sebe, nakon što je pregledao sve opcije (Bhasin, 2019.). Servis nakon prodaje potrebno je omogućiti ako je moguće za svaki proizvod. Neki proizvodi ponekad zahtijevaju instalaciju, demonstraciju ili bilo koju takvu uslugu nakon prodaje. Obično je na trgovcima na malo da pružaju takve usluge potrošaču.

Kreditna olakšica je pogodna prednost za poticaj kupnje. Trgovac će ponekad potrošaču ponuditi opciju financiranja ili kredit da izvrši plaćanje u mjesečnim ratama ili da jednostavno odgodi plaćanje na drugi datum. To omogućuje potrošaču da kupi proizvode koji su mu potrebni čak i ako trenutno nemaju cjelokupna financijska sredstva za to.

## 5. ANALIZA KONKURENCIJE U DISTRIBUCIJI HRANE za ALBI d.o.o

Nakon razrade teorijske problematike analize konkurencije alata pomoću kojih poduzeće spoznaje kako da bude bolje od svojih konkurenata, u ovom poglavlju će se izvršiti analiza konkurencije za ALBI d.o.o.

### 5.1. ALBI d.o.o – poslovni profil

ALBI d.o.o. je distributer prehrambenih proizvoda na područji Istarske županije. Tvrtka je specijalizirana za skladištenje, logistiku i distribuciju svježih, duboko smrznutih i konzerviranih prehrambenih proizvoda te ostalih kuhinjskih u ugostiteljskih potreština. Tvrtka je prisutna na tržištu od 2008. godine i od samog osnivanja bilježi uspješno i pozitivno poslovanje te neprekidan rast i razvoj. Tvrtka servisira velik broj maloprodajnih kupaca, hotela, restorana i maloprodajnih trgovina. Uz širok asortiman visokokvalitetnih proizvoda i kompletnu uslugu logistike podržanu snažnom distribucijskom mrežom, glavne odrednice poslovanja su vlastito skladište sa hladnim komorama na različitim temperaturama i vozni park od više specijaliziranih vozila za dostavu duboko smrznutih i ohlađenih proizvoda do kupaca i partnera.

Slika 9. Prikaz loga ALBI d.o.o



Izvor: ALBI d.o.o. (2023): O nama, dostupno na : <https://www.scpu.hr/hr/student-servis/ponuda-poslova/detail/7873/albi-d-o-o/> pristupljeno 25.04.2023.

Strateški ciljevi grupe:

- Osigurati dugotrajan i stabilan rast
- Osigurati ponudu kvalitetnih proizvoda po konkurentnim cijenama na tržištu
- Razvijati i ulagati u hrvatsko gospodarstvo kroz suradnju s domaćim i stranim proizvođačima.

ALBI d.o.o. svojim kontinuiranim radom, zalaganjem i kreativnim inovacijama te uspostavljanjem dugoročnih odnosa s kupcima omogućuje djetanicima održivi rast i profesionalnu ispunjenost. Sukladno potrebama klijenata na zalihama imaju tijekom cijele godine cijeli asortiman što omogućuje održivost i konzistenciju u kvaliteti proizvoda i usluga.

ALBI d.o.o. ima asortimane od preko tisuću artikla koji su u stalnoj ponudi i više od 2500 artikala koji su dobavljivi u roku od 3-5 radnih dana vezano uz asortimane za hotele, restorane i catering djelatnosti. Zastupnici su brojnih robnih marka ( pr. Divella, Bonetto, Speroni, Wiberg, debic, Zelene doline).

## **5.2. Specifikacija i obilježja konkurenata**

Uz sve veći broj angažmana online zajednice koja je viđena posljednje tri godine pandemije, društveni mediji postali su važan medij kroz koji menadžment ALBI d.o.o. – a istražuje i analizira konkurenciju. Obrasci ponašanja u pandemiji su se nepovratno promijenili te su i oni digitalno nevjerni, koji su ranije zazirali od online trgovine, ohrabрили te krenuli kupovati kroz ovaj kanal. Evolucija maloprodaje i e – trgovine dovela je ALBI d.o.o. da se suoči s novim zahtjevima potrošača, izazovima opskrbnog lanca i veće oslanjanje na e – trgovinu. Upravo uz naprednu analitiku koja se temelji na povijesnim podacima i podacima o ponašanju kupaca u stvarnom vremenu osoblje tvrtke može saznati bitne informacije o svakom pojedincu. Kupci imaju svoj digitalni identitet koji je ALBI- u poznat te sukladno tome kreira personalizirane ponude i time potiče dodatnu prodaju. Kupac ima podvojevu potrošačku ličnost, njegov fizički i digitalni otisak podjednako su važni.

ALBI d.o.o. je prepoznao benefite digitalizacije iz razloga što su svjesni da je brza prilagodba novim okolnostima neophodna za opstanak na tržištu. Veoma je bitan

sinergijski odnos koji je stvoren između korisnika i partnera i koji uvijek daje i otvara neke nove prilike za daljnji zajednički rast. U današnjem vremenu je izrazito važna brza razmjena informacija, roba i usluga. Kroz digitalizaciju su dobili najučinkovitiji način da se zbliže s kupcima i dubinski ih upoznaju.

Tablica 3. Analiza konkurencije

Naziv	Udio i pozicija na tržištu	Omjer cijene i kvalitete	Privlačnost	Brend
METRO	5	5	5	5
PERT	4	4	4	5
VELPRO	4	3	4	4
STANIĆ	4	4	2	4

Izvor: Izrada autora prema dostupnim podacima

U navedenoj tablici analizirano je pet distributera u RH, prema podacima dobivenima iz analize vidljivo je kako su glavni konkurenti: Metro, Pert, Velpro, Stanić. Najveći udio na tržištu ima Metro, a najmanji Stanić.

Iz tablice se vidi kako je važnost digitalizacije u trgovini veleprodaje i maloprodaje veoma bitna. Metro koji je uveo postupak samonaplate i koji koristi automatizaciju u cijelom procesu “ kupi on line , preuzmi u trgovini “ ( buy online, pick up in-store-BOPIS) nalazi se na prvom mjestu među konkurencijom. Primjer su QR kodovi koji su relativno jednostavan način prikupljanja informacija o kupcima. Kroz takav način poslovanja otvaraju se prilike za prikupljanje informacija za bazu kupaca a time se kupac preusmjerava na stranicu za pretplatu na biltena, tvrtka dobiva e – mail adresu kupca na koji mu se šalje kupon koji može iskoristiti u trgovini i sve novosti i akcije koje nudi. To je win – win za sve uključene.

