

# Istraživanje konkurencije u poduzeću BIPA

---

Jakša, Karla

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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:137:677454>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-30**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“

# ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE U PODUZEĆU BIPA

Diplomski rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma „dr. Mijo Mirković“

Karla Jakša

ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE U PODUZEĆU BIPA

Diplomski rad

JMBAG: 0303042576

STUDIJSKI SMJER: Marketinško upravljanje

KOLEGIJ: Istraživanje tržišta i marketinga

MENTOR: dr.sc. Dragan Benazić

Pula, 2020.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Karla Jakša, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije, smjera Marketinško upravljanje ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski 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 Diplomskog 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, 2020. godine

## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, Karla Jakša dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Istraživanje konkurencije u poduzeću BIPA 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.

Student

---

U Puli 2020. godine

# SADRŽAJ

<b>1.UVOD</b> .....	1
<b>2.KONKURENCIJA</b> .....	2
2.1 Analiza konkurencije .....	4
2.1.1 Porterov strategijski trokut.....	6
2.1.2 Analiza pet temeljnih sila.....	7
2.1.3. Identificiranje konkurenata poduzeća.....	11
2.1.4. Vrste konkurencije.....	12
2.2 Generičke konkurentske strategije .....	15
2.2.1 Strategija troškovnog vodstva .....	17
2.2.2 Strategija diferencijacije .....	18
2.2.3. Fokusiranje troškovnog vodstva.....	19
2.3. Rizici koji proizlaze iz konkurencije .....	20
2.3.1. Cjenovni rizici .....	20
2.3.2. Inovacijski rizici .....	21
2.3.3. Lokacija kao rizik.....	21
2.3.4. Promocija kao rizik .....	22
2.3.5. Resursi kao rizik.....	22
2.4. Stjecanje konkurentske prednosti.....	23
2.5 Orijentacija poduzeća na kupce i korisnike .....	24
<b>3.PODUZEĆE BIPA d.o.o.</b> .....	25
3.1 Osnovne značajke poduzeća Bipa d.o.o. ....	25
3.1.1. Misija i vizija poduzeća Bipa d.o.o.....	25
3.1.2. BIPA ponuda proizvoda .....	25
3.1.3. Program lojalnosti .....	26
<b>4.ODNOS BIPE I KONKURENCIJE</b> .....	26
4.1. Glavni konkurenti.....	26
4.1.1.dm - drogerie markt d.o.o. Hrvatska.....	26
4.1.2.Muller d.o.o. ....	30
<b>5. ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE PODUZEĆA BIPA S OBZIROM NA KONKURENCIJU</b> .....	32
5.1. Metodologija i uzorak istraživanja.....	32
5.2. Karakteristike uzorka istraživanja .....	32
5.3. Analiza resursa istraživanja.....	33
5.4. Zaključak i ograničenja istraživanja .....	44

6.ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA .....	48
WEB LITERATURA .....	49
POPIS TABLICA.....	50
POPIS SLIKA .....	51
SAŽETAK .....	52
SUMMARY .....	53
PRIKAZ ANKETE .....	54

## 1.UVOD

Tema ovog diplomskog rada je Analiza konkurencije poduzeća BIPA. U ovom diplomskom radu opisivat će se pojam konkurencije, analiza konkurencije i odnosi između konkurenata. Cilj rada je analizirati konkurenciju spomenutog poduzeća, pobliže objasniti pojam konkurencije te prikazati način na koji se provela analiza konkurencije. Diplomski rad se sastoji od teorijskog i praktičnog djela što ukupno čini 6 cjelina. Glavni izvori podataka su domaća i strana literatura iz područja marketinga i menadžmenta te internet stranice.

Teorijska podloga stranih i domaćih autora koja je iznesena u ovom radu služi za bolje razumijevanje tematike konkurencije i analize.

U prvom dijelu rada detaljnije su objašnjeni pojmovi konkurencije, analiza konkurencije i vrste konkurencije. Također će se pobliže pojasniti vrste strategija kao što su strategija troškovnog vodstva, strategija diferencije, strategija troškovnog fokusiranja koje se koriste da bi se postigla konkurentna prednost. Detaljno će se objasniti 5 temeljnih Porterovih sila te njihova uska povezanost s pojmom konkurencije te kako ona određuje konačan potencijal za ostvarenje profita.

U ovom radu se prikazuju rizici koji proizlaze iz konkurencije te kako se s njima nositi, u kojim situacijama treba odustati te gdje se treba prilagoditi konkurenciji ili nastaviti prema cilju bez obzira na ostale.

Za potrebu ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje na temu Analiza konkurencije poduzeća BIPA koje je prikazano u drugom djelu. Istraživanje je provedeno na uzorku od 114 ispitanika koji su ocjenjivali zadovoljstvo s ponuđenim drogerijama, te izabrali u kojoj najviše kupuju, koliko često te što kupuju i na taj način se dalje analizirala konkurencija poduzeća BIPA te se došlo do zanimljivih zaključka. Uz obrazloženje pitanja u anketi, priložena je i tablica kako bi bilo još razumljivije za čitatelja.

Na kraju rada dodan je popis literature, slika, grafikona i tablica te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.



## 2.KONKURENCIJA

Konkurenciju čine svi koji nude slične ili iste proizvode kupcima, koji se obraćaju istim kupcima i dijele isto tržište. Za planiranje uspješne konkurentne strategije veoma je važno da poduzeće zna sve što može o svojim konkurentima. Poduzeće mora stalno uspoređivati svoje proizvode, cijene, distribuciju i promociju sa bliskim konkurentima.

Konkurencija je suparništvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišni udio i dobit.

Konkurentna sredina utječe na broj i ti konkurenta sa kojima se marketing menadžer mora sresti. Marketing menadžer ne može kontrolirati ove faktore ali može birati strategiju koje izbjegavaju direktnu konkurenciju .

Konkurencija je način funkcioniranja tržišta i mehanizam uspostave tržišne ravnoteže u kojoj se roba optimalno vrjednuje sa stajališta zadanih odnosa ponude i potražnje, odnosno sa stajališta potreba za dobrima i uslugama i njihove proizvodnje. Osnovni su uvjeri postojanja i djelovanja konkurencije svestrano razvijena robna proizvodnja, slobodni pristup tržištu i slobodno formiranje cijena (Krlježa, 2019.).

Konkurenciju se mora na vrijeme uočiti, pratiti, mora se djelotvorno utjecati na njih i po mogućnosti suzbiti njihov utjecaj. Procjena jačine utjecaja i mogućeg ponašanja konkurenata važna je za uspjeh poslovanja.

Sikavica i suradnici konkurenciju smatraju organizacijom istih djelatnosti. Unatoč istoj djelatnosti, da bi neto bio i ostao konkurentan trebao bi biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali konkurencija se kao takva može pojaviti na ulaznoj strani procesa transformacije u borbi za resurse, te na izlaznoj strani u borbi za kupce. Samu konkurenciju nije moguće kontrolirati niti se ona najavljuje te zbog toga management mora smisliti ili pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije (Sikavica, 2018).

Najvažnija pitanja na koja bi se trebalo odgovoriti, a koja se odnose na tržišno pozicioniranje jesu :

- Tko su naši konkurenti, tko sve nudi iste ili slične proizvode/usluge na odabranom tržištu?
- Koji su planovi naših konkurenata u vezi sa zauzimanjem željene tržišne pozicije odnosno povećanjem tržišnog udjela?
- S kojim prednostima i slabostima konkurenti ulaze u tržišno natjecanje i po čemu se razlikuju u odnosu prema vašoj ponudi (npr. Kvaliteta proizvoda, cijena, prodajni kanali, unaprjeđenje prodaje, briga o potrošaču, zaštita okoliša i sl.)
- Kakve su mogućnosti širenja tržišta na kojem se nude proizvodi isti ili slični našima, odnosno postoje li prepreke ulasku novih konkurenata na to tržište i koje su to prepreke.

Konkurentsko okruženje ne čini samo splet konkurenata već i neke druge okolnosti kao što su navike, želje, prohtjevi, motivacija i potrebe kupaca.

Trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene; odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kavkoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača. Svi su sudionici toga procesa pod dvostrukim pritiskom: da robu kupuju odnosno prodaju po primjerenim cijenama kako se ne bi dogodilo da im oстане neprodana roba ili da ju ne nabave zbog toga us stranke prisiljene prilagođavati se općim uvjetima ponude i potražnje, čime se uspostavlja cijena koja izjednačuje ponuđenu i potraživanu količinu robe. U tom se slučaju može govoriti o tržišnoj ravnoteži i o ravnotežnoj cijeni. Zbog prisutnosti konkurencije gotovo na svakom koraku, da bi se utvrdile njene prednosti i slabosti potrebno ju je pratiti kako bi se lakše eliminirala iz tržišne utakmice. U tom su slučaju menadžmentu potrebne informacije do kojih ponekad nije moguće doći jer nisu dostupne javnosti (Buble, 2013.).

## 2.1 Analiza konkurencije

Danas nije dovoljno poznavati samo kupce, a po marketing konceptu poduzeće stječe konkurentsku prednost oblikovanjem ponude koja bolje zadovoljava potrebe potencijalnog kupca od ponude konkurenata. Rezultati poduzeća ovise i od zadovoljavanja potrošača i od sposobnosti stvaranja veće vrijednosti od konkurencije, to strategije marketinga moraju proučavati strategije konkurenata baš kao i potrebe ciljnih kupaca.

Za planiranje uspješne konkurentске strategije od krucijalne je važnosti da poduzeće zna sve što može o svojim konkurentima. Poduzeće mora stalno uspoređivati svoje proizvode, cijene, distribuciju i promociju sa bliskim konkurentima. Konkurencija je suparništvo između alternativnih firmi koje se obraćaju istoj grupi kupaca, svaka pokušavajući na svoj način da poveća prodaju, tržišni udio i dobit.

Konkurentska sredina utječe na broj konkurenata sa kojima se marketing menadžer mora sresti. Marketing menadžer ne može kontrolirati ove faktore ali može birati strategiju koje izbjegavaju direktnu konkurenciju .

Konkurencija se može promatrati s dva pristupa: industrijskog i tržišnog. S industrijskog pristupa, konkurenti se promatraju kao poduzeća koja proizvode isti proizvod ili uslugu dok se sa tržišnog konkurencija promatra kao poduzeća koja zadovoljavaju istu potrebu. Za poduzeće je pri analizi konkurencije ključno povezati ta dva aspekta.

Analiza konkurencije se odvija kroz nekoliko koraka (Kotler 1997.):

### *1. Identificiranje strategija konkurenata*

Najbliži konkurenti poduzeća su ona poduzeća koja primjenjuju istu strategiju. Prema tom kriteriju, poduzeća se mogu grupirati u strateške skupine. Za poduzeće je bitno utvrditi kojoj strateškoj skupini ono pripada. Svaka strateška skupina ima svoja obilježja. Grupiranjem u strateške skupine, dobivaju se važni zaključci poput visine ulazne barijere za ulazak u određenu stratešku grupu. Odnos s konkurentima najintenzivniji je unutar strateške skupine, ali isto tako postoji i rivalstvo između dvije grupe npr. zbog kupaca koji se preklapaju. Kako bi što bolje utjecali na konkurenciju, poduzeće treba raspolagati sa što više informacija o konkurentima,

njihovoj tehnologiji, marketinškom mix-u, politici cijena, itd.) jer praćenjem uvjeta na tržištu, poduzeća mijenjaju strategije.

## *2. Određivanje ciljeva konkurenata*

U ovoj fazi poduzeće otkriva što konkurenti žele postići. Analiziraju njihove ciljeve. Pritom polaze od određenih pretpostavki. Prva pretpostavka je da konkurenti teže maksimalizaciji svojih profita, a druga da svaki konkurent teži mješavini ciljeva.<sup>13</sup> Za poduzeće je važno da poznaje kriterije po kojima konkurenti vrednuju i određuju svoje ciljeve kako bi iz tog dobili što više informacija o njihovim planovima za budućnost.

## *3. Ocjena snaga i slabosti konkurenata*

Kako bi definirali snage i slabosti konkurenata, poduzeće mora raspolagati sa što više informacija o poslovanju konkurenata (udio tržišta, prihodi, podaci o prodaji) i sl. Poduzeća informacije dobivaju uglavnom iz okoline i osobnih iskustava. Kako bi što više saznali poduzeća razna istraživanja s kupcima, dobavljačima i distributerima.

