

# Istraživanje konkurencije poduzeća "Kraš d.d."

---

Oreč, Dominik

Master's thesis / Diplomski rad

2022

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:137:473552>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2023-06-03**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**Dominik Oreč**

# **Istraživanje konkurencije poduzeća „Kraš d.d.“**

Diplomski rad

Pula, 2021.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

«Dr. Mijo Mirković»

**Dominik Oreč**

Istraživanje konkurencije poduzeća „Kraš d.d.“

Diplomski rad

JMBAG: 0303057843, redovan student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija-Marketinško upravljanje

Predmet: Istraživanje tržišta i marketinga

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

Pula, 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dominik Oreč, kandidat za magistra 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:

Dominik Oreč

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Dominik Oreč dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Istraživanje konkurencije poduzeća „Kraš d.d.“ 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 diplomskih 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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

Dominik Oreč

## **SAŽETAK**

Zahvaljujući kvaliteti, tradiciji i snažnim brendovima, Kraš je već godinama vodeći konditorski proizvođač jugoistočne Europe. Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka daljnjem jačanju konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti. Predmet rada je analizirati strategije konkurentske prednosti poduzeća Kraš d.d., što uključuje analizu unutaršnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, strategije koje koriste kako bi se mogli uspješno nositi sa svojom konkurencijom kako onom na domaćem tržištu, tako i s međunarodnom konkurencijom.

Prilikom pisanja rada glavne podatke o samim strategijama koje su se koristile prilikom postizanja konkurentske prednosti dali su nam zaposlenici, točnije dva zaposlenika Kraš d.d., jedan zaposlenik ujedno je i prehrambeni tehnolog u poduzeću, dok drugi radi u upravi poduzeća.

Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline, a to je industrija. Ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. Cilj ovog diplomskog rada je prikazati način poslovanja poduzeća Kraš d.d., prikazati njegovu konkurenciju, te jasno prikazati strategije konkurentske prednosti koje oni koriste kako bi se mogli probiti na tržištu.

**Ključne riječi:** konkurencija, strategije konkurentske prednosti, poduzeće, Kraš d.d., strateško ponašanje.

## **SUMMARY**

Thanks to quality, tradition and strong brands, Kraš has been the leading confectionery producer in Southeast Europe for years. Kraš's business plans are aimed at further strengthening competitiveness in domestic and foreign markets, as well as strengthening all business activities. The subject of the paper is to analyze the competitive advantage strategies of Kraš d.d., which includes analysis of the internal and external environment of the company, the strategies they use to be able to successfully deal with their competition both domestically and internationally.

When writing the paper, the main information about the strategies used to achieve competitive advantage was given to us by employees, namely two employees Kraš d.d., one employee is also a food technologist in the company, while the other works in the company's management.

The essence of a company's strategic behavior is to connect the company with the most important segment of its environment, and that is industry. The key to a company's success is a sustainable competitive advantage in the industry. Having a competitive advantage means achieving a more favorable industrial position than its industrial rivals and other market participants. The aim of this thesis is to show the way of business of the company Kraš d.d., to show its competition, and clearly show the strategies of competitive advantage that they use to be able to break into the market.

**Keywords:** competition, competitive advantage strategies, company, Kraš d.d., strategic behavior.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Metode istraživanja.....	2
1.3. Struktura rada.....	2
2. KONKURENTNOST.....	4
2.1. Konkurentska prednost.....	4
2.2. Vrste konkurentske prednosti .....	6
2.3. Konkurentski prioriteti .....	9
2.4. Ključni strateški alati konkurentnosti.....	11
3. KONKURENCIJA .....	16
4. KONKURENTSKE STRATEGIJE .....	19
4.1. Strategija troškovnog vodstva .....	20
4.2. Strategija diferencijacije.....	21
4.3. Strategija fokusiranja .....	23
4.4. Strategija plavog i crvenog oceana.....	24
5. STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	25
5.1. Lanac vrijednosti.....	25
5.2. Konkurentske kompetencije .....	28
5.3. Tradicionalni pristupi ostvarivanja konkurentske prednosti.....	31
5.4. Suvremeni pristup ostvarivanja konkurentske prednosti.....	35
6. KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ d.d.....	43
6.2. Općenito o poduzeću Kraš d.d. ....	43
6.2. Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d. ....	44
6.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća Kraš d.d.....	47