### 5.3 Porterova i PESTLE analiza

U nastavku jer prikazana Porterova i PESTLE analiza za ALBI d.o.o.

Tablica 4. Prikaz Pest analize

Politička i pravna okolina	Ekonomska okolina
<ul style="list-style-type: none"><li>- Suradnja s drugim kompanijama</li><li>- Dobra strana ove okoline su poticaji države ( pr. zapošljavanje IT- ovca na godinu dana uz poticaj države)</li><li>- Poštivanje zakonskog i regulatornog okvira RH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Povećanje prodajnih pokazatelja</li><li>- Bojazan od pandemije</li><li>- Odljev radne snage u određenim zemljama ( radna snaga iz Nepala je uvela)</li><li>- Suradnja sa drugim partnerima</li><li>- Veliki broj supstituta (proizvoda jeftinije kvalitete)</li></ul>
Socio-kulturna okolina	Tehnološka okolina
<ul style="list-style-type: none"><li>- Sve veći broj potražnje</li><li>- Mlaša populacija koja je sklona digitaliziranom poslovanju</li><li>- Stil i navika kupnje preko on line trgovine</li><li>- Jednostavnije poslovanje za ugostitelje i hotele</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Održavanje i plasman proizvoda</li><li>- Aktivnost na društvenim mrežama</li><li>- Izrada vlastite aplikacije</li><li>- Upravljanje zalihama</li><li>- Upravljanje asortimanom</li><li>- E trgovina</li><li>- Programi lojalnosti</li></ul>

Izvor: Izrada autorice

Porterov model identificira i analizira pet konkurentskih snaga koje oblikuju svaku industriju i pomaže u određivanju slabosti i snaga industrije. Analiza pet sila često se koristi za identificiranje strukture industrije za određivanje korporativne strategije. Porterov model može se primijeniti na bilo koji segment gospodarstva kako bi se razumjela razina konkurencije unutar industrije i poboljšala dugoročna profitabilnost poduzeća.

Tablica 5. Prikaz Porterovog modela

ELEMENTI KONKURENTNOSTI	UTJECAJ NA PROFITABILNOST		
	MALEN	SREDNJI	VELIK
Prijetnja ulaska novih distributera	X		
Pregovaračka moć kupaca		x	
Pregovaračka moć dobavljača		x	
Prijetnja zamjenskih proizvoda			x
Konkurencija među postojećim poduzećima			x

Izvor : Izrada autorice

#### a) Prijetnja ulaska novih distributera

Što je lakši ulazak u neku određenu industriju to će konkurencija biti jača. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere ulasku. Glavna zadaća ulaznih barijera je da postojećim sudionicima omogući neometano stvaranje profita te zaštititi rast budućih profita postojećih sudionika.

Za ALBI d.o.o moguća je opasnost od ulazaka novih konkurenata, ali to nije visoka razina jer su postojeće kompanije trenutno jedina konkurencija, kao što je to navedeno u poglavlju prije. Iako sada s „ otvaranjem granica „ postoji bojazan da će lakše ući na hrvatsko tržište tvrke iz drugih europskih zemalja.



## **b) Prijetnja zamjenskih proizvoda**

Sve se industrije suočavaju s prijetnjom supstitucije. Supstitucijski proizvodi su proizvodi direktnih ili indirektnih konkurenata koji imaju jednaku funkciju kao proizvodi industrijskoga poduzeća, odnosno zadovoljavaju iste potrebe potrošača, samo na drugačiji način.

ALBI d.o.o. je zastupnik talijanskih tvrtki – brenda „ Funghi di Treviso“, „ Fungamico“ „ Divella“ , „ Bonetto“, „ Speroni“, slovenskog brenda „ Zelene Doline“ te „ Debic“ i „ Wiberg“ i time si stvara određenu prepoznatljivost kod kupaca i nudi poznatu kvalitetu. U moru proizvoda koji se svakodnevno nude kupcu, u vrijeme turističke sezone , kupac pogotovo ugostitelj , slastičar i hoteljer nema „ praznog hoda“ za isprobavati supstitute. Zamjenski proizvod je proizvod s pozitivnom unakrsnom elastičnošću potražnje što znači da se potražnja za jednim dobrom povećava kada cijena drugog proizvoda raste, oboje u istom smjeru. Suprotno tome, potražnja za jednim dobrom opada kada pada cijena drugog proizvoda. Primjer za ALBI d.o.o. distribuciju mogu biti : sir za pizzu Zelene Doline ili zamjenski sir za pizzu od Metroa.

## **c) Pregovaračka moć dobavljača**

Važan dio poslovnog modela su dobavljači, ALBI d.o.o kao poduzeće nema većih problema jer je dugi niz godina prisutan brend u Istri te je kao takav privlačan svim poslovnim partnerima, koji se nadmeću na tržištu da bi surađivali s njime. Nudi transportne usluge robe na plus i minus temperaturama na području Istarske županije. Moderna dostavna vozila različitih temperaturnih režima dnevno isporučuju proizvode na preko 200 lokacija u Istri. ALBI d.o.o nudi različiti asortiman proizvoda široke potrošnje. Osim što su zastupnici nekih brendova imaju i široki asortiman suhomesnatih proizvoda, mliječne proizvode, proizvode za čišćenje i održavanje, konzerviranih proizvoda i začina te duboko smrznutih proizvoda. Veliku ulogu imaju 8 komora na različitim temperaturnim režimima , od -20 do +8 stupnjeva , pristupni prostor za kamione i ukrcaj dostavnih vozila.

#### **d) Pregovaračka moć kupaca**

Uspostavljanje i održavanje odnosa s korisnicima obavlja se preko pristupnih kanala poput osobnog pristupa, personalizirane usluge ili sudjelovanja korisnika u kreiranju usluga, a sve to bi značilo da je fokus na stvaranju velike privrženosti kupaca. Segmenti kupaca kao dio poslovnog modela predočavaju određene skupine ljudi ili organizacija koji se sami po sebi razlikuju jedni od drugih, no tvrtka ih sve želi obuhvatiti i jednako uslužiti. Središte svakog poslovnog modela su kupci pa tako poduzeće ne može bez svojih kupaca, a pogotovo ne bez onih koji im donose veliku zaradu zato su bitni faktori fleksibilnost i pouzdanost. Iako 80 % kupaca ALBI d.o.o. čine sezonski kupci kao što su restorani, pizzerije, hoteli i kafići ipak njih 20 % čine Retail kupci koji su otvoreni i konstantni cijelu godinu. Upravo iz tog aspekta veoma je bitna sinergija koja se gradi s kupcima. Otvoren i prijateljski odnos, podrška i razmjena dugogodišnjih iskustva razlog su zašto se svake godine ALBI d.o.o. proširuje i raste.