## *4. Ocjena uobičajenih reakcija konkurenata*

Prethodni koraci pomažu menadžmentu u pretpostavljanju reakcija konkurenata. No, na reakcije utječe i interna kultura i filozofija poduzeća. Zbog toga je potrebno razumijevanje interne sfere konkurenata. S obzirom na reakciju, konkurenti se mogu svrstati u jednu od 4 navedene skupine:

- Opušteni konkurent – ne reagira dovoljno brzo ili snažno na poteze rivala.
- Selektivni konkurent- reagira samo na neke tipove napada
- Konkurent tigar- reagira brzo i snažno na svaku promjenu
- Nepredvidljivi konkurent

## *5. Stvaranje sustava prikupljanja informacija o konkurenciji*

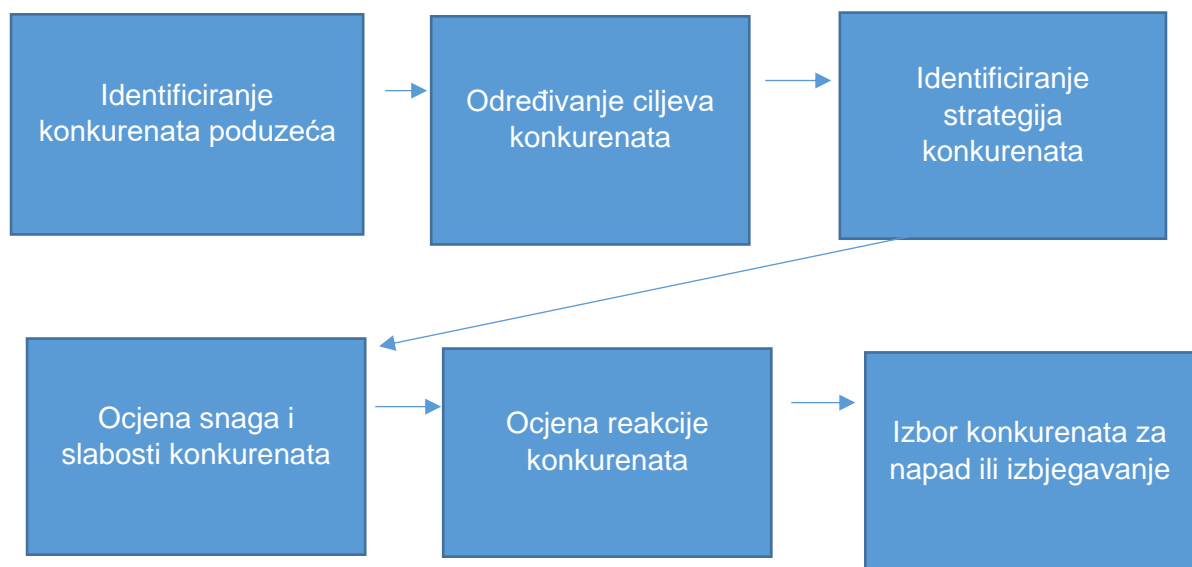
Sustav prikupljanja informacija o konkurenciji treba biti organiziran i efikasan proces. Unutar poduzeća treba postojati sustav koji poduzeću omogućava kontinuirano praćenje reakcije.

## *6. Izbor konkurenata za napad ili izbjegavanje*

Nakon dobivenih informacija, poduzeća moraju provesti analizu vrijednosti za kupca kako bi dobili informaciju i o svojim snagama i slabostima. Bitno je dobiti informaciju o

stavu kupca prema marki i pojedinim poduzećima. Nakon rezultata analize, poduzeće dobiva informaciju koje poduzeće od konkurenata može napasti, a koje treba izbjegavati.

Slika 1. Prikazivanje glavnih faza u analizi konkurenata



Izvor: Vlastita izrada

### 2.1.1 Porterov strategijski trokut

Na izazove konkurencije najbolje je odgovoriti strategijom kompanije koja mora biti unikatna. Kvalitetnu strategiju mora pratiti i kvaliteta proizvoda te konkurentna cijena koja je razmjerna s kvalitetom. Najkorisnijim instrumentom za procjenu konkurentne pozicije smatra se Porterov strategijski trokut. On prikazuje sustavan način mišljenja o tome kako konkurentne sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenata.

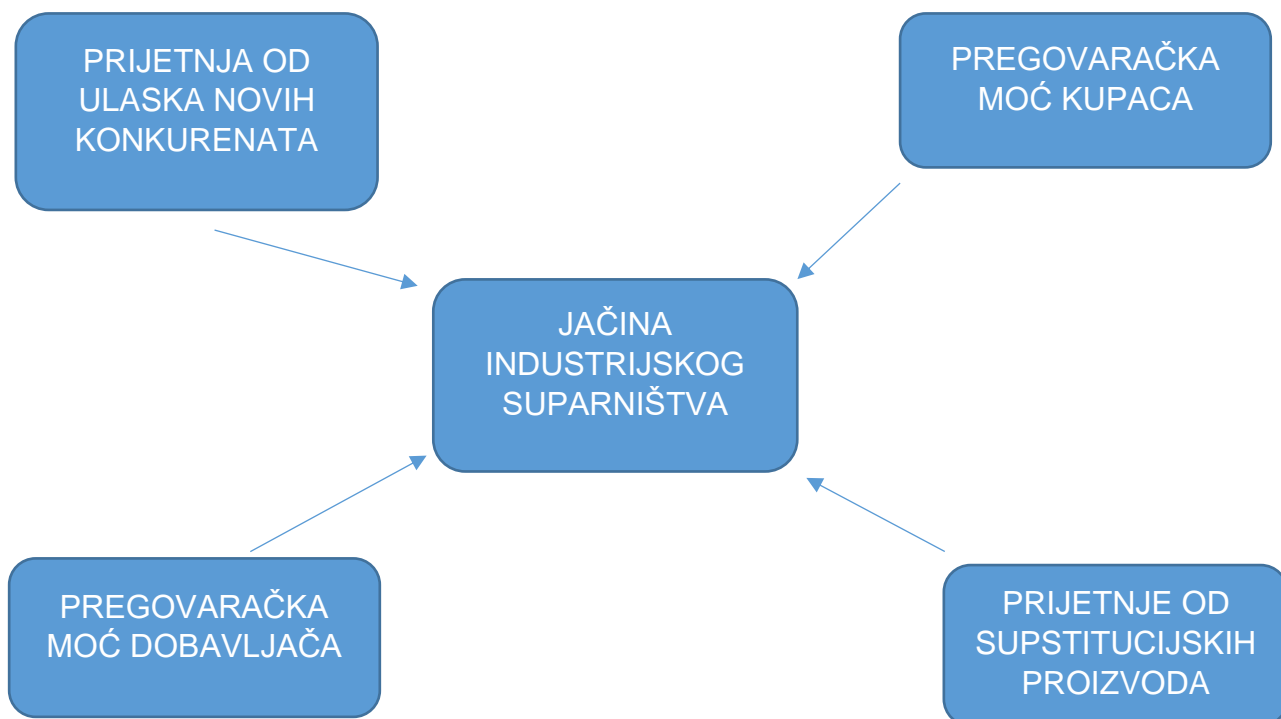
Strategijski trokut čine :

- Analiza lanca vrijednosti,
- Analiza pet temeljnih sila
- U krivulja i njoj pripadajuće generičke strategije

### 2.1.2 Analiza pet temeljnih sila

Prema Porteru svaka industrija ima strukturu ili određene ekonomske i tehničke karakteristike koje omogućavaju stvaranje konkurentskih prednosti. Tvorcima strategija koji žele stvoriti i iskoristiti povoljan utjecaj okruženja na svoje poduzeće moraju naučiti što čini okruženje. Konkurencija u industriji ovisi o pet osnovnih sila čija kolektivna snaga određuje konačan potencijal za ostvarivanje profita u toj industriji.

Slika 2. Porterov model 5 sila



Izvor: Vlastita izrada

Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira među industrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentske sile pravovremeno određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija konkurentskih sila daje organizacijama kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti (Tipurić, 1999.)

Pojam održiva konkurentna prednost definira se kao prednost nad konkurencijom koja se ne može tako lako imitirati. Razvoj održive konkurentske prednosti može imati puno oblika. Takve aktivnosti mogu uključivati traženje nečega što je jedinstveno i sigurno se razlikuje od konkurenata. Održivost je stanje u kojem se organizacija može kontinuirano nadmetati i napredovati u odnosu na konkurenciju kroz vrijeme. Međutim, treba imati na umu kako česte ekonomske, političke i tehnološke promjene znaju dovesti konkurentsku prednost do erozije, stoga je potrebno restrukturirati operacije kako bi se ona održavala ili povratila (Ibidem).

U traženju prednosti koje natjecatelji ne mogu lako kopirati, potrebno je ispitati ne samo konkurente, već i samu organizaciju i resurse. Razlikujemo više izvora održive konkurentske prednosti, neki od njih su slijedeći (Lynch, 2012.):

- Diferencijacija - Razvoj jedinstvenih značajki ili atributa u proizvodu ili usluzi koji ga pozicionira kako bi privukao osobito dio cjelokupnog tržišta. Branding kao primjer takvog izvora.
- Niske cijene - Niske cijene proizvodnje omogućuju organizaciji da se natječe protiv drugih na temelju nižih cijena ili eventualno na temelju iste cijene kao i njegovi konkurenti, ali dodaju vrijednost proizvodu ili usluzi.
- Određivanje ciljnih tržišta - Organizacija može odabrati manji dio tržišta i sve svoje napore usredotočiti na postizanje prednosti u tom segmentu. Takvu tržišnu nišu karakteriziraju posebne ili neobične potrebe kupaca.
- Visoka učinkovitost i napredne tehnologije- Visoke razine izvedbe proizvoda ili usluge mogu se postići novim tehnologijama ili npr. kroz patentiranje proizvode i zapošljavanjem talentiranih individualaca.
- Kvaliteta- Određena poduzeća nude razinu kvalitete koju ostale kompanije ne mogu dostići. Npr. neki su Japanski automobili donedavno pružili razinu pouzdanosti koju zapadnjačke tvrtke ne mogu postići.
- Usluga – Neke organizacije nastoje pružiti vrhunske razine usluga koje druge nisu u stanju ili ne žele ni pokušati. Pravi primjer za to je McDonald's čiju superiornu uslugu nije nadmašio niti jedan konkurent unutar tržišnog segmenta već godinama.

Konkurentska prednost neće ostati statična zauvijek. Kako dolazi do promjena u tehnologiji, menadžerima, kupcima, konkurentima kao i u mnogim drugim čimbenicima, također se mijenjaju izvori konkurentske prednosti u organizaciji. Stratezi koji su proučavali industrije u kojima je uključena napredna tehnologija, tvrde kako statična identifikacija konkurentske prednosti mora težiti tome da se stalno razvija i nalazi nove izvore. Drugim riječima, konkurentsku prednost definiramo kao dinamičan koncept koji će omogućiti konstantan protok novih mogućnosti organizaciji (Ibidem).



Tablica 1. Primjer mogućih vrsta konkurencije sa stajališta kupca (njegovih želja i potreba)

VRSTA KONKURENCIJE	OPIS	PITANJE	OSTALE MOGUĆNOSTI	ODABIR ODGOVARAJUĆE RJEŠENJA
Konkurencija želje	Različite želje potencijalnog kupca (npr. Zbog visokih ljetnih temperatura)	Što sad želim?	Plivanje, planinarenje, konzumiranje pića	Konzumiranje pića
Generička konkurencije	Različite mogućnosti zadovoljavanja potrebe za uklanjanjem žeđi	Što želim piti?	Voda, pivo, bezalkoholno piće	Konzumiranje bezalkoholnog pića
Konkurencija oblika proizvoda	Različite vrste bezalkoholnog pića kojima bi se mogla zadovoljiti kupčeva potreba za uklanjanjem žeđi	Koju vrstu bezalkoholnog pića želim konzumirati?	Sok, ledeni čaj, gazirana pića	Konzumiranje gaziranih pića
Konkurencija robne marke	Različite marke gaziranih pića koje mogu zadovoljiti kupčevu potrebu za uklanjanjem žeđi	Koju vrstu gaziranog pića konzumirati?	Coca cola, Pepsi, Cocta	Konzumiranje gaziranog pića marke Pepsi

Izvor: Vlastita izrada

Zaključno s tablicom koja je prethodno prikazana može se zaključiti da proizvođač bezalkoholnih pića neće uzimati u obzir samo navike, stil i način života kupaca u vezi s konzumiranjem bezalkoholnih pića već će u obzir uzeti i vlastita obilježja. U skladu s mogućnostima mudro će razvijati i širiti tržište na ona područja i potrošačke segmente koji do sada nisu bili uključeni.

### 2.1.3. Identificiranje konkurenata poduzeća

Identificiranje konkurenata čini se kao jednostavan zadatak ali raspon stvarnih i potencijalnih konkurenata je zapravo mnogo širi.

Cilj svakog poduzeća je ponuditi kupcima bolju i veću vrijednost u odnosu na konkurenciju. Kako bi to ostvarilo, marketinškom odjelu nije dovoljno samo definirati ponudu i prilagoditi je kupcima. Marketinški odjel sada svojim radom mora ostvariti i određenu stratešku prednost u odnosu na konkurente kako bi se poduzeće što bolje pozicioniralo na tržištu u odnosu na konkurente. Prije svega, poduzeće mora definirati svoje konkurente na tržištu, bilo da je riječ o direktnim ( oni konkurenti koji nude istu uslugu kao poduzeće) ili indirektnim ( konkurenti supstituta). S obzirom na stupanj zamjene proizvoda ili usluge, postoje 4 razine konkurencije (Kotler, 1997.):

1. Konkurencija marke – potječe iz direktne konkurencije istih proizvoda. Događa se kada poduzeće vidi svoje kao svoje konkurente ostala poduzeća koje nudi isti proizvod ili uslugu, istim kupcima i to po istoj cijeni.
2. Konkurencija industrije- poduzeće vidi kao svoje konkurente sva poduzeća koja proizvode iste proizvode ili uslugu
3. Konkurencija forme- poduzeće vidi kao svoje konkurente sva poduzeća koja plasiraju proizvode koji pružaju istu uslugu
4. Generička konkurencija – svako je poduzeće rival za ograničenu kupovnu moć potrošača

Prvi korak u analizi konkurencije je da se identificiraju potencijalni konkurenti. Korisno je da se počne sa stajališta ciljnih kupaca. Poduzeća mogu nuditi sasvim različite proizvode za podmirenje istih potreba ali oni su konkurenti ako ih kupci promatraju kao da nude bliske supstitute.