#### **e) Konkurencija među postojećim poduzećima**

Analizom tržišta, ustanovili smo da na domaćem tržištu kao glavni konkurenti se ističu: Metro, Vepro, Pert i Stanić diskont. Međutim, u današnjem digitanom vremenu sve više se kupci prebacuju na kupnju online što donosi još mnogo konkurencije. Veliku ulogu imaju web trgovine koje su specijalizirane primjer samo za ribu, školjke, plodove mora pa sve do smrznute tjestenine, začina i svega potrebnog za HoReCa i Retail distribuciju. Eskalirajući troškovi, novi ulasci na tržište i agresivne strategije rasta među konkurentima vrše pritisak na postojeće kompanije. Tradicionalno, konkurentski odgovor na takve probleme bila je inovacija. Većina trgovca suočava se s preprekama u poticanju inovacija na strateškim, operativnim i sustavnim razinama. Sa strateškog stajališta, često nedostaje jasna inovacijska ambicija s vodećim ciljevima i ograničenjima. Operativno, često ne postoji jasan inovacijski proces i upravljanje projektom koji bi osigurali pravilnu upotrebu inovacijskih metoda, odražavajući inovacijsku strategiju i vremenske okvire inovacije.

## 5.4 SWOT analiza i BCG matrica

Sljedeća faza procesa strateškog upravljanja je vanjska i interna analiza, koja se naziva i SWOT analiza. Povijesna pozadina SWOT analize stara je koliko i koncept strateškog planiranja. Zbog toga je identificiran sa strateškim planiranjem i prihvaćen kao primarni element procesa strateškog planiranja. SWOT analiza pojavila se u literaturi 1960-ih (Drucker, 2006).

Ovo polazište je paralelno s konceptom strategije koji se koristi u području poslovnog upravljanja. Akademске studije o SWOT analizi pokazuju da je podrijetlo SWOT analize neizvjesno. Pregled literature o povijesnom razvoju Analize otkriva da, dok neki znanstvenici pripisuju zasluge Harvard Business School, drugi znanstvenici pripisuju pojavu SWOT-a Sveučilištu Stanford.

Provodeći vanjsku analizu, organizacija identificira kritične prijetnje i prilike u svom konkurentskom okruženju. Također ispituje kako će se konkurencija u ovom okruženju vjerojatno razvijati i kakve implikacije ta evolucija ima na prijetnje i prilike s kojima se organizacija suočava. Dok se vanjska analiza usredotočuje na prijetnje i prilike za okoliš s kojima se organizacija suočava, interna analiza pomaže organizaciji identificirati svoje organizacijske snage i slabosti (Anderssen, 1999).

Također pomaže organizaciji razumjeti koji će njezini resursi i sposobnosti vjerojatno biti izvori konkurentske prednosti, a koji su manje vjerojatno izvori takvih prednosti. Na temelju SWOT analize, organizacije mogu odabrati odgovarajuću strategiju. Strateški izbor povezan je s vizijom, misijom, ciljevima te vanjskom i unutarnjom analizom organizacije; organizacija je spremna donositi strateške odluke.

Tablica 6. Prikaz SWOT analize tržišta

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dugo na tržištu</li> <li>- Kvalitetni kadrovi</li> <li>- Financijska neopterećenost</li> <li>- Globalni brend</li> <li>- Pokrivenost tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odljev mozгова</li> <li>- Manjak radne snage u razvijenim zemljama</li> <li>- Nedostatak sirovina</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost rasta zbog povećanje potražnje u susjednim zemljama</li> <li>- Digitalizacija</li> <li>- Zapošljavanje mladih ljudi</li> <li>- Društveno-poslovna odgovornost u zajednici, održivo poslovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pad turizma uslijed pandemije i rata u Europi</li> <li>- Veliki broj nekvalitetnih supstituta</li> <li>- Nestabilna ekonomska situacija u svijetu</li> <li>- Ulazak novih konkurenata</li> </ul>

Izvor: Izrada autorice

Kao što je vidljivo iz tablice, najveće prednosti ALBI d.o.o su brendirani proizvodi, kvaliteta proizvoda prepoznata na tržištu (globalno), kvalitetan menadžment koji osigurava kvalitetno poslovanje. Problem se javlja u manjku kvalitetnih kadrova uslijed odlaska iz razvijenih zemalja, te smanjena količina sirovine. Dok se prilike vide u rastu potražnje u susjednim zemljama, digitalno poslovanje, inovacije, održivo poslovanje a prijetnje se javljaju u padu gospodarskih kretanja uslijed pandemije i rata u Ukrajini. Ulazak novih konkurenata sa supstitutima loše kvalitete.

Tablica 7. BCG matrica

<b>Rast tržišta</b>	Najviši	4				
	Viši	3				
	Srednji	2				
	Niži	1				
			1	2	3	4
		Niži	Srednji	Viši	Najviši	
<b>Tržišni udio</b>						

Izvor: Izrada autorice

Prema dostupnim podacima iskazan je niži udio na tržištu jer su vodeće distributerske grupacije Metro, Velpro, Pert, Stanić. ALBI d.o.o. bilježi stalni rast na udjelu tržišta što se iskazuje uzlaznim trendovima u ostvarenoj dobiti. Mjesečno se u ALBI d.o.o ispunjava KPI ( ključni pokazatelji uspješnosti). Kroz ovaj koncept značajno se doprinosi izbjegavanju „ prenatrpanosti“ izvještaja informacijama. Sadržaji izvještaja su usmjereni na upravljačku logiku poduzeća, na financijske i ne financijske ključne pokazateljeuspješnosti. Kroz kombinaciju tablica, grafova i grafičkih elemenata uprava razumije u kojem smjeru se kreću. Krajnja svrha KPI – je pomoć pri upravljanju ciljevima poslovanja. ALBI d.o.o ima pet razloga zbog kojih rade KPI- je a to su :

1. Praćenje i mjerenje napretka
2. Prilagođavanje i ostajanje na pravom putu
3. Rješavanje problema i prepoznavanje prilika
4. Analiza obrazaca tijekom vremena
5. Praćenje zdravlja tvrtke

Tablica 8. Primjer KPI -a u ALBI d.o.o

	Prodano :	Dospijela dugovanja:	Naplaćeno:	Realizacija %:
<b>UKUPNO :</b>	<b>22.637.673,35 kn</b>	<b>1.717.580,88 kn</b>	<b>20.920.092,47 kn</b>	<b>92,41 %</b>
<b>HoReCa</b>	<b>22.024.641,00 kn</b>	<b>1.576.912,44 kn</b>	<b>20.447.728,56 kn</b>	<b>92,84 %</b>
Pero Perić	12.750.123,35 kn	0,00	12.750.123,35 kn	100 %
Ivo Ivić	8.550.217,22 kn	1.234.567,44 kn	7.315.649,78 kn	85,56 %
Anto Antić	724.300,43 kn	342.345,00 kn	381.955,43 kn	52,73 %
<b>Retail</b>	<b>613.032,35 kn</b>	<b>140.668,44 kn</b>	<b>472.363,91 kn</b>	<b>77,05 %</b>
Ana Aničić	367.800,24 kn	86.343,46 kn	281.456,78 kn	76,52 %
Iva Ivić	245.232,11 kn	54.324,98 kn	190.907,13 kn	77,85 %

Ivor : Izrada autorice

## 5.5 Položaj ALBI d.o.o -a u odnosu na konkurenciju

Većina distributera u Hrvatskoj bilježe dobre rezultate iz razloga povećanja turističkih brojki. Tako i ALBI d.o.o pošto je Istra turistička destinacija bilježi svake godine poslovni rast. Stanić, Metro , Pert i Velpro su konkurenti koji su već godinama prisutni na tržištu i kao takvi imaju već svoju „ fetu torte“ . Svima je zajedničko da se nalaze u doba kada vlada promjenljivo digitalno okruženje, kada se susreću sa zastarjelim distribucijskim mrežama, problemima točnosti predviđanja zaliha, povećanom aktivnošću spajanja i preuzimanja i drugim radnim izazovima s kojima se i distributeri svakodnevno bore.

ALBI d.o.o. je prisutna na tržištu od 2008. godine i svake godine bilježi sve bolje rezultate. Prema analiziranim podacima zauzima šesto mjesto na tržištu mimo konkurencije. Kontinuitet poslovanja ALBI d.o.o- a na hrvatskoj razini vjerojatno će biti ključni fokus u doglednoj budućnosti kako bi se s pouzdanjem utvrdilo da je organizacija pozicionirana za preživljavanje bez obzira što budućnost donosi.

## **6 ANALIZA KONKURENCIJE U DISTRIBUCIJI HRANE – DISKONT STANIĆ**

Nakon razrade teorijske problematike analize konkurencije alata pomoću kojih poduzeće spoznaje kako da bude bolje od svojih konkurenata, u ovom poglavlju će se izvršiti analiza konkurencije poduzeća Diskont Stanić.

### **6.1 Diskont Stanić – poslovni profil**

Kompanija Stanić osnovana je 1994. godine u Zagrebu. Vodeći je distributer domaćih i svjetskih brandova prehrambenih proizvoda prisutan na hrvatskom tržištu sada već 28 godina. Lidersku poziciju kompanija Stanić izgradila je prije svega kontinuiranim ulaganjima u razvoj distribucijske mreže kroz regionalne centre smještene u najvećim gradovima Hrvatske (Zagreb, Rijeka, Pula, Zadar, Split, Dubrovnik i Osijek) te stalnom edukacijom zaposlenika, praćenjem najmodernijih organizacijskih procesa te poštujući visoke standarde poslovanja.

Uz široki asortiman visokokvalitetnih proizvoda i kompletnu uslugu logistike podržanu snažnom distribucijskom mrežom, glavne odrednice poslovanja su i vlastiti pogoni za proizvodnju i pakiranja hrane te vlastiti maloprodajni lanac.

Poslovna politika Stanića se temelji na suradnji s dobavljačima koji posluju po načelima dobrih poslovnih običaja i etičkih i moralnih normi suvremenog poslovanja. Odlika mu je da održava partnerske odnose sa velikim i malim trgovačkim lancima, benzinskim crpkama, restoranima te ostalim ugostiteljskim objektima.

Stanić svoji ponudu kupcima prilagođava njihovim potrebama te im pomaže prilikom kreiranja ponuda / menija u smislu cjenovnog, kvalitativnog ili kvantitativnog izbora, te za svaki odabrani proizvod osigurava i dostatne količine neophodne za održivo i nesmetano poslovanje. Stanić djelatnici su vođeni poznavanjem proizvoda i dugogodišnjem iskustvom velika pomoć brojnim kuharima u savjetovanju za odabir adekvatnih namirnica za ponuđena jela.

Slika 10. Prikaz trgovine Diskont Stanić



Izvor: Ja Trgovac (2023): Diskont Stanić otvorio svoju 15 prodavaonicu, dostupno na <https://jatrgovac.com/diskont-stanic-otvorio-svoju-15-prodavaonicu/>, pristupljeno 25.04.2023.

## 6.2 Specifikacija i obilježja konkurenata

Tržište hrane trenutačno prolazi kroz ozbiljne promjene jer poremećaji predvođeni potrošačima otežavaju izazove stagnirajućeg rasta. Povijesno gledano, potrošači su donosili odluke na temelju okusa, cijene i praktičnosti – onoga što nazivamo “tradicionalnim pokretačima”. Među glavnim konkurentima hranom su Velpro, Metro i Pert .

Drugi važan problem s kojim su se distributeri hrane susreli u posljednjih nekoliko godina bila je konsolidacija maloprodaje u regiji, što je zauzvrat potaknulo povećani prodor robe privatnih marki. Do prije 10 godina, privatne robne marke smatrale su se imitacijom, osiguravajući kopije robnih marki na tržištu, nudeći potrošaču nešto što je



potpuno jednostavnije i bolje omjer cijene i kvalitete. Uspjeh privatnih robnih marki najjači je u kategorijama koje se temelje na robi i visokoj kupnji i u onima u kojima potrošači uočavaju malu diferencijaciju (što dotiče velik dio Stanićevog portfelja).