#### 2.1.4. Vrste konkurencije

Na tržištu se javljaju dvije vrste konkurencije:

- Savršena konkurencija
- Nesavršena konkurencija

Ako su tržišni akteri mnogobrojni, nekoordinirani i svi s malim udjelom u tržišnoj razmjeni riječ je o slobodnoj konkurenciji, a ako su uz to svi akteri potpuno informirani o opsegu i strukturi ponude i potražnje te o djelovanju drugih tržišnih aktera, takvo se stanje naziva savršenom ili perfektnom konkurencijom. S razvojem robne proizvodnje, tržišta i društva mijenjaju se narav, opseg, oštrina i sredstva konkurencije. Koncentracija ponude roba na mali broj proizvođača, psihološko djelovanje na kupce u pogledu njihova odlučivanja o kupnji proizvoda, državne mjere koje utječu na ponudu, potražnju ili cijene te mnogi drugi gospodarski, politički i kulturni činitelji mogu utjecati na slabljenje konkurencije pa je tada riječ o nesavršenoj ili imperfektnoj konkurenciji u većem ili manjem stupnju (Krlježa 2019)

##### 2.1.4.1 Savršena konkurencija

Jedan specifičan tip tržišta u odnosu na ostale je savršena konkurencija. „Posebnost se ne sastoji samo u odnosu na pretpostavke na temelju kojih se definiraju osnovne tržišne strukture, nego naročito u odnosu na činjenicu da se poduzeća na tržištu savršene konkurencije, za razliku od ostalih poduzeća, prihvatitelji cijene. Naime, poduzeća na tržištu savršene konkurencije prihvaćaju cijenu koju na temelju ukupne ponude i potražnje odredi tržište, dok poduzeća koja djeluju u okviru ostalih tržišnih struktura mogu barem donekle utjecati na cijenu svojih proizvoda. Zbog toga savršena konkurencija, bez obzira na značenje riječi konkurencija, podrazumijeva potpuno odsustvo suparništva između poduzeća. Savršeno konkurentno tržište je tržište na kojem sve tvrtke proizvode identične proizvode, a svaka je tvrtka tako mala da njen izbor razine proizvodnje ne utječe na cijelu industriju“ ( Pavić, 2015. )

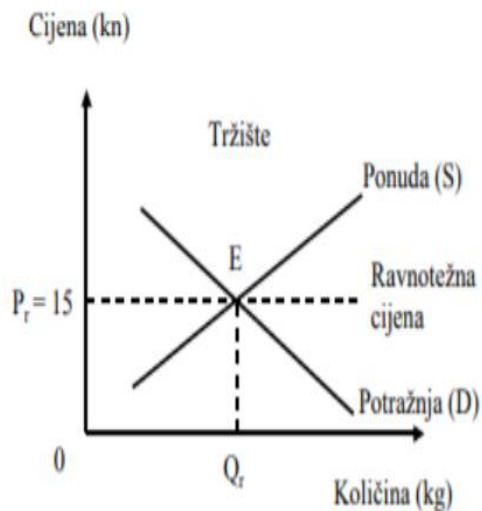
Odrednice savršene konkurencije su :

- Preuzimanje cijena (price taking)
- Homogenost proizvoda
- Slobodan ulaz i izlaz

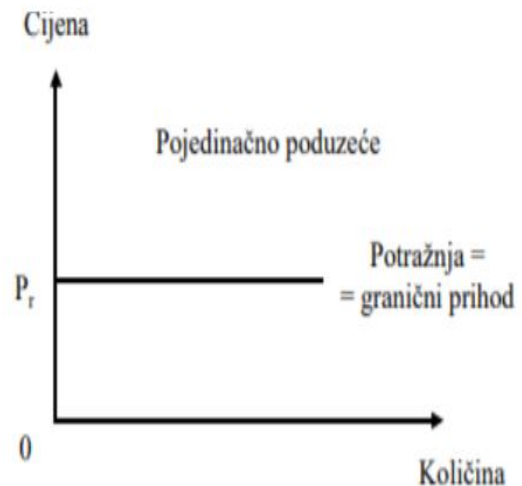
Slobodan ulaz i izlaz je situacija u kojoj ne postoje ograničenja u vidu posebnih troškova koji bi tvrtki otežali ulaz (izlaz) u neku industriju. Kupci mogu lako zamijeniti jednog dobavljača drugim, a dobavljači mogu neometano izlaziti i ulaziti na tržište. Radi se o ulasku na tržišta u koja pridošlica ne mora ulagati velika sredstva, tako da joj je i izlazak ako počne gubiti novac lagan (Samuelson and Nordhaus 2011.).

Slika 3. Krivulja odnosa ponude i potražnje određeni parametrima cijene i količine proizvoda na tržištu savršene i nesavršene konkurencije

Krivulje ukupne tržišne ponude i potražnje na tržištu savršene konkurencije



Krivulja potražnje za proizvodom pojedinačnog ponuđača na tržištu savršene konkurencije



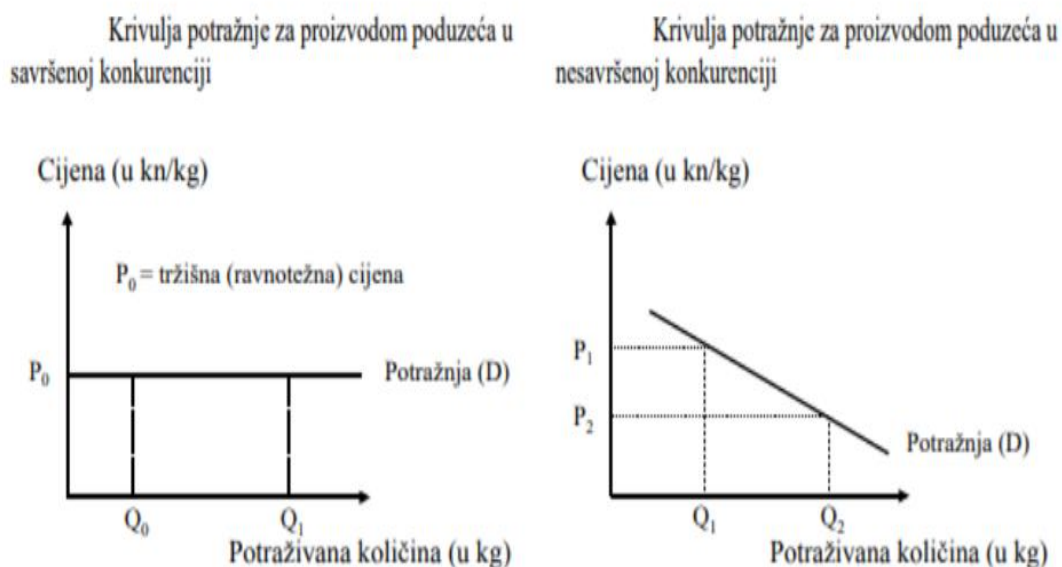
Izvor: Karić, 2009.

#### *2.1.4.2 Nesavršena konkurencija*

U ekonomskoj teoriji učestalo je sve tržišne strukture nesavršene konkurencije dijeliti na tri vrste: to jest na monopolističku konkurenciju, oligopol i monopol u smislu dominantnog poduzeća ( ne jedinog poduzeća u grani). Teško je odrediti jasne granice između tih tržišnih struktura ali se mogu definirati neka zajednička obilježja.

Najvidljivija razlika između tržišnih struktura nesavršene konkurencije je broj prodavatelja u svakoj od njih. Čisti monopol je tržišna struktura u kojoj uopće nema konkurencije i tržišno stanje najviše je udaljeno od ideala savršene konkurencije. Ne postoji savršeni monopol ili čak globalni (svjetski) monopol, što bi značilo da tržište na kojem ponudu forsira samo jedno poduzeće koje prodaje jedinstveni homogen proizvod / ne postoje odgovarajuće zamjene). Čisti monopol je druga krajnost u rasponu različitih tržišnih struktura između savršene konkurencije i čistog monopola, te sva poduzeća između njih čine područje tržišnih struktura nesavršene konkurencije i čistog monopola. U oligopolu mali broj poduzeća nudi kupcima određeni proizvod. Još bliža savršenoj konkurenciji je tržišna struktura monopolističke konkurencije u kojoj veliki broj poduzeća prodaje kupcima diferencirane proizvode ( koji su srodni, ali nisu savršene zamjene). U monopolističkoj konkurenciji je često mala ili nikakva razlika u mjestu i načinu prodaje, marki proizvoda ili imenu poduzeća. Bitno je uočiti da su određena obilježja, po kojima se poduzeća u nesavršenoj konkurenciji razlikuju od poduzeća u savršenoj konkurenciji te da su jednaka u sve tri tržišne strukture nesavršene konkurencije (ibid).

Slika 4. Krivulja potražnje za proizvodom poduzeća u uvjetima savršene i nesavršene konkurencije



Izvor: Karić, 2009.

## 2.2 Generičke konkurentske strategije

Analizirajući pet konkurentskih sila, Michael E. Porter predstavio je tri generičke strategije, a to su:

- Strategija troškovnog vodstva
- Strategija diferencijacije
- Strategija fokusiranja

Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće

donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati.

Slika 5. Porterove generičke strategije

TROŠKOVNO VODSTVO      DIFERENCIJACIJA

ŠIRI SEGMENT	1. STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA	2. DIFERENCIJACIJA
UŽI SEGMENT	3.A. FOKUS TROŠKOVA	3.B. FOKUS DIFERENCIJACIJE

Izvor: Porter, M.E., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, New York, The Free Press, 1985., str 37.

Svaka od generičkih strategija sadrži činjenično različite smjerove konkurentskih prednosti, kombinirajući izbor o vrsti konkurentnosti koja se traži s opsegom strateškog cilja u kojem se postiže ista. Specifične aktivnosti potrebne za provedbu svake generičke strategije uvelike se razlikuju od industrije do industrije. Odabir i implementacija generičke strategije daleko je od jednostavnog (Porter).

Organizacija mora biti svjesna koje su njezini kapaciteti i raspoloživi resursi kako bi znala kojom strategijom ostvariti dominaciju. Strategije troškovnog vodstva i diferencijacije konkurentsku prednost "traže" u širokom rasponu industrijskih

segmenata, dok strategije fokusa ciljaju na troškovnu prednost (troškovno fokusiranje) ili diferencijaciju (fokus diferencijacije) u užem segmentu. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema konkurentsku prednost (Porter, 2008).

### 2.2.1 Strategija troškovnog vodstva

Za troškovno vodstvo možemo reći da je najjasnija od ostalih generičkih strategija. Primjenjujući takvu strategiju, organizacija teži proizvoditi s nižim troškovima u odnosu na industriju. Graditi konkurentnu prednost na troškovima, poduzeće se orijentira na stalno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnim potražnim potencijalom u koncentriranim industrijama (Buble, 2005).

Optimalni uvjeti za izgradnju konkurentske prednosti niskih troškova su slijedeći (Besanko, 1996.):

- Ako industriju obilježavaju ekonomije veličine i ekonomije iskustva, ali još ih nijedno poduzeće na tržištu ozbiljno ne iskorištava.
- Ako su mogućnost za poboljšanje opažene koristi industrijskog proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda.
- Ako su kupci relativno cjenovno osjetljivi i nisu spremni plaćati premijske cijene za dodatna poboljšanja u kvaliteti, obliću i imidžu proizvoda.
- Ako industrijski proizvod ima obilježja proizvoda čije objektivne kvalitativne attribute kupci mogu procijeniti u trenutku kupnje. Tada mogućnosti diferencijacije leže u poboljšavanju vidljivih proizvodnih obilježja, što multiplicira rizike imitacije diferencijacije i usmjerava stratešku pozornost na troškovne prednosti.

Imati niže prosječne troškove od konkurencije znači uspješno upravljati i nadzirati sve izvore i pokretače (eng. cost drivers). Konceptija troškovnih pokretača način je razumijevanja ponašanja troškova u svakoj od aktivnosti lanca vrijednosti. Pokretači troškova su strukturne odrednice troška aktivnosti, razlikuju se u mjeri koliko ih tvrtka kontrolira (Buble, 2005). Oni određuju troškove unutar aktivnosti, odražavajući sve veze ili međusobne odnose koji utječu na njih u lancu.