Ključne odrednice konkurentske prednosti i pozicije Diskont Stanića se ogledavaju kroz:

- prehrambena industrija ima veliku ulogu u današnjem svijetu, a Stanićevi proizvodi su visoke kvalitete,
- kvaliteta i širina ponude je neupitna
- Stanićevi proizvodi su prepoznatljivi na domaćem i stranom tržištu
- visoka tehnologija te kvalitetan kadar održava konkurentsku poziciju Diskont Stanića

Nadalje, Diskont Stanić u ponudi u većini slučajeva ima proizvode od domaćih proizvođača.

Analiza ovih pet aspekata vlastitog konkurentskog okruženja može biti vrlo dobra za formuliranje odgovarajuće strategije tržišnog natjecanja i utvrđivanje prednosti industrije.

Diskont Stanić obrađuje niske troškove zamjene kupaca i visoke kapitalne zahtjeve. Od poslovanja do marketinga, svaki dio zahtijeva veliko ulaganje, a bilo kojoj robnoj marki potrebno je neko vrijeme da izgradi lojalnost kupaca. Neki lokalni brendovi mogu započeti s manjim razmjerom, ali i dalje moraju uložiti velika ulaganja u marketing i zapošljavanje kvalificiranog osoblja. Razina lojalnosti kupaca u industriji je umjerena i trebat će neko vrijeme da bilo koji brend izgradi lojalnost kupaca.

Diskont Stanić ima mnogo dobavljača, s velikim brojem dobavljača, poteškoćama u integraciji i niskim troškovima promjene. Diskont Stanić se lako može prebaciti s jednog dobavljača na drugog iz razloga što je RH u Europskoj Uniji. Iako postoji nekoliko dobavljača, veličina pojedinačnih dobavljača je mala ili umjereno velika. Čak i ako nema zamjene za sirovine poput šećera, broj dobavljača je i dalje velik.

Pojašnjavajući konkurentsko okruženje industrije, Diskont prati razvoj vremena. Također, zadovoljava višedimenzionalne potrebe potrošača kombinacijom različitih strategija diferencijacije kako bi Diskont Stanić zauzeo vodeću poziciju u konkurentskoj industriji bezalkoholnih pića i prehrambenoj industriji. Strategija diferencijacije razlikuje proizvode, usluge i korporativni imidž tvrtke od konkurencije kako bi se stekla konkurentska prednost.

Slika 11. Širok asortiman prehrane i pića u Diskontu Stanić



Izvor: Ja Trgovac (2023): Diskont Stanić otvorio svoju 15 prodavaonicu, dostupno na <https://jatrgovac.com/diskont-stanic-otvorio-svoju-15-prodavaonicu/>, pristupljeno 2504.2023.

Ova strategija ima za cilj stvaranje proizvoda i usluga koje industrija i kupci percipiraju kao jedinstvene. Strategija diferencijacije ima mnogo metoda, kao što su diferencijacija proizvoda, diferencijacija usluga i diferencijacija slike. Diskont Stanić koristi strategiju diferencijacije proizvoda kako bi omogućila tvrtki ostvarivanje dobiti veće od prosječne razine iste industrije.

### 6.3 Porterova i PESTLE analiza

U nastavku će se prikazati Porterova i PESTLE analiza konkurencije za Diskont Stanić.

Tablica 8. Prikaz Pest analize

Politička i pravna okolina	Ekonomska okolina
<ul style="list-style-type: none"><li>- Suradivanje sa ugostiteljskim i hotelijerskim objektima</li><li>- Poticaji države za vrijeme pandemije</li><li>- Poštivanje zakonskog i regulatornog okvira RH</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Velika potražnja za proizvodima tijekom cijele godine pogotovo sezone</li><li>- Bojazan od pandemije</li><li>- Odljev radne snage u određenim zemljama</li><li>- Velika gastronomska ponuda</li></ul>
Socio-kulturna okolina	Tehnološka okolina
<ul style="list-style-type: none"><li>- Veliki broj potencijalnih partnera</li><li>- Kreiranje brenda u svijetu prehrane</li><li>- Prehrambena ponuda za ugostiteljstvo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Širenje novih proizvoda u ponudi</li><li>- Aktivnost u distributerskoj mreži</li><li>- Digitalizacija poslovanja</li><li>- Programi lojalnosti</li></ul>

Izvor: Izrada autorice

Tablica 9. Prikaz Porterovog modela

ELEMENTI KONKURENTNOSTI	UTJECAJ NA PROFITABILNOST		
	MALEN	SREDNJI	VELIK
Prijetnja ulaska novih distributera		X	
Pregovaračka moć kupaca			X
Pregovaračka moć dobavljača	X		
Prijetnja zamjenskih proizvoda	X		
Konkurencija među postojećim poduzećima		X	

Izvor: izrada autorice

#### **a) Prijetnja ulaska novih distributera**

U budućnosti će distribucija hrane privući više igrača, što Uprava Diskont Stanića primjećuje, i time će konkurencija biti intenzivnija. Rezultati pokazuju da kada je homogenost proizvoda u industriji visoka, prednosti strategije diferencijacije mogu se bolje odraziti. Poduzeća u prehrambenoj industriji trebala bi aktivno koristiti diferencirane marketinške strategije kako bi poboljšala svoju osnovnu konkurentnost i identifikaciju robne marke, njegovala lojalnost potrošača i vrijednosni identitet te ostvarila održiv i zdrav razvoj poduzeća u ovoj industriji.

Prijetnja novih sudionika, novi sudionici u industriji istovremeno donose nove distriburske kapacitete i resurse, nadajući se da su postojeća poduzeća gotova na tržištu kako bi osvojila mjesto. Vjerojatno će se natjecati s postojećim poduzećima za sirovine za tržišni udio i na kraju dovesti do niže postojeće korporativne dobiti u industriji. To bi moglo ozbiljno ugroziti opstanak ovih poduzeća. Ozbiljnost prijetnje konkurentskom ulasku ovisi o dva čimbenika, a to su veličina barijera za ulazak i očekivani odgovor postojećih poduzeća na ulazak.

## **b) Prijetnja zamjenskih proizvoda**

Prijetnja zamjenskih proizvoda je normalna pojava u svakoj industriji pa tako i u prehrambenoj. Ponuda proizvoda u Diskont Staniću je široke lepeze te najviše ima domaćih proizvoda. Iako su supstituti sve prisutniji u prehrambenoj industriji ipak potrošači su sve više osvješteni o kvaliteti takvih proizvoda. Današnje vrijeme nosi mnogo izazova pa tako i u prehrambenoj industriji pošto je sve veći fokus potrošača vezano za prehrambene namirnice, kvalitetu, uzgoj, pakiranje i okoliš.