### 2.2.2 Strategija diferencijacije

Svrha diferencijacije je stvoriti preferencije i odanost kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda. Težište je na postizanju viših cijena i osiguranje diferencijacijske rente. Što se tiče troškova proizvodnje, diferencijacija može dodatno koštati. Organizacija stvara dodatne troškove (troškovi diferencijacije) kako bi se uopće mogla jedinstveno konkurentski pozicionirati. S obzirom da kupci opažaju veću vrijednost proizvoda i usluga određenog poduzeća, ono može postavljati veće cijene u odnosu na konkurenciju. Postavljanje premijske cijene srž je diferencijacije što dovodi do superiorne izvedbe ukoliko ta ista cijena premašuje sve dodatne troškove koji su nastali kako bi se postigla jedinstvenost. Mogućnost porasta prodaje, odnosno porasta ukupnog prihoda, putem određivanja povlaštene cijene, a ne putem smanjenja troškova proizvodnje, kao što je bio slučaj kod troškovnog lidera, omogućava poduzeću nadprosječnu profitabilnost. Ekonomski gledano, to je pokušaj stvaranja svojevrsnog „monopola“ u kojem se politika cijena neće isključivo temeljiti na troškovima (Buble, 2005)

Provedba strategije diferencijacije sadrži slijedeće korake (Porter, 2008):

- Odrediti tko je stvarni kupac
- Identificirati lanac vrijednosti kupaca i utjecaj poduzeća na njega
- Odrediti kriterije kupnje i njihove rangove
- Procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
- Identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
- Odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara "najvrjedniju" diferencijaciju za kupca u odnosu prema troškovima diferencijacije
- Provjeriti i testirati održivost diferencijacije
- Smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije

Porter naglašava kako se izvori diferencijacije mogu tražiti posvuda u lancu vrijednosti, tj. u svakoj aktivnosti koju poduzeće u poslovanju poduzima. Često se pojam diferencijacije poistovjećuje s kvalitetom. No, treba imati na umu kako diferencijacija uključuje i kvalitetu, ali je mnogo šira koncepcija. Kvaliteta je uglavnom vezana za

fizički proizvod, dok se strategijom diferencijacije nastoji stvoriti vrijednost putem cijelog lanca vrijednosti.

Ključni izvori diferencijacije su (Ibidem):

- razlike u nabavi sirovina i drugih inputa,
- razlike u dostignutom tehnološkom razvoju,
- razlike u aktivnostima koji utječu na fizičke karakteristike,
- razlike u distribuciji, marketingu i prodajnim aktivnostima.

Strategija se temelji na opažajima kupaca, a ne na stvarnoj razlici između konkurenata te je moguća u svim vrstama industrija, a posebno u onima kojima postoji puno načina razlikovanja proizvoda i usluga i gdje se te razlike osobito vrednuju od strane kupaca. Pogodna je u djelatnostima gdje nema previše konkurenata koji slijede diferencijacijske pristupe i strategije. U suprotnosti s vodstvom u niskim troškovima, moguće je više uspješnih strategija diferencijacije u jednoj industriji (Besanko, 1996.)

Konkurentsku prednost temeljem diferencijacije poduzeće gradi pod utjecajem konkurentskih sila i obranom od njih čime se razvija lojalnost kupaca prema marki proizvoda, koja štiti od akcija industrijskih konkurenata, što je jedna od osnovnih prednosti ovog tipa strategije. Lojalnost marki snažna je barijera za ulazak pridošlica na tržište, jer su takve organizacije izložena visokim troškovima stvaranja nadprosječne vrijednosti. Ublažava se pregovaračka moć velikih kupaca, smanjuje privlačnost drugih proizvoda. Činjenica je da se kupci nerado opredjeljuju na rizik napuštanja provjerenih proizvoda i prelaska na nove, stoga novi supstituti moraju biti izuzetno atraktivni kako bi se prekinula lojalnost kupaca postojećim proizvodima.

### 2.2.3. Fokusiranje troškovnog vodstva

Konkurentsku prednost poduzeće može graditi u gotovo cijeloj industriji, ali i u uskom konkurentskom području. Fokusiranje je jedan od mnogih načina na koji poduzeće pokušava ostvariti profite koji su iznad prosjek u zaštićenim industrijskim segmentima. Poduzeće bira segment ili skupinu segmenata u industriji i kreira svoju strategiju tako da ekskluzivno uslužuje samo odabrano tržišno područje, odnosno ovom se strategijom direktno zadovoljavaju potrebe ograničene grupe kupaca.

Ciljani segment može biti definiran putem geografskog položaja, tipom kupaca ( muškarci, žene, djeca, mladi, stariji i sl.) ili može biti na bazi proizvodne linije, kao što su npr. sportski automobili, hrana prirodnog porijekla, kozmetički preparati bez kemijskih sastojaka i sl. Strukturalna obilježja toga segmenta trebala bi poduzeću garantirati zadovoljavajući profit, upravo iz razloga što kupci u tom segmentu imaju specifične zahtjeve ili jedinstvene potrebe. Tu organizacije mogu postizati konkurentsku prednost adekvatnu prethodnim generičkim strategijama, odnosno nudeći jedinstven, diferenciran proizvod ili proizvod niskih troškova proizvodnje. Tako razlikujemo diferencijacijsko ili troškovno fokusiranje. Obje su inačice usmjerene na razlike između segmenata i ostatka industrije. Sam segment nije dovoljan za izgradnju konkurentске prednosti. Kupci u segmentu imaju neuobičajene potrebe ili se proizvodnja/sustav isporuke mora razlikovati od ostalih industrijskih segmenata (Tipurić, 1999.)

## 2.3. Rizici koji proizlaze iz konkurencije

### 2.3.1. Cjenovni rizici

Svako poduzeće izloženo je financijskom riziku proizašlom iz promjene cijene dobara, odnosno robe, pa je stoga cjenovni rizik, rizik da promjene u cijeni robe utječu na financijsko poslovanje poduzeća. Izloženost riziku može biti direktno, prema kretanju cijena robe koje poduzeće plaća za proizvodnju, nakon čega se gotovi proizvodi prodaju klijentima ili izloženost može biti indirektno, preko promjena energetske i transportnih cijena (Zsidišin, 2012)

Postoje četiri vrste cjenovnog rizika kojemu su poduzeća izložena :

- Rizik cijene

U cjenovnom riziku nije izravno pod kontrolom poduzeća, te je utjecaj poduzeća na ovaj rizik jako malen ili u potpunosti izostaje, a rizik proizlazi iz nepovoljnih kretanja cijene robe na tržištu.

- Rizik količine

Rizik količine proizlazi iz promjena u dostupnosti količine proizvoda na tržištu. Ukoliko je proizvoda na tržištu više od potrebne količine, tada će cijena robe padati. Isto tako,

ukoliko je manjak proizvoda na tržištu i višak potražnje za tim proizvodom, tada će cijena robe rasti.

- Rizik troška

Troškovni rizik nastaje ukoliko se poduzeću povećavaju troškovi uslijed nepovoljnih kretanja cijene sirovina

- Politički rizik

Politički rizik proizlazi iz promjena u regulativi i zakonima koji izravno utječu na cijenu robe kao i na njenu dostupnost (Ray 2010.)

### 2.3.2. Inovacijski rizici

Inovacije predstavljaju pokretač poslovnog uspjeha cijelog gospodarstva. Inovativnost obuhvaća postupak uvođenja promjena te kreiranja, razvoj i primjenu novih procesa, postupaka, proizvoda, usluga, novih rješenja i slično.

Sama inovativnost može rezultirati pomakom u samom civilizacijskom razvoju zbog novih spoznaja, novih tehnologija, novih struktura ljudskih potreba i slično. Inovacija se može definirati kao specifično oruđe svakog suvremenog poduzetnika pomoću kojeg poduzetnik koristi promjene kao povoljne prigode za neki novi posao ili unapređivanje postojeće proizvodne ili uslužne djelatnosti. Sam poduzetnik mora naučiti koristiti inovacije, a i sam način primjene inovacije može zadobiti elemente inovacije (Deželjin 2002).

Danas se u kratkim rokovima mijenjaju uvjeti na tržištima, potrebno je pravovremeno iskoristiti snage i slabosti konkurencije te uvidjeti zahtjeve potrošača kako bi se odvijalo razvijanje proizvoda u skladu s tržišnom situacijom.

### 2.3.3. Lokacija kao rizik

Savjeti za uspješan odabir lokacije:

- Temeljita analiza gdje će se smjestiti poslovnica i kako najbolje konfigurirati postojeću mrežu objekata kroz projekte proširenja, konsolidacije ili premještanja

- Razviti model odlučivanja s inputima iz različitih perspektiva i podjela kako bi se identificirali i ispravno izmijenili svi kritični čimbenici

#### 2.3.4. Promocija kao rizik

Promocija je proces komunikacije poduzeća i potrošača s ciljem stvaranja pozitivnog stava o proizvodima i uslugama čime bi potrošače trebalo navesti da pri kupnji prednost daju upravo njihovim proizvodima. Osnovna svrha promocije je stimuliranje plasmana proizvoda i usluga poduzeća. Promocija, kao instrument marketinškog miksa je uspješna ako i ostali instrumenti marketing miksa uspješno obavljaju svoju ulogu. Ako proizvod zadovoljava kriterijima kupaca, a cijena je atraktivna te su kanali distribucije dobro izabrani, promocija može adekvatno ispuniti ulogu (Elementa 2019.).

#### 2.3.5. Resursi kao rizik

Ljudski potencijal kao temeljni resurs organizacije, znatno je složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Upravo zbog toga, upravljanje ljudskim potencijalima složen je posao koji od menadžera na vodećoj poziciji zahtjeva više znanja u odnosu na upravljanje drugim resursima.

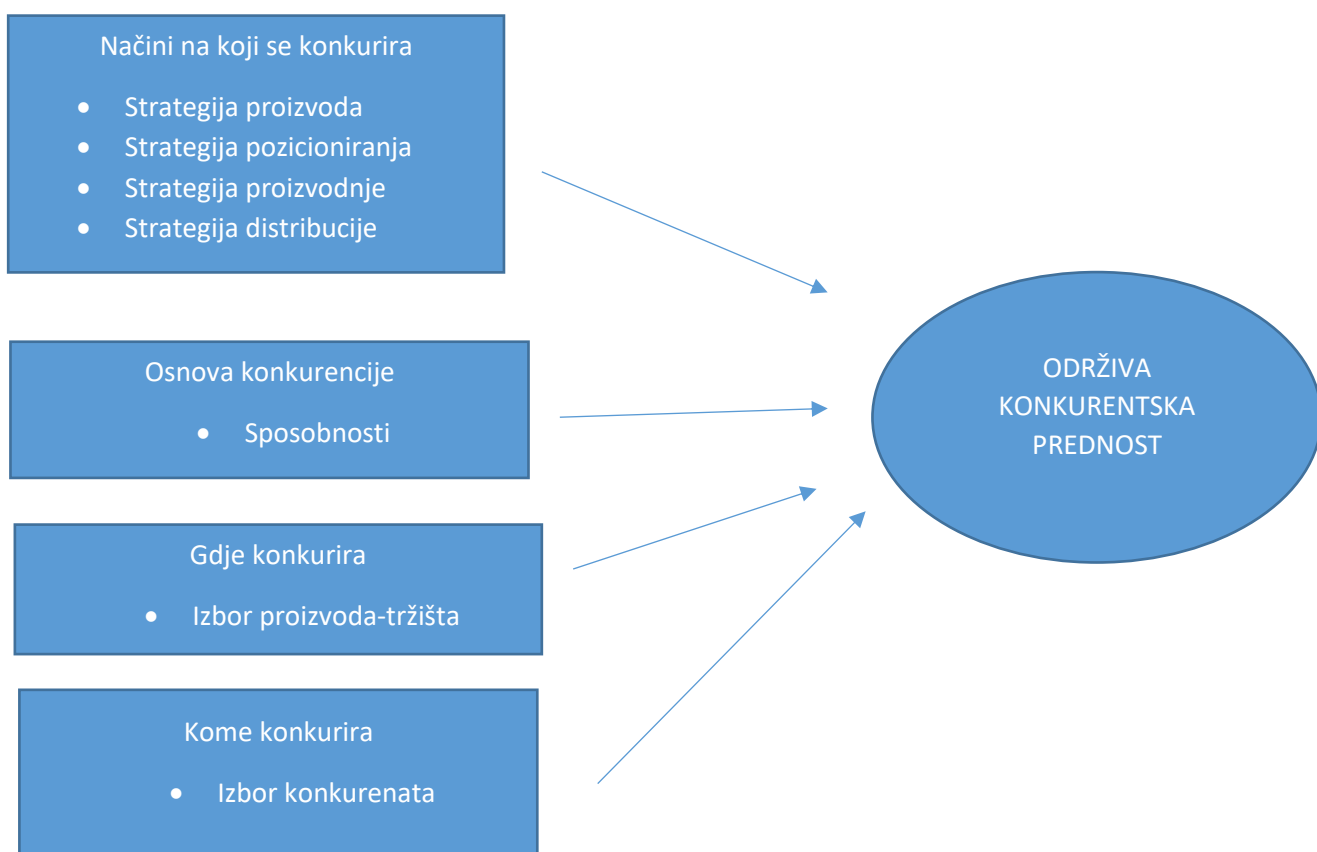
Glavni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je staviti ljude u fokus interesa i prepoznati važnost privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenik. Od ključne je važnosti osigurati određen broj i strukturu zaposlenih kao i ulagati u njihovu edukaciju i trajno usavršavanje.

Zaposlenike se treba promatrati kao najvažniji resurs, jer bez obzira na duga ulaganja bez kvalitetnog i kompetentnog kadra ljudi poduzeće ne može funkcionirati i napredovati.

## 2.4. Stjecanje konkurentske prednosti

Jedan od osnovnih testova predložene strategije je taj da se utvrdi sposobnost kreiranja i održavanja konkurentske prednosti. Proces strategijskog menadžmenta se može definirati kao proces identificiranja, razvoja i iskorištavanja u kojoj se ostvaruje opipljiva i obranjiva poslovna prednost.

Slika 6. Održiva konkurentska prednost



Izvor: Buble, 2005.

## 2.5 Orijentacija poduzeća na kupce i korisnike

Bez obzira na to koju poziciju poduzeće zauzima na tržištu, potrebno je stalno motriti na konkurente te pronaći konkurentsku strategiju koja će ga najuspješnije pozicionirati. Poduzeće stalno mora adaptirati svoje strategije konkurentskom okruženju.

Poduzeće koje je orijentirano na konkurente je ono koje većinu svog vremena troši na praćenje poteza konkurenata i tržišnog udjela te nastoji naći strategije da bude konkurentnije od ostalih poduzeća. Ovaj pristup ima neke prednosti i nedostatke. Na pozitivnoj strani, poduzeće razvija borbenu orijentaciju. Potrebno je da ljudi iz marketinga budu stalno oprezni te da konstantno istražuju slabosti konkurenata. Na negativnoj strani, poduzeće umjesto da provodi strategiju koja se orijentira na kupce, ono svoje poteze zasniva na potezima konkurenata. Kao rezultat toga, poduzeće se ne može kretati u planiranom smjeru ka cilja jer previše ovisi o tome što rade konkurenti.

Poduzeće orijentirano na kupce više se usmjerava na povećanje kupaca i isporuku superiorne vrijednosti ciljnim kupcima poduzeće je u boljoj poziciji da identificira nove mogućnosti i utvrdi dugoročne strategije koje imaju smisla. Promatrajući razvoj za potrebu kupaca, može se odlučiti koje su grupe kupaca najvažnije.

Današnja poduzeća moraju biti tržišno orijentirana poduzeća, treba se voditi računa kako o kupcima tako i o njihovim tržištima. U formiranju strategije jednako ključnu ulogu imaju i kupci i konkurenti stoga to mora biti pravilno izbalansirano.

## 3.PODUZEĆE BIPA d.o.o.

### 3.1 Osnovne značajke poduzeća Bipa d.o.o.

Lanac drogerija Bipa je dio međunarodne REWE grupe. Bipa je na hrvatskom tržištu prisutna od 2007. godine, kada je otvorila prvu poslovnicu u Vinkovcima. Danas, na razini cijele Hrvatske, Bipa ima više od 100 poslovnica i 600 zaposlenika.

Četrdesetogodišnji Austrijanac s hrvatskom adresom Markus Geyer, predsjednik Uprave Bipa Hrvatska, u Bipi je više od 10 godina. Markus Geyer je svoju poslovnu karijeru započeo 2002. godine u REWE grupi. Prema podacima na službenim stranicama, tvrtka BIPA d.o.o. je austrijska tvrtka, osnovana 1954. godine. Pripada REWE grupaciji, te posluje u 14 zemalja zapošljavajući preko 350 tisuća djelatnika. U svojim prodavaonicama nudi široku paletu proizvoda i poznatih brendova od kojih se mogu istaknuti visokokvalitetni brendovi (Maybelline, L'Oréal Paris, Max Factor, deBBY, Bourjois). Tvrtka ima i svoju privatnu marku koja se također može pronaći na policama, primjerice LOOK BY BIPA, iQ COSMETICS, b.pretty i little Girl). Osim na svojoj web stranici, Bipa je aktualna i na vodećim svjetskim društvenim mrežama gdje ima mnogobrojne pratitelje i ljubitelje poslovnice Bipa. Njihov poznati slogan glasi: "Tvoja Bipa".

#### 3.1.1. Misija i vizija poduzeća Bipa d.o.o.

Bipa na svojim službenim stranicama nema istaknutu misiju i viziju kao ostala poduzeća ali s obzirom je da je Bipa dio REWE grupacije vizija grupacije glasi „Najbolji učinak – za trgovce, kupce i zaposlenike te razvijanje alternativa prilagođenih potrebama pojedine prodajne linije“.

#### 3.1.2. BIPA ponuda proizvoda

Bipa se neprestano trudi udovoljiti željama svojih klijenata. U asortimanu od gotovo 8000 artikala nalaze se brojne poznate marke visokokvalitetne šminke, kao što su Maybelline, L'Oréal Paris, Max Factor, deBBY i Bourjois. Kako bi svoju ponudu obogatila kvalitetnim proizvodima po povoljnim cijenama, Bipa nudi proizvode vlastite robne marke, koje uključuju LOOK BY BIPA, iQ COSMETICS, b.pretty, MY i little Girl.



Pored kozmetike, Bipa je u svoju ponudu uvrstila i marku B. Styled čiji asortiman obuhvaća kvalitetne najlonke i čarape.

### 3.1.3. Program lojalnosti

Bipa nagrađuje vjernost svojih klijenata nudeći im BipaCard karticu koja donosi brojne pogodnosti za svoje članove. Svaki korisnik kartice ima pravo ostvarivanja popusta na više od 70 označenih proizvoda, po sniženoj BipaCard cijeni. Kartica od 2020. godine dolazi u virtualnom obliku putem Viber aplikacije. Program lojalnosti u Bipi ogleda se i kroz Bipo klub namijenjen za trudnice i roditelje s djecom do 3 godine. Bipa također nudi BipaCard rođendanski poklon, gdje svojim kupcima povodom njihova rođendana poklanja bon s 15% popusta na cjelokupnu kupovinu. Rođendanski poklon bon moguće je iskoristiti u razdoblju od godine dana, odnosno do idućeg rođendana.

## 4.ODNOS BIPE I KONKURENCIJE

### 4.1. Glavni konkurenti

Bipa ima jaku konkurenciju koju čine dm drogerie markt te Muller d.o.o. obje firme imaju sjedište izvan hrvatske te su jedne od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi.

#### 4.1.1.dm - drogerie markt d.o.o. Hrvatska

Tvrtka dm - drogerie markt je jedan od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi. 1973. godine otvorena je prva dm prodavaonica u Njemačkoj, zatim 1976. godine otvara se prva dm prodavaonica u Austriji, 9. svibnja 1996. godine prva dm

prodavaonica u Hrvatskoj u Zagrebu. Danas je dm s 157 prodavaonica zastupljen po cijeloj Hrvatskoj. Upravno-distributivni centar u Zagrebu središte je za cijelu Hrvatsku, kao i poveznica za susjedne zemlje u jugoistočnoj Europi. Mudrom poslovnom politikom uz osluškivanje tržišta dm je svoje poslovne rezultate stalno vodio uzlaznom putanjom. Osvojio je povjerenje kupaca, poznat je po brizi za zaposlenike, a uživa i reputaciju u prestižnoj zajednici društveno odgovornih tvrtki.

Prepoznati potrebe građana oduvijek je bila misija dm-a. Zato su dvadesetu obljetnicu poslovanja u Hrvatskoj odlučili proslaviti sa sugrađanima, pružajući podršku projektima koji doprinose razvoju zajednice u kojima djeluje. Podržavaju projekte koji doprinose usvajanju zdravih životnih navika najmlađih sugrađana i time potvrđuju opredijeljenost društveno odgovornom poslovanju.

Asortiman dm-a obuhvaća više od 20.720 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. Od toga je broj hrvatskih proizvoda 957. Širok izbor drogerijskih artikala upotpunjen je s 26 dm marke, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Značajnu razliku u ponudi čine prvenstveno prirodna kozmetika i zdrava hrana. U 15 dm prodavaonica u Hrvatskoj kupci mogu pronaći i specijalizirani odjel bezreceptnih lijekova te dermatokozmetičkih i medicinskih proizvoda .

Članovi Uprave dm-a predstavili su poslovne rezultate koji su potvrdili dm-ovu vodeću poziciju na tržištu drogerijskih proizvoda u Hrvatskoj. U poslovnoj godini 2016./2017. dm je ostvario 2,1 milijardu kuna prometa te rast od 5,4% u odnosu na prethodnu poslovnu godinu. Uz to je i prosječna kupovina u dm-u rasla za 2,62 posto. Tvrtka je uložila više od 74 milijuna kuna u modernizaciju 37 prodavaonica i novi logistički centar na Jankomiru iz kojeg se isporučuje 14.000 proizvoda, te otvorila dva specijalizirana odjela bezreceptnih medicinskih proizvoda (OTC). Na razini grupe dm posluje u 13 zemalja i ostvario je promet od 10,259 milijardi eura, krajem godine otvaraju i prvu filijalu u Italiji.

Ključnu ulogu u pozicioniranju na tržištu igraju dm-ove robne marke koje obuhvaćaju 26 linija s 4800 proizvoda. Ostvarile su 29,41% udjela u ukupnom prometu i rast od 8% u odnosu na lani. Nastavili su i program „Kontinuitet dobrih cijena“ u kojem imaju 4000 proizvoda, a u ponudu vlastite marke uvrštena je i nova marka dekorativne

kozmetike. Gordana Picek, voditeljica nabave, marketinga i PR-a te prodajne regije u dm-u ističe da je dm mjesto gdje se najradije kupuje bio hrana, a marka dmBio proširen je s više od 100 novih organskih proizvoda, sad ih je 496.

Marka dmBio ostvarila je rast prodaje od 66,8%, što ukazuje na rast potražnje. Prodaja ekološke hrane u dm-u u protekloj poslovnoj godini porasla je za 4,41%, a 27% kupaca koji kupuju dm robnu marku kupuju i dmBio proizvode. Istraživanje Ipsosa potvrdilo je da se dm najviše ističe u brizi za djelatnike, a uz prosječnu neto plaću u prodavaonicama, višu od 9000 kuna, organizirali su i 137 edukacija i razvili projekt dm akademije. U poslovnoj godini 2017./2018. poduzeće dm ulaže 90 milijuna kuna u modernizaciju prodavaonica i razvoj asortimana.

Dm je pokrenuo prvi edukacijski program u Hrvatskoj, usmjeren na razvijanje novog standarda zanimanja – drogerista, odnosno na educiranje osoba za rad na mjestima gdje se prodaje roba iz drogerijskog asortimana. Program se zasniva na kombinaciji teorijske i praktične nastave po principu dualnog obrazovanja uz mentorstvo šesnaest educiranih djelatnika dm-a koji su polaznicima omogućili da teorijski dio savladaju u prodavaonicama dm-a i upoznaju se sa svakodnevnim zaduženjima drogerista.

#### *4.1.1.1. Misija i vizija poduzeća*

S više od 156 prodavaonica dm je postao jedan od lidera u kategoriji drogerija. Jedan od ciljeva poslovanja dm-a je razvijati asortiman koji će, s jedne strane, kupcima ponuditi vrhunsku kvalitetu, a s druge biti dovoljno povoljan kako bi ga većina sugrađana mogla priuštiti. U dm- u je čovjek ključan čimbenik poslovanja, što se ogleda kroz njihova načela kupaca, djelatnika i partnera. Tvrtka svoj uspjeh postiže stvarnim interesom za ljude i njihove potrebe (što ističe i svojom porukom “Tu sam čovjek. Tu kupujem.”).

#### *4.1.1.2. Ponuda proizvoda*

Prema podacima sa dm web stranice, prva privatna marka u asortiman je uvedena u asortiman prije više od 15 godina. Danas dm svojim kupcima nudi široku paletu proizvoda uz 23 vlastite marke iz raznih područja: zdravlja i ljepote, domaćinstva, dječje hrane i njege te dodatnog asortimana za kućne ljubimce, tekstila te sezonske proizvode. Ključnu ulogu u pozicioniranju dm-a na tržištu ima upravo robna marka dm-a koja čini više od petine ukupnog asortimana (28,41 % ukupnog prometa dm-a).

Proizvodi dm-ove vlastite marke proizvode se na ekološki svjestan način. Sirovine se biraju tako da se minimalno šteti okolišu, pakiranja su izrađena od materijala koji se mogu reciklirati, a kraćim transportnim rutama smanjuje se emisija CO<sub>2</sub>.

#### *4.1.1.3 Načela poslovanja u dm-drogerie markt-u*

Temeljno načelo dm-a je društveno odgovorno i prihvatljivo ponašanje, poduzeće dm godinama pokazuje kako su kupci i zaposlenici na prvom mjestu. Potrošačke potrebe kupaca, kroz zajednički rad pružaju mogućnost daljnjeg usavršavanja djelatnicima i djeluju kao uzorna zajednica u našoj okolini – to su izazovi s kojima se dm kao gospodarska zajednica stalno suočava. Stoga upravljanje tvrtkom u dm-u počiva na sljedećim načelima:

- dm načela kupaca

Koristeći se svim marketinškim instrumentima, želi se profilirati prema potrošačima kako bi pridobili stalne kupce koji svjesno dolaze kupovati u dm i čije potrebe oplemenjuju vlastitim proizvodima i uslugama.

- dm načela djelatnika

Žele svim djelatnicima pomoći da prepoznaju opseg i strukturu tvrtke te im osigurati objektivno vrednovanje obavljenih zadataka. Također žele omogućiti svim djelatnicima, da međusobno uče jedni od drugih, da se ophode jedan prema drugome kao čovjek prema čovjeku, da prihvaćaju individualnost svakog pojedinca, kako bi ostvarili preduvjete, za upoznavanje samog sebe i za daljnji razvoj vlastite osobnosti te za mogućnost poistovjećivanja s postavljenim radnim zadacima.

- dm načela partnera

Sa svojim partnerima žele održati dugoročnu, pouzdanu i poštenu suradnju kako bi ih prepoznali kao pouzdanog partnera s kojim je moguće ostvarenje njihovih ciljeva.