## **c) Pregovaračka moć dobavljača**

Pregovaračka moć dobavljača kod poslovanja Diskon Stanića je srednje razine, dobavljači utječu na profitabilnost i konkurentnost proizvoda postojećih poduzeća u industriji uglavnom kroz njihovu sposobnost povećanja ulaznih faktora i smanjenja kvalitete jedinične vrijednosti. Jačina moći dobavljača uglavnom ovisi o vrsti inputa koji oni pružaju kupcu.

Kada vrijednost ulaznih elemenata koje daje dobavljač čini veći udio u ukupnoj cijeni proizvoda, kupac je za kupca vrlo važan proces proizvodnje proizvoda, odnosno ozbiljno utječe na kupca na kvalitetu proizvoda, potencijalnu pregovaračku moć, odnosa dobavljača u odnosu na kupce uvelike je poboljšana.

## **d) Pregovaračka moć kupaca**

Kupci utječu na profitabilnost postojećih poduzeća u industriji prehrane uglavnom kroz njihovu sposobnost da snize cijene i traže kvalitetnije proizvode ili usluge. Pojedinačni kupci uglavnom kupuju male količine i nisu koncentrirani na jednu specifičnu marku. Međutim, razina diferencijacije je niska. Troškovi zamjene su niski za kupce i nisu osjetljivi na cijenu. Integracija unatrag nije mogućnost za kupce. Stoga pregovaračka moć kupaca nije velika.

Kao što je navedeno tijekom pandemije došlo je do ubrzane digitalizacije te je Diskont Stanić prihvatila nastale promjene. Marketinška strategija Stanića jest usmjerena na primjenu digitalnog marketinga putem društvenih mreža i interneta.

Jednostavnim riječima, marketing na društvenim mrežama znači izgradnju poslovanja kroz mnogo različite medije, kako bi se pružila izloženost poslovanju i pokrenuli različiti procesi kupnje.

Sudjelovanje zajednice ljudi i društva općenito potaknulo je rast marketinga na društvenim mrežama i to su shvatili u Diskontu Staniću što se tiče orijentacije prema kupcima. Teško da postoji netko tko ne sudjeluje u jednoj ili više društvenih platformi, ili razmjeni e-pošte, korištenje chata ili postavljanje fotografija i razmjenu glazbe itd.

Uz sve veći broj angažmana online zajednice koja je viđena posljednje dvije godine pandemije, društveni mediji postali su važan medij koji menadžment Stanića istražuje i analizira. U njemu pronalaze najučinkovitiji način da se zbliže s kupcima i dubinski ih upoznaju. Prodavači imaju dvostruku prednost u tome što mogu stupiti u kontakt s onima koji su već postali njihovi kupci i iskusili njihove proizvode. To je način na koji se potencijalni kupci mogu skloniti ili utjecati na kupnju proizvoda.

Za razliku od tradicionalnih medija u kojima su čitatelji ili gledatelji pasivni sudionici, društvena mreža je mjesto gdje korisnici aktivno sudjeluju i razmjenjuju informacije i to je menadžment Stanića shvatio. Stoga dijele svoja iskustva, daju svoje mišljenje i komentare na temelju svog razumijevanja.

#### **e) Konkurencija među postojećim poduzećima**

Konkurencija sa sličnim proizvodima (supstituti), takva konkurencija proizašla iz supstituta u različitim će oblicima utjecati na konkurentske strategije postojećih poduzeća u industriji. Među glavnim konkurentima hranom su Velpro, Metro i Pert.

Ima i nekoliko manjih igrača, ali oni ne predstavljaju veliku konkurentsku prijetnju. Ovi glavni konkurenti su iste veličine i imaju slične proizvode i strategije. Razina diferencijacije između ova dva brenda također je niska, a samim tim i cjenovna konkurencija je intenzivna.

#### 6.4 SWOT analiza i BCG matrica

U nastavku će se prikazati SWOT i BCG matrica za poduzeće Diskont Stanić.

Tablica 10. Prikaz SWOT analize tržišta

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojanost na hrvatskom tržištu prehrane preko 25 godina</li> <li>- Kvalitetna distributerska mreža</li> <li>- Financijska stabilnost</li> <li>- Kvalitetni proizvodi za gastronomiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedostatak radne snage</li> <li>- Odljev visoko kvalitetnih kadrova</li> <li>- Slaba infiltracija na EU tržištu</li> <li>- Nedostatak prehrambenih sirovina</li> </ul>
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost širenja poslovanja zbog velike potražnje</li> <li>- Širenje asortimana proizvoda</li> <li>- Stvaranje vlastite robne marke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Širenje pandemije</li> <li>- Nastavak ruske agresije</li> <li>- Uvoz supstituta</li> <li>- Povećanje inflacije</li> </ul>

Izvor: Samostalna izrada autorice

Kao što je vidljivo, glavne snage su: postojanost na tržištu, kvalitetan menadžment, financijska stabilnost i neopterećenost te brendirani proizvodi.

Slabosti koje su zahvatile poduzeće su: veliki odljev mlade radne snage, odlazak visoko kvalitetne radne snage, slaba infiltracija na EU tržištu te nedostatak sirovina uslijed svjetske krize.

Prilike poduzeća su: mogućnost širenja asortimana i novih poslovnica, manjak kvalitetne konkurencije koje uglavnom nude supstitutivne proizvode.

Prijetnje su: nastavak pandemije COVID - 19, rat u Ukrajini zbog kojeg sve manje ima sirovina na tržištu, veliki uvoz nekvalitetnih proizvoda te nestabilna ekonomska situacija praćenja inflacijom.

Tablica 11. BCG matrica

<b>Rast tržišta</b>	Najviši	4				
	Viši	3				
	Srednji	2				
	Niži	1				
			1	2	3	4
		Niži	Srednji	Viši	Najviši	
<b>Tržišni udio</b>						

Izvor: Izrada autorice

Prema dostupnim podacima iskazan je niži udio na tržištu jer Diskon Stanić posjeduje 32 poslovnice što je manji udio na tržištu RH. Nadalje prema projekcijama turističke sezone očekuju se rekordni rezultati što neizravno pokazuje da bi Diskont Stanić mogao imati visoku zaradu.