Dm-drogerie markt d.o.o. dobitnik je nagrade Indeks DOP-a u kategoriji velikih poduzeća koja se dodjeljuje tvrtkama s najboljim društveno odgovornim poslovanjem. Radi se o nagradi koja je nastala kao zajednička inicijativa Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (HR PSOR), a nagrade su dodijeljene u sklopu sedme konferencije o društveno odgovornom poslovanju koja se održava u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, te pod pokroviteljstvom predsjednice Republike Hrvatske Kolinde Grabar Kitarović i Ministarstva gospodarstva.

#### *4.1.1.3. Program lojalnosti*

Program Svijet prednosti, osmišljen je upravo na bazi brige i orijentiranosti prema kupcima. Program iz godine u godinu bilježi sve više članova, pa tako trenutno postoji više od milijun njih. Ovim programom dm je u 2016. odobrio više od 182 milijuna kuna popusta. Pri svakoj kupnji kupac pomoću navedene kartice skuplja bodove koje dm kasnije pretvara u brojne atraktivne pogodnosti i popuste. Pomoću Svijeta prednosti svaki kupac može ostvariti do 50% popusta na proizvode iz dm-ovog asortimana, 15% popusta na ukupan iznos računa pri jednoj kupnji, dm babybonus pogodnosti za djecu i sl. Istraživanja pokazuju da je svaki peti građanin Hrvatske barem jednom iskoristio svoju karticu Svijeta prednosti.

#### *4.1.2. Muller d.o.o.*

##### *4.1.2.1. Osnovne informacije u tvrtki Muller d.o.o.*

Tvrtka Müller osnovana je 1953. godine kao prvi salon za muškarce u Bavarskoj. Godine 1973. otvorena je prva Müller drogerija i od tada započinje širenje prodavaonica diljem Europe. Do 2016. godine otvoreno je ukupno 810 poslovnica od čega 85 u Hrvatskoj. U Müller koncernu zaposleno je preko 30 tisuća djelatnika.

#### *4.1.2.2. Misija, vizija poduzeća Muller d.o.o.*

Filozofija poslovanja tvrtke Muller temelji se na jednakosti svake trgovine u pogledu kvalitete te asortimana proizvoda u svim zemljama. Sve što je namijenjeno zapadnom tržištu i što se može naći u poslovnicama u Njemačkoj također se nalazi i na policama u ostalim zemljama pa tako i u Hrvatskoj.

#### *4.1.2.3 Ponuda asortimana tvrtke Muller d.o.o.*

Ono po čemu se Muller razlikuje od DM-a i Bipa-e je širina njegovog asortimana koji obuhvaća više oko 185 tisuća proizvoda u odjelu drogerije, multimedije, parfumerije, igrački, papirnica, kućanstva, čarapa, prirodne kozmetike te ručnog rada. Uvrstivši i domaće proizvode u svoj asortiman, Muller nastoji poticati međusobnu suradnju njemačkih i hrvatskih proizvođača. Tako se na njegovim policama mogu pronaći proizvodi poput Francka, Kraša, Podravke i Saponie Osijek. Proteklih su godina trgovačke marke u Europi i Hrvatskoj neprestano dobivale na značaju, i to ne samo zbog iznimno dobrog odnosa cijene i usluge. Naime, Muller robne marke čine široku paletu ponude, odnosno više od 31 marke i ukupno 2.500 proizvoda: od kvalitetnih proizvoda za njegu djeteta (Beauty Baby), kozmetičkih proizvoda (Duchesse) i proizvoda za njegu tijela (Aveo, Cadeavera), preko sredstava za čišćenje (Blink, Soft Star) pa sve do bioprehrambenih proizvoda (Bio-Primo), čarapa (Move Up) i prirodne kozmetike (Terra Naturi). Može se reći da je Muller robna marka vrhunske kvalitete i najpovoljnijih cijena.

#### *4.1.2.4 Program lojalnosti*

Programi vjernosti predstavljaju priliku da se maloprodajni lanci na što bolji način povežu sa svojim kupcima. Za razliku od dm-a i Bipe, Muller svojim kupcima ne nudi mogućnost prikupljanja bodova putem članske kartice te zamjena za popust prilikom kupnje. U Mulleru imaju striktnu politiku prilikom davanja popusta te uglavnom odobravaju popuste prilikom određenog sezonskog perioda. Primjerice, trenutno u Mulleru nude kupone sa 20% popusta na igračke koji se mogu iskoristiti do kraja mjeseca. Kupon je moguće isprintati online, a obračunava se neposredno na blagajni.

## **5. ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE PODUZEĆA BIPA S OBZIROM NA KONKURENCIJU**

### **5.1. Metodologija i uzorak istraživanja**

Navedenim upitnikom nastojalo se istražiti konkurenciju poduzeća BIPA te zadovoljstvo korisnika. Samo istraživanje provodilo se u obliku ankete koja se plasirala mrežnim putem, na temu „Istraživanje konkurencije poduzeća BIPA“. Ispitanici su se oslanjali na prethodno iskustvo u prethodnih mjesec dana te na trenutno iskustvo s navedenim drogerijama. Kod provedenog istraživanja cilj je prikazati konkurentnost drogerija, navike kupnje ispitanika te prikazati konkurenciju poduzeća BIPA.

### **5.2. Karakteristike uzorka istraživanja**

Instrument istraživanja podijeljen je na dva dijela. Prvi dio upitnika su tvrdnje vezane za poduzeće BIPA te za glavne konkurente dm-drogerie markt i Muller d.o.o. Drugi dio su demografski podaci ispitanika. Anketiranje je provedeno putem interneta u razdoblju od srpnja do početka rujna 2020.godine.

Od ukupno 114 ispitanika, 102 bilo je ispitanika ženskog spola dok je 12 ispitanika muškog spola. Kod ispitanika, prema starosnoj dobi prevladava od 26-35 godina (45

ispitanika), slijede ih osobe u dobnoj skupini od 19-25 godina (34 ispitanika), osobe od 36-50 godina (15 ispitanika), osobe do 18 godina (13 ispitanika) te na kraju osobe starije od 50 godina (7 ispitanika).

### 5.3. Analiza resursa istraživanja

Tablica 2. Struktura ispitanika prema spolu

Spol	N	u%
Muško	12	10,5%
Žensko	102	89,5%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Na prethodnoj tablici prikazana je struktura ispitanika prema spolu gdje se može evidentirati da je čak 89,5% ispitanika bilo ženskog spola što je značajno više nego muških ispitanika kojih je tek 10,5%.

Tablica 3. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi



Dob	N	U %
Do 18 godina	13	11,4%
19-25 godina	34	29,8%
26-35 godina	45	39,5%
36-50 godina	15	13,2%
Više od 50 godina	7	6,1%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Uvidom u prethodnu tablicu koja prikazuje strukturu ispitanika prema starosnoj dobi može se utvrditi kako je najveći broj ispitanika bio u rasponu godina od 26-35 godina (45 ispitanika), zatim slijede ispitanici u rasponu od 19-25 godina (34 ispitanika), 36-50 godina (15 ispitanika), do 18 godina (13 ispitanika), a najmanje ispitanika bilo je starijih od 50 godina (7 ispitanika).

Prema razini obrazovanja prevladavaju ispitanici sa završenom srednjom školom (45 ispitanika), slijede ih ispitanici sa završenim magisterijem, doktoratom ili specijalizacijom (37 ispitanika), zatim osobe sa završene 2 ili 3 godine studija (32 ispitanika), dok osoba sa završenom osnovnom školom nije bilo.

Tablica 4: Struktura ispitanika prema razini obrazovanja

Struktura obrazovanja	N	U %
Osnovna škola	0	0%
Srednja škola	45	39,5%
Visoka (završene 2 ili 3 godine studija)	32	28,1%

Magisterij, doktorat, specijalizacija	37	32,5%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Prema radnom statusu ispitanika najviše je bilo učenika/studenata (42 ispitanika), zatim slijede zaposleni u privatnom sektoru (41 ispitanika), zaposleni u javnom sektoru (24 ispitanika), nezaposlenih je bilo ukupno 6 ispitanika dok je od umirovljenih bio samo 1 ispitanik.

Tablica 5: Radni status ispitanika

Radni status	N	U %
Učenik/student	42	36,8%
Zaposlen u javnom sektoru	24	21,1%
Zaposlen u privatnom sektoru	41	36%
Nezaposlen	6	5,3%
Umirovljenik	1	0,9%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Na pitanje u anketi da li su osobno ispitanici kupovali u drogerijama u prethodnih mjesec dana 101 ispitanik je odgovorio potvrdno, dok je 13 ispitanika navelo da nije kupovalo u drogerijama u prethodnih mjesec dana.

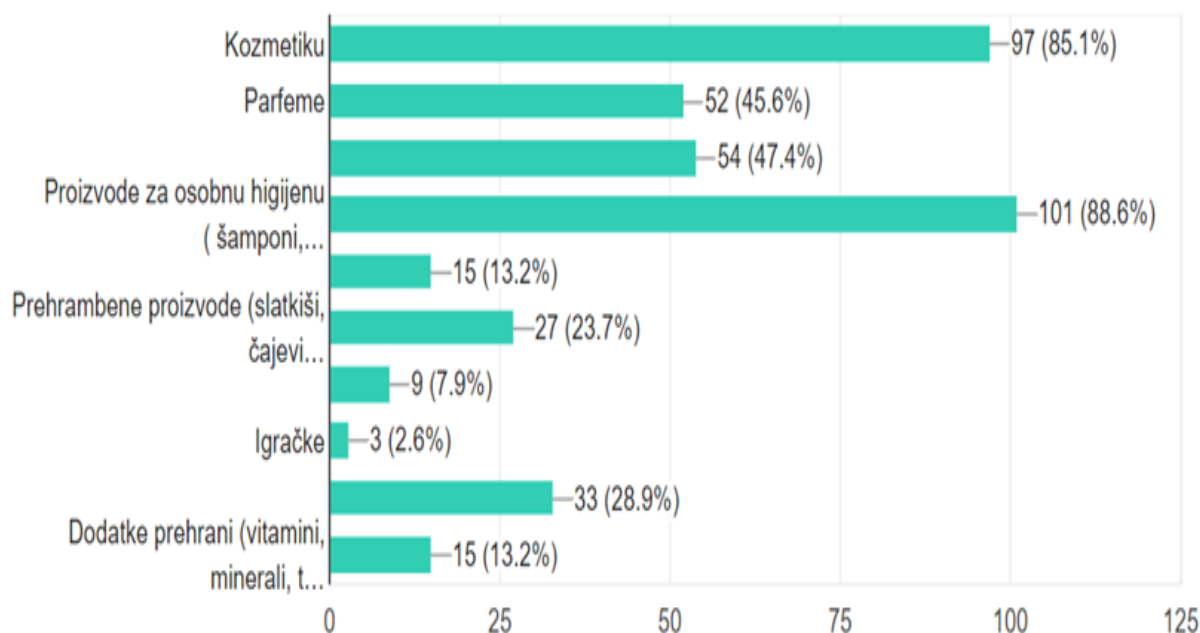
Tablica 6: Obavljanje kupnje u prethodnih mjesec dana u drogerijama koje posluju u gradu ispitanika

Obavljanje kupnje u prethodnih mjesec dana	N	U %
Da	101	88,6%
Ne	13	11,4%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Ispitanici su trebali označiti proizvode koje najčešće kupuju u drogerijama, na ovom pitanju moglo se označiti više odgovora. Ponuđeni odgovori bili su proizvodi za osobnu higijenu kao što su šamponi, sapuni, njega zubiju, kozmetika, proizvodi za kućanstvo, kupovina parfema, zdrava prehrana, prehrambeni proizvodi, proizvode za djecu, proizvode za kućne ljubimce te igračke.

Slika 7. Proizvodi koji ispitanici najčešće kupuju u drogerijama

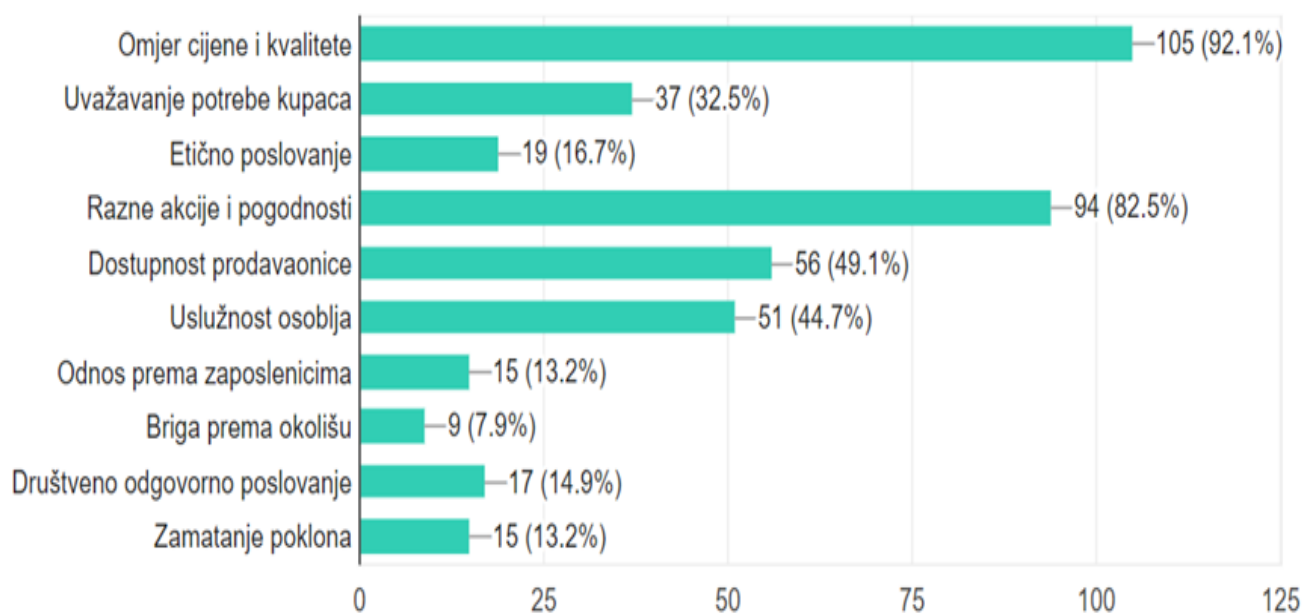


Izvor: Slika iz rezultata ankete

Slika prikazuje da je 101 ispitanik označio je da najčešće kupuju proizvode za osobnu higijenu kao što su šamponi, sapuni, njega zubiju i slično. Zatim je 95 ispitanika označilo da najčešće kupuju kozmetiku, onda slijedi kupovina proizvoda za kućanstvo (54 ispitanika), kupovina parfema (52 ispitanika), zdrava prehrana (35 ispitanika), prehrambene proizvode (15 ispitanika), proizvode za djecu (15 ispitanika), proizvode za kućne ljubimce (9 ispitanika) te igračke (3 ispitanika).

Na sljedećoj je slici (slika 8) prikaz stavki koje su ispitanici morali označiti da su im najbitnije kod drogerija. Moglo se označiti više ponuđenih odgovora kao što su omjer cijene i kvalitete, zatim razne akcije i pogodnosti, dostupnost prodavaonice, uslužnost osoblja, uvažavanje potreba kupaca, etično poslovanje, društveno odgovorno poslovanje, odnos prema zaposlenicima, zamatanje poklona te briga prema okolišu.

Slika 8. Najbitnije stavke ispitanika kod drogerija



Izvor: Slika iz rezultata ankete

Uvidom u prethodnu sliku (slika 8) može se zaključiti su ispitanicima najbitnije stavke omjer cijene i kvalitete (105 ispitanika), zatim razne akcije i pogodnosti (95 ispitanika), dostupnost prodavaonice (56 ispitanika), uslužnost osoblja (51 ispitanika), uvažavanje potreba kupaca (37 ispitanika), etično poslovanje (17 ispitanika), društveno odgovorno poslovanje (15 ispitanika), odnos prema zaposlenicima (15 ispitanika), zamatanje poklona (15 ispitanika) te briga prema okolišu (9 ispitanika).

Zatim su ispitanici označavali od skale 1 do 5 (1-loše, 2-zadovoljavajuće, 3-dobro, 4- vrlo dobro, 5- izvrsno) drogeriju u kojoj najčešće kupuju po različitim parametrima. Uvidom u tablicu 7 u nastavku stranice može se zaključiti da su ispitivači zadovoljni s obzirom da je najviše odgovora bilo označeno kao izvrsno ili vrlo dobro.

Tablica 7. Ocjena drogerija u kojoj najčešće ispitanici kupuju

Ocjena drogerije u kojoj su najčešće ispitanici kupovali od 1-5 ( 1- loše, 5-izvrsno)	1 loše	2 zadovoljavajuće	3 dobro	4 Vrlo dobro	5 Izvrsno
Omjer cijene i kvalitete	1	7	26	38	40
Uvažavanje potrebe kupaca	2	5	30	33	43
Širina asortimana	4	12	24	30	44
Kvaliteta proizvoda	0	7	25	35	46
Cijena proizvoda	2	12	33	39	28
Etično poslovanje	0	8	37	45	21
Raspoloživost parkinga	10	16	32	22	34
Ambijent	0	9	31	34	40
Razne akcije i pogodnosti	2	12	23	30	46
Blizina prodavaonice	3	10	32	35	34
Uslužnost osoblja	1	5	33	30	45
Odnos prema zaposlenicima	1	9	42	32	29
Oglašavanje	3	13	41	28	29
Briga prema okolišu	2	10	37	36	28
Briga prema društvu	1	9	36	42	25
Dostupnost testera	5	12	34	36	26

Izvor: Vlastita izrada

Tablica 8. Prikaz srednje vrijednosti zadovoljstva ispitanika

Uvažavanje potrebe kupaca	3,78
Širina asortimana	3,86
Kvaliteta proizvoda	3,86
Cijena proizvoda	4.03
Etično poslovanje	3,82
Raspoloživost parkinga	3,47
Ambijent	3,92
Razne akcije i pogodnosti	3,90
Blizina prodavaonice	3.5
Uslužnost osoblja	3,99
Odnos prema zaposlenicima	3,67
Oglašavanje	3,59
Briga prema okolišu	3,68
Briga prema društvu	3,68
Dostupnost testera	3,55

Izvor: Vlastita izrada

Izračunom srednje vrijednosti može se zaključiti da su ispitanici u drogerijama u kojima su najčešće kupovali u prethodnih mjesec dana najzadovoljniji cijenama proizvoda (4,03), uslužnosti osoblja (3,99), raznim akcijama i pogodnostima (3,90), ambijentom drogerija (3,92), širinom asortimana (3,86), kvalitetom proizvoda (3,86), etičnim poslovanjem (3,82), uvažavanjem potrebama kupaca (3,78), brigom prema okolišu (3,68), brigom prema društvu (3,68), odnosu prema zaposlenicima (3,67), oglašavanjem (3,59), dostupnosti testera (3,55), blizinom prodavaonice (3,5) i raspoloživosti parkinga (3,5).

Ispitanicima je postavljeno pitanje da označe drogeriju u kojoj su najčešće kupovali u proteklih mjesec dana. Ispitanici su mogli označiti samo jedan točan odgovor. Ponuđeni odgovori bili su poduzeće BIPA, Muller i dm drogerie markt.

Tablica 9. Naziv drogerije u kojoj su ispitanici najčešće kupovali u proteklih mjesec dana

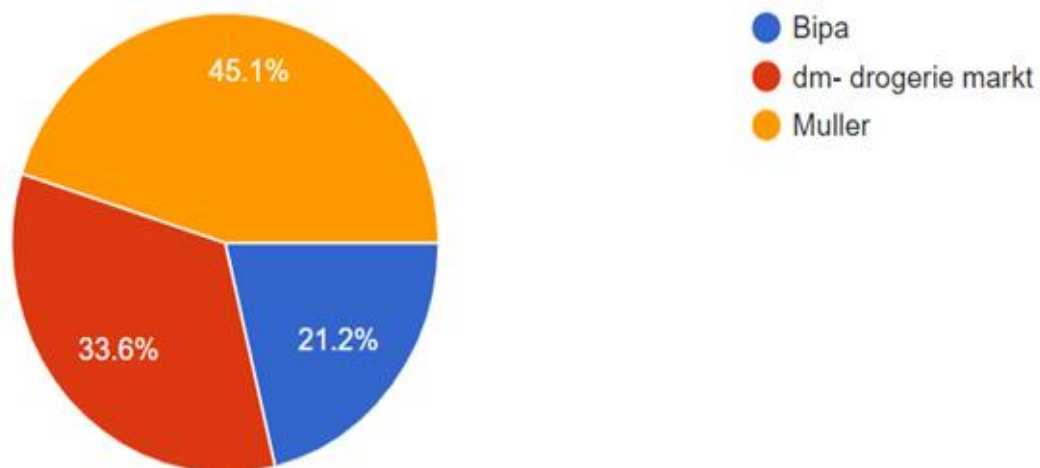
Naziv drogerije	N	U %
BIPA	24	45,1%
Dm drogerie-markt	38	33,6%
Muller	51	21,2%
<b>Ukupno</b>	<b>114</b>	<b>100%</b>

Izvor: Vlastita izrada

Ispitanici su označili da su u proteklih mjesec dana najčešće kupovali u drogeriji Muller (51 ispitanika), zatim u dm-drogerie markt (38 ispitanika) te na kraju poduzeće BIPA (24 ispitanika).



Slika 9. Drogerije u kojoj su ispitanici najčešće kupovali u proteklih mjesec dana

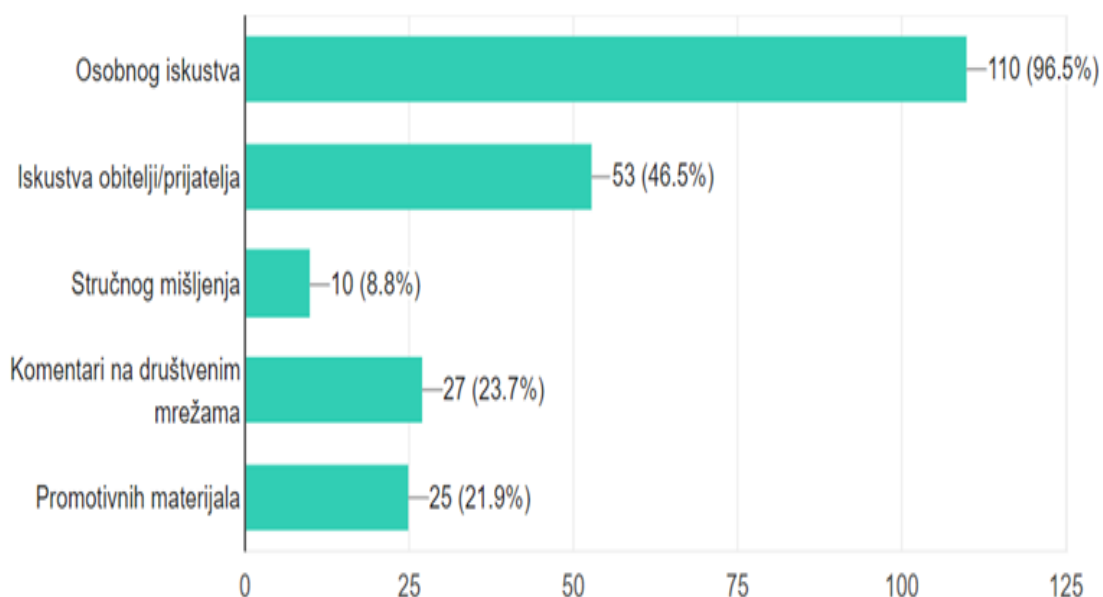


Izvor: Vlastita izrada

Na slici iznad jasno se vidi da je čak 45,1% obavljalo kupovinu u poduzeću Muller d.o.o., 33,6% u poduzeću dm drogerie markt a samo 21,2% u poduzeću BIPA.

Na sljedećoj slici prikazano je putem čega ispitanici stječu dojam o drogerijama. Ispitanici su mogli označiti više odgovora. Na pitanje kako stječu dojam o drogerijama mogli su odgovoriti da ga stječu putem osobnog iskustva, iskustva obitelji i prijatelja, stručnog mišljenja, putem komentara na društvenim mrežama i putem promotivnih materijala.

Slika 10. Stjecanje dojma o drogerijama



Izvor: Slika iz rezultata ankete

Velika većina ispitanika dojam stječe putem osobnog iskustva (110 ispitanika). 53 ispitanika označilo je da dojam o drogerijama stječe putem iskustva obitelji ili prijatelja, zatim slijedi stjecanje dojma putem komentara na društvenim mrežama što je označilo 27 ispitanika, 25 ispitanika je označilo da stječe dojam putem promotivnih materijala, te samo 10 ispitanika označilo je da dojam stječe putem stručnog mišljenja.

Ispitanici su na ljestvici od pet intervala morali označiti vjerojatnost ponovne kupnje u navedenoj trgovini. Na ljestvici od jedan do pet (1-vrlo vjerojatno ne, 2-verojatno ne, 3-možda, 4- vjerojatno da, 5-vrlo vjerojatno da) morali su označiti da li će ponovo kupovati u drogeriji koju su prethodno označili.

Tablica. 10. Prikaz vjerojatnosti ponovne kupnje u navedenoj drogeriji

1 Vrlo vjerojatno ne	2 Vjerojatno ne	3 Možda	4 Vjerojatno da	5 Vrlo vjerojatno da
0	1	3	16	94
0	0,9%	3,6%	14%	82,5%

Izvor: Vlastita izrada

Na priloženoj ljestvici ispitanici su označili da će vrlo vjerojatno ponoviti kupnju u drogeriji u kojoj su kupovali u prethodnih mjesec dana (94 ispitanika), vjerojatno će ponoviti kupnju (16 ispitanika), možda će ponoviti kupnju (3 ispitanika), vjerojatno neće ponoviti kupnju (1 ispitanik).

Srednja vrijednost vjerojatnosti ponovne kupnje u navedenoj trgovini iznosi 4, 77.

#### 5.4. Zaključak i ograničenja istraživanja

Zaključno, potvrđeni su ciljevi postavljeni u istraživanju. Utvrđeno je da poduzeće BIPA ima snažnu konkurenciju.

U ovom istraživanju postoji nekoliko ograničenja istraživanja. Prvi je relativno mali uzorak ispitanika, od 114 ispitanika njih 13 je označilo da u prethodnih mjesec dana nije obavljalo kupnju u drogerijama kao što su BIPA, Muller i dm drogerie markt te su iz tog razloga njihovi odgovori nevažeci. Također, jedno od ograničenja je što postoji mogućnost da je većina ispitanika iz područja grada Labina i okolice s obzirom na to da je i autor istraživanja iz tog područja, a u gradu Labinu postoji samo drogerija Muller pa bi to objasnilo veliki broj označavanja poduzeća Muller kao mjesto gdje su ispitanici najčešće kupovali u prethodnih mjesec dana.