## **6.5 Položaj Diskont Stanića u odnosu na konkurenciju**

Za hrvatsko tržište će i u narednom razdoblju biti dominantan focus poduzeća Diskon Stanić kako bi napredovala i kako bi prestigla navedenu konkurenciju, a očekuje se daljnji rast kako bi se zadržala jaka tržišna pozicija. Ovakvim strateškim pristupom očekuje se snažniji rast udjela prihoda od prodaje tijekom turističke sezone, u smislu ukupnih prihoda od prodaje.

Provedbom definiranih mjera, poput uvođenja novih kanala prodaje i snažnije prisutnosti u gastro segmentu, te kroz poboljšanje učinkovitosti proizvodnje i bolje upravljanje ljudskim resursima, procesima te daljnjom tehnološkom modernizacijom i digitalizacijom proizvodnih i logističkih procesa, učinkovitost će biti podignuta na znatno višu razinu.

Jačanjem lokalne suradnje, Diskont Stanić planira smanjiti ovisnost o uvozu u idućih pet godina kako bi osigurao stabilno upravljanje rizicima u primarnom dijelu opskrbnog lanca i time ojačao sebe kao lidera i konkurentnost.

## 7 ZAKLJUČAK

Redovite analize konkurencije mogu poduzećima pomoći da uoče prilike za inovacije, promoviraju svoje poslovanje, poboljšaju svoje proizvode ili usluge i nadmaše svoju konkurenciju. S analizom konkurencije poduzeća mogu otkriti gdje njihovo poslovanje dobro napreduje, gdje se trebaju poboljšati i koje trendove trebaju prestići.

Poduzeća trebaju dovršiti analizu konkurencije kada ona ne idu naprijed onoliko brzo koliko žele ili kada konkurencija osigurava narudžbe od njihovih idealnih kupaca. Konkurentna analiza trebala bi ispitati značajke konkurenata, tržišni udio, cijene, marketing, razlike, prednosti, slabosti, zemljopis, kulturu i recenzije kupaca. Na temelju tog znanja poduzeća mogu uspostaviti akcijski plan za svoju marku koji će im pomoći da ostanu korak ispred konkurencije i dosegnu ciljno tržište.

Analiza konkurencije je dugotrajan i kompliciran proces, ali nagrada je vrijedna truda. Analiza konkurencije pokazuje tržišne trendove, pomaže poduzećima poboljšati performanse njegova prodajnog tima, te identificirati snage i slabosti, prilike i prijetnje koje očekuju tu tvrtku. Nakon što poduzeće provede analizu konkurencije, moći će dosegnuti svoje ciljno tržište, uspješno promovirati svoj proizvod i povećati bazu kupaca.

Proces analize konkurencije pomoći će poduzeću u svakoj fazi njegova poslovnog puta. Bez obzira je li poduzeće startup koji traži tržišnu nišu ili etablirana tvrtka koja pokušava uvesti nove proizvode ili usluge na tržište, analiza konkurentnosti donijet će mu korisne uvide.

ALBI d.o.o se kroz godine specijalizirao na distribuciju prehrambenih proizvoda hotelima, restoranima i kafićima u cijeloj Isarskoj županiji.

Analizom njegove konkurencije pomoću navedenih alata u ovom diplomskom radu vidljivo je da ALBI d.o.o. ima jedan od najsnažnijih i stabilnih položaja na istarskom tržištu. ALBI d.o.o je dobro determinirao svoje konkurente i odabrao pravovaljane i učinkovite strategije pomoću kojih je ostvario komparativne prednosti u odnosu na svoje konkurente, kao i vodeći tržišni položaj u distribuciji hrane po hotelima, restoranima i kafićima i Istri.

Poduzeće Diskont Stanić d.o.o. je također jedan od većih distributivnih lanaca prehrambenih proizvoda te distribucije bezalkoholnih pića, samo za razliku od ALBI d.o.o. - a ovo poduzeće posluje kao jeda od vodećih konkurenata u Hrvatskoj u veleprodaji hrane , bezalkoholnih pića i kućnih potrepština.

Analitikom njegove konkurencije razvidno je kako Diskont Stanić ostvaruje značajan tržišni udio, ima bolju tržišnu poziciju u odnosu na svoje determinirane konkurente te uspješno posluje diljem Hrvatske.

Predmetna analiza konkurencije u teorijskom smislu i na dva aplikativna primjera ukazala je na veliku važnost i potrebu za analitikom konkurencije za sva poduzeća u distribuciji hrane. Istima ovo može biti od velike pomoći pri orijentacijskim strategijama napretka i ostvarenja zavidne tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju.

# LITERATURA

## Knjige:

1. Begičević Ređep N, Hunjak T., Hernaus T., Sikavica P. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, d.d., Zagreb
2. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005): Strateški menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Fine, L. (2019): The SWOT Analysis: Using your Strength to overcome Weaknesses, Using Opportunities to overcome Threats, CreateSpace Independent Publishing Platform, Chicago, USA.
4. Horvat Đ., Perkov D., Trojak N. (2012): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o., Zagreb
5. Jelenc L., Podrug N., Ivona V. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
6. Keddy, Paul A. (2001): Competition, Dordrecht: Springer Netherlands
7. Kohn, A. (2016): No contest : the case against competition, Houghton Mifflin, Boston
8. Nordhaus W., Samuelson P. (2000): Ekonomija, MATE d.o.o., Zagreb
9. Perera, R. (2018): The PESTLE Analysis, Wikley, London, UK.
10. Porter, M. E. (2008): On Competition, Harvard University Press, Boston
11. Smith, K., Ferrier, W., Ndofor, H. (2017): Competitive Dynamics Research: Critique and Future Directions, The Blackwell Handbook of Strategic Management, Oxford, UK
12. Spremić, M. ( 2017) : Digitalna transformacija poslovanja , Sveučilište u Zagrebu/ Ekonomski fakultet , Zagreb
13. Tipurić, D. (2014): Korporativne strategije i strateška portfolio analiza, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb
14. Dibb, s., Simkin, L., Pride, W. M., Ferrell, O. C. (1995): Marketing., Mate d.o.o., Zagreb.