U istraživanju koje je 2015. godine proveo Ispos puls potvrđeno je kako se građani najčešće odlučuju za kozmetičke proizvode iz dm-a. 88% ispitanika redovito kupuju

proizvode dm robne marke dok 63% ispitanika smatra da imaju odličan omjer cijene i kvalitete i to je glavni razlog lojalnosti. Građani smatraju dm jednom uglednom organizacijom koja nudi ugodno iskustvo kupovine, a ispitanici su naglasili kako dm naspram drugih trgovačkih lanaca najviše brine o svojim kupcima ali i o svojim zaposlenicima.

## 6.ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme na suvremenom tržištu sve je teže kvalitetno obuhvatiti i zadovoljiti potrebe potražnje i pritom zadržati konkurentsku prednost

Konkurentnost je riječ koja je u svojim počecima označavala poticaj poduzećima da budu bolji od svojih suparnika, što se smatralo pozitivnim natjecanjem. Tijekom vremena konkurentnost počinje vezati za sebe negativne konotacije, smatra se da se ne može postići konkurentnost bez uništavanja suparnika. Za planiranje uspješne konkurentske strategije veoma je važno da poduzeće zna sve što može o svojim konkurentima. Poduzeće mora stalno uspoređivati svoje proizvode, cijene, distribuciju i promociju sa bliskim konkurentima.

Danas je bitno ostvariti konkurentsku prednost s obzirom na to da danas svakim danom ima sve više poduzeća i konkurencija se povećava. Treba stalno biti u korak s trendovima, oslušivati potrebe kupaca te im pružiti najbolji proizvod za prihvatljivu cijenu jer ukoliko se to ne uspije ostvariti oni prelaze kod konkurencije i samim time se gubi konkurentska prednost.

U ovom diplomskom radu predmet istraživanja bilo je poduzeće BIPA i konkurencija poduzeća BIPA, dm- drogerie markt i Muller. U anketi je sudjelovalo 114 ispitanika od kojih je 102 žena te 12 muškaraca. Provedenim istraživanjem uvidjelo se da BIPA unatoč raznim akcijama i pogodnostima, frekventnim lokacijama te širokim asortimanom nije uspjela preći konkurenciju bar u ovoj anketi. Od 114 ispitanika samo 24 ispitanika označilo je da je u prethodnih mjesec dana obavljalo kupnju u poduzeću BIPA. Odmah nakon poduzeća BIPA je poduzeće dm drogerie markt sa 38 glasova, a na zavidnom prvom mjestu je poduzeće Muller sa 51 glasom. Iznenadujuća je činjenica da ispitivači češće kupuju u Mulleru nego u ostalim drogerijama s obzirom na to da Muller nema nikakav program lojalnosti te nema primamljivih akcija ni pogodnosti kao što imaju ostale spomenute drogerije u konkurenciji. Ispitanici su naveli da veliku pažnju pridaju ambijentu, cijeni proizvoda te širini asortimana.

Također, ispitanici navode da im je bitna uslužnost osoblja a s obzirom da u poduzeću BIPA imaju niže plaće od ostalih spomenutih konkurenata postoji mogućnost da to značajno utječe na njihove zaposlenike jer nisu dovoljno motivirani novčanim stimulansima te se onda njihovo nezadovoljstvo odražava na poslovanje. . Zadovoljni

radnici dolaze na posao sa zadovoljstvom, bez pritiska i učinkovito obavljaju svoje zadatke i tako postaju važan i nezamjenjiv resurs za poduzeće u kojem su zaposleni.

## LITERATURA

1. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019) Konkurencija. Dostupno na : <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32832> ( 20.04.2020.)
2. Sikavica P., Bahtijarević-Šiber, F. Pološki- Vokić (2008) Temelji menadžmenta, Zagreb, Školska knjiga, str.121
3. Buble, M. Osnove menadžmenta. Zagreb: Sinergija, str.41., 2003.
4. Tipurić, D., Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb, Sinergija, 1999.
5. Lynch, R., Strategic Management, 6.izdanje, Harlow, 2012.
6. Buble, M., et al., Strateški menadžment, Zagreb, Sinergija, 2005.
7. Besanko, D. et al., Economics of strategy, New York, Wiley and Sons, 1996.
8. Kotler P, Upravljanje marketingom, Zagreb, Mate 1997.
9. M. E. Porter, Konkurentna prednost : Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia 2008.

## WEB LITERATURA

1. <https://blogs.worldbank.org/psd/does-competition-create-or-kill-jobs>  
(1.6.2020)
2. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2019/brief/world-development-report-2019-competition-guidelines> (1.6.2020)
3. <https://www.imd.org/search/searchresults/?Term=competition> (1.6.2020.)
4. <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/>  
(23.6.2020.)
5. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=J3xZnDSIfC8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=competition+policy&ots=rGeDDGPy0l&sig=O2GppJIFZL291DDS8KE3-KqXyhE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=competition%20policy&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=J3xZnDSIfC8C&oi=fnd&pg=PR7&dq=competition+policy&ots=rGeDDGPy0l&sig=O2GppJIFZL291DDS8KE3-KqXyhE&redir_esc=y#v=onepage&q=competition%20policy&f=false)  
(21.8.2020)
6. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=IC8Z2-K50owC&oi=fnd&pg=PR1&dq=competition+policy+in+cosmetics&ots=92ZHEEEU-q&sig=T2A59vgzNtTTXwifREvv20y6HEM&redir\\_esc=y#v=onepage&q=competition%20policy%20in%20cosmetics&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=IC8Z2-K50owC&oi=fnd&pg=PR1&dq=competition+policy+in+cosmetics&ots=92ZHEEEU-q&sig=T2A59vgzNtTTXwifREvv20y6HEM&redir_esc=y#v=onepage&q=competition%20policy%20in%20cosmetics&f=false) (22.8.2020.)
7. <https://www.bipa.hr/> (4.8..2020)
8. <https://www.dm.hr/> (4.8.2020.)
9. <https://www.mueller.hr/> (4.8.2020.)



## POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Primjer mogućih vrsta konkurencije sa stajališta kupca (njegovih želja i potreba)
2. Tablica 2: Struktura Ispitanika prema spolu
3. Tablica 3. Struktura ispitanika prema starosnoj dobi
4. Tablica 4. Struktura ispitanika prema razini obrazovanja
5. Tablica 5: Radni status ispitanika
6. Tablica 6. Obavljanje kupnje u prethodnih mjesec dana u drogerijama koje posluju u gradu ispitanika
7. Tablica 7. Ocjena drogerija u kojoj najčešće ispitanici kupuju
8. Tablica 8. Prikaz srednje vrijednosti zadovoljstva ispitanika
9. Tablica 9. Naziv drogerije u kojoj su ispitanici najčešće kupovali u proteklih mjesec dana
10. Tablica. 10. Prikaz vjerojatnosti ponovne kupnje u navedenoj drogeriji

## POPIS SLIKA

1. Slika 1. Prikazivanje glavnih faza u analizi konkurenata
2. Slika 2. Porterov model 5 sila
3. Slika 3. Krivulja odnosa ponude i potražnje određeni parametrima cijene i količine proizvoda na tržištu savršene i nesavršene konkurencije
4. Slika 4. Krivulja potražnje za proizvodom poduzeća u uvjetima savršene i nesavršene konkurencije
5. Porterove generičke strategije
6. Slika 6. Održiva konkurentska prednost
7. Slika 7. Proizvodi koji ispitanici najčešće kupuju u drogerijama
8. Slika 8. Najbitnije stavke ispitanika kod drogerija
9. Slika 9. Drogerije u kojoj su ispitanici najčešće kupovali u proteklih mjesec dana
10. Slika 10. Stjecanje dojma o drogerijama

## SAŽETAK

Konkurencijom se smatraju sva poduzeća koja nude isti ili sličan asortiman.

Konkurencija potiče poduzeća da budu sve bolja kako bi ostvarila profit i povećala tržišni udio. Poduzeće bi trebalo znati sve o svojoj konkurenciji kako bi se izdvojilo od njih i postalo čim konkurentnije za ostale. Istraživanjem konkurencije poduzeća BIPA ispostavilo se da ima snažnu konkurenciju koju čine dm drogerie markt i Muller d.o.o. Provedenim istraživanjem ispitanici su naveli da im je na prvom mjestu za kupnju u proteklih mjesec dana bilo poduzeće dm drogerie markt, zatim Muller d.o.o. te na posljednjem mjestu BIPA.

Ključne riječi: konkurencija, BIPA, analiza konkurencije

## SUMMARY

Competition is considered to be all companies that offer the same or similar range. Competition encourages companies to get better in order to make a profit and increase market share. A company should know everything about its competition in order to stand out from them and become as competitive as possible for others. A competition survey of BIPA turned out to have strong competition made up of dm drogerie markt and Muller d.o.o. According to the research, the respondents stated that in the first place for their purchase in the past month was the company dm drogerie markt, then Muller d.o.o. and in the last place BIPA.

Key words: competition, BIPA, competition survey

# PRIKAZ ANKETE

14. 09. 2020.

Istraživanje konkurencije poduzeća BIPA d.o.o.

## Istraživanje konkurencije poduzeća BIPA d.o.o.

Molimo Vas da Izdvojite par minuta svoga vremena za Ispunjavanje upitnika. Istraživanje se provodi u svrhu izrade diplomskog rada na temu Istraživanje konkurencije poduzeća BIPA d.o.o.

Hvala vam unaprijed!

**1. JESTE LI VI OSOBNO U ZADNIJH MJESEC DANA OBAVILI KUPNJU U NEKOJ OD DROGERIJA(BIPA, dm- drogerie markt, Muller) KOJE POSLUJU U VAŠEM GRADU?**

- DA
- Ne

**2.KOJE PROIZVODE KUPUJETE U DROGERIJAMA? (Možete označiti više odgovora)**

- Kozmetiku
- Parfeme
- Proizvode za kućanstvo (sredstva za čišćenje, omekšivači, deterdženti)
- Proizvode za osobnu higijenu ( šamponi, kreme, njega za tijelo, njega zubiju)
- Proizvode za djecu (pelene, maramice, specijalizirani šamponi, hrana za bebe)
- Prehrambene proizvode (slatkiši, čajevi, pića)
- Proizvode za kućne ljubimce ( hrana za životinje, igračke, pribor za njegu)
- Igračke
- Zdravu prehranu (hrana bez glutena, proizvodi od soje, bio sokovi)
- Dodatke prehrani (vitamini, minerali, tinkture)
- Ostalo:



**3. ŠTO VAM JE NAJVAŽNIJE PRILIKOM KUPOVINE U DROGERIJAMA? (možete zaokružiti više odgovora)**

- Omjer cijene i kvalitete
- Uvažavanje potrebe kupaca
- Etično poslovanje
- Razne akcije i pogodnosti
- Dostupnost prodavaonice
- Uslužnost osoblja
- Odnos prema zaposlenicima
- Briga prema okolišu
- Društveno odgovorno poslovanje
- Zamatanje poklona
- Ostalo:

**4. U KOJOJ STE DROGERIJI VI OSOBNO NAJČEŠĆE KUPOVALI? (moguće samo jedan odgovor)**

- Bipa
- dm- drogerie markt
- Muller
- Ostalo:

5. MOLIMO VAS DA OCIJENITE DROGERIJU U KOJOJ STE NAJČEŠĆE KUPOVALI KORISTEĆI DOLJE NAVEDENE KRITERIJE PUTEM LJESTVICE OD 1 DO 5. (1- loše, 2- zadovoljavajuće, 3- dobro, 4- vrlo dobro, 5-izvrsno)

	1	2	3	4	5
Omjer cijene i kvalitete	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvažavanje potrebe kupaca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Širina asortimana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cijena proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etično poslovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Raspoloživost parkinga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambijent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razne akcije i pogodnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uslužnost osoblja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kvaliteta proizvoda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oglašavanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odnos prema zaposlenicima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blizina prodavaonice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga prema okolišu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Briga prema društvu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Dostupnost  
testera

**6. DOJAM O DROGERIJAMA STJEČETE TEMELJEM (moguće više odgovora):**

- Osobnog iskustva
- Iskustva obitelji/prijatelja
- Stručnog mišljenja
- Komentari na društvenim mrežama
- Promotivnih materijala
- Ostalo:

**7. NAZNAČITE NA LJESTVICI OD 5 INTERVALA KOLIKA JE VJEROJATNOST DA  
ĆETE U NAVEDENOJ DROGERIJI NASTAVITI KUPOVATI UBUDUĆE? ( 1- vrlo  
vjerojatno ne, 2- vjerojatno ne, 3- možda, 4- vjerojatno hoću, 5-vrlo vjerojatno  
hoću)**

	1	2	3	4	5	
vrlo vjerojatno ne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vrlo vjerojatno hoću

**SPOL**

- MUŠKO
- ŽENSKO



**DOB**

- DO 18 GÖDINA
- 19-25
- 26-35
- 36-50
- 50+

**STATUS**

- Učenik/student
- Zaposlen u javnom sektoru
- Zaposlen u privatnom sektoru
- Nezaposlen
- Umirovljenik

**RAZINA OBRAZOVANJA**

- Osnovna škola
- Srednja škola
- Visoka (završene dvije/tri godine studiranja)
- Magisterij, doktorat, specijalizacija