15. Segetlija, Z. (2002): Maloprodaja u Republici Hrvatskoj, Osijek: Sveučilište Josipa.

### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Álvarez, I., Marin, R., Fonfría, A. (2009). The role of networking in the competitiveness of firms, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, No. 3, str. 410-421
2. Baldauf, S., Engqvist, L. (2014): Diversifying evolution of competitiveness, *Nature Communications*, Vol. 5, No. 5, str. 233 – 245
3. Bhawsar, P., Chattopadhyay, U. (2015): Competitiveness: Review, Reflections and Directions, *Global Business Review*, Vol. 16, No. 4, str. 665-679
4. Bressler, M. S. (2012): How small businesses master the art of competition through superior competitive advantage, *Journal of Management and Marketing Research*, Vol. 5, No. 12, str. 27-38
5. Cai, S., Yang Z. (2014): On the relationship between business environment and competitive priorities: The role of performance frontiers, *International Journal of Production Economics*, Vol. 17, No. 151, str. 131-145
6. Cetindamar, D., Kilitcioglu, H. (2013): Measuring the competitiveness of a firm for an award system, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol.23, No. 1, str. 7-22
7. Collingwood, R. (2006): Economics as a Philosophical Science, *The International Journal of Ethics*, Vol. 36, No. 2, str. 162–185
8. Conti, R., Picariello, M., Collins, M. (2011): [The impact of competition on intrinsic motivation and creativity: Considering gender, gender segregation and gender role orientation](#), *Personality and Individual Differences*, Vol. 31, No. 8, str. 1273–1289.
9. Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., Torrent-Sellens, J. (2016): The competitiveness of small networkfirm: A practical tool. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 5, str. 1769-1774.
10. Urotadze, E., Dodo, B. (2016): Functions of retailing, Conference: 23 International Academic ConferenceAt: Venice, Italy, str. 23 – 39

11. Scheers, L. (2015): The Importance That Customers Place On Service Attributes Of Sale Personnel In The Retail Sector, Foundations of Management, Vol. 7, No. 1, str. 17 - 27

### **Internet izvori:**

1. ALBI d.o.o. (2023): O nama, dostupno na: , <https://www.scpu.hr/hr/student-servis/ponuda-poslova/detail/7873/albi-d-o-o/> pristupljeno 25.04.2023.
2. Ja Trgovac (2023): Diskont Stanić otvorio svoju 15 prodavaonicu, dostupno na <https://jatrgovac.com/diskont-stanic-otvorio-svoju-15-prodavaonicu/>, pristupljeno 25.04.2023.
3. Plavi ured (2016): SWOT analiza, dostupno na <https://plaviured.hr/swot-analiza/>, pristupljeno 26.04.2023.
4. SPAR (2023): SPAR Hrvatska, dostupno na <https://www.spar.hr/o-nama.>, pristupljeno 04.07.2023
5. METRO (2023): METRO Hrvatska, dostupno na <https://www.metro-cc.hr/>., pristupljeno 04.07.2023.
6. Diskont Stanić, dostupno na : <https://diskont.hr/>., pristupljeno 04.07.2023
7. Bhasin, H. (2019): Importance of Retailing – Why Retail is Important?, dostupno na <https://www.marketing91.com/importance-of-retailing/>, pristupljeno 04.07.2023.
8. Zakona o trgovini («Narodne novine«, broj 87/08 i 116/08)., dostupno na <http://www.propisi.hr/print.php?id=9136.>, pristupljeno 04.07.2023.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Faze u implementaciji analize konkurencije.....	11
Slika 2. Porterov model pet konkurentnih sila.....	20
Slika 3. Primjer PESTLE analize.....	22
Slika 4. Primjer SWOT analize.....	25
Slika 5. Primjer BCG matrice.....	27
Slika 6. Hipermarket Spar.....	31
Slika 7. Prikaz trgovine Diskont Stanić.....	32
Slika 8. Metro Cash & Carry.....	32
Slika 9. Prikaz loga ALBI d.o.o.....	37
Slika 10. Trgovina Diskont Stanić.....	49
Slika 11. Širok asortiman prehrane i pića u Diskontu Stanić.....	51





## POPIS TABLICA

Tablica 1. Mjerenje konkurentnosti na različitim ekonomskim razinama.....	7
Tablica 2. Rangiranje kriterija u analizi konkurencije.....	12
Tablica 3. Analiza konkurencije.....	30
Tablica 4. Prikaz Pest analize.....	31
Tablica 5. Prikaz Porterovog modela.....	32
Tablica 6. Prikaz SWOT analize tržišta.....	35
Tablica 7. BCG matrica.....	36
Tablica 8. Prikaz Pest analize.....	43
Tablica 9. Prikaz Porterovog modela.....	44
Tablica 10. Prikaz SWOT analize tržišta.....	47
Tablica 11. BCG matrica.....	48

## SAŽETAK

Istraživanje konkurentnog tržišta usmjereno je na pronalaženje i usporedbu ključnih tržišnih metrika koje pomažu u prepoznavanju razlika između proizvoda i usluga jednog poduzeća i onih njegovih konkurenata. U sektoru distribucije hrane i pića takvo istraživanje tržišta je sveobuhvatno i orijentirano je analizu metrike uspjeha konkurenata i njihovih strategija u distribuciji hrane i pića koje mogu biti bolje ili lošije u odnosu na predmetno poduzeće, ali mogu biti i smjernica kako da poduzeće koje analizira konkurenciju unaprijedi svoje poslovanje. Sveobuhvatno istraživanje tržišta pomaže uspostaviti temelje za učinkovitu prodajnu i marketinšku strategiju koja pomaže takvom poduzeću da se istakne iz gomile.

Predmetna analiza konkurencije u teorijskom smislu i na dva aplikativna primjera ukazala je na veliku važnost i potrebu za analitikom konkurencije za sva poduzeća u distribuciji hrane. Istima ovo može biti od velike pomoći pri orijentacijskim strategijama napretka i ostvarenja zavidne tržišne pozicije u odnosu na konkurenciju.

**Ključne riječi:** analiza konkurencije, distribucija hrane, HoReCa, ALBI d.o.o, Retail, Diskont Stanić

## SUMMARY

Competitive market research focuses on finding and comparing key market metrics that help identify differences between a company's products and services and those of its competitors. In the food and beverage distribution sector, such market research is comprehensive and is oriented towards the analysis of competitors' success metrics and their strategies in the distribution of food and beverages, which may be better or worse in relation to the company in question, but can also be a guideline for how the company analyzing the competition can improve your business. Comprehensive market research helps lay the foundation for an effective sales and marketing strategy that helps such a business stand out from the crowd.

The subject analysis of competition in the theoretical sense and on two application examples indicated the great importance and need for competition analysis for all companies in food distribution. This can be of great help to them in orientations strategies for progress and achieving an enviable market position in relation to the competition.

**Keywords:** competition analysis, food distribution, HoReCa,Retail, ALBI d.o.o, Diskont Stanić