6.4. Konkurencija poduzeća Kraš d.d.....	47
6.3. Strategije za ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća Kraš d.d. ....	49
7. ZAKLJUČAK .....	55
POPIS LITERATURE .....	57
POPIS SLIKA .....	60

# 1. UVOD

Konkurentska prednost podrazumijeva pronalaženje najpovoljnije pozicije određene tvrtke na tržištu u djelatnosti kojom se bavi s ciljem ostvarivanja što većeg profita koji nosi zadovoljavajuću korist svim interesnim skupinama u njenom okruženju. U današnjem vremenima hiper-konkurentskog okruženja poduzećima i poduzetnicima njihovom vodstvu kao i zaposlenicima nikad nije bilo teže plasirati svoje proizvode te pronaći tržišnu nišu koja će zadovoljiti, dobro informiranog kupca i potrošača na odabir baš njihovog proizvoda ili usluge. Poslovanje stoga postaje kontinuirana potraga za novim učinkovitim strategijama kako bi se nadmašili konkurenti te zadovoljile potrebe kupaca na duži rok.

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

## 1.1. Predmet i cilj rada

U ovom diplomskom radu promatrati će se poslovanje poduzeća „Kraš d.d.“, njegove konkurencije te glavne strategije konkurentske prednosti koje se u poduzeću koriste, a koje su dostavljene od strane zaposlenika poduzeća.

Cilj ovog rada je prikazati općepoznate strategije konkurentskih prednosti koje su korištene u poslovanju, ali isto tako prikazati konkretne strategije konkurentske

prednosti koje se koriste u poduzeću „Kraš d.d.“, prikazati kako se poduzeće nosi sa konkurencijom i koji su proizvodi koji ima najbolje konkuriraju na tržištu.

## **1.2. Metode istraživanja**

Prilikom pisanja ovog diplomskog rada koristile su se tri metode istraživanja, a temelj je bio na primarnim i sekundarnim metodama. Primarne metode u ovom radu obuhvaćaju (Milas, 2005):

- Metodu sinteze,
- Metodu analize,
- Metodu deskripcije.

Prilikom korištenja primarnih metoda istraživanja, kao osnovni izvor koristili su se znanstveni članci, dostupne publikacije i knjige, kako stranih tako i domaćih autora iz područja istraživanja i analiziranja konkurencije, konkurentske prednosti i strategija koje se koriste za ostvarivanje prednosti.

Sekundarne metode istraživanja obuhvaćale su kratak telefonski upitnik koji se provodio sa zaposlenicima, točnije njih dvoje poduzeća „Kraš d.d.“. Prilikom provođenja sekundarnih metoda istraživanja izvor je bila telefonska anketa na temelju koje su doneseni konačni rezultati ovog diplomskog rada i koji se tiču strategija konkurentske prednosti koje se koriste u poduzeću „Kraš d.d.“.

## **1.3. Struktura rada**

Ovaj diplomski rad sastoji se od nekoliko glavnih poglavlja i njihovih potpoglavlja. Na samom početku rada nalazi se uvodni dio u kojem se predstavljaju osnovni pojmovi koji se analiziraju prilikom pisanja ovog rada, nakon toga slijedi poglavlje o konkurentnosti i konkurentskoj prednosti, teorijskom pristupu istom, konkurentskim prioritetima, o tradicionalnim pristupima ostvarivanja konkurentske prednosti i sl.

Nakon toga slijedi poglavlje u kojem se analizira konkurencija i njihov utjecaj, analizira se konkurentsko suparništvo. Nastavno tomu slijedi poglavlje o konkurentskim

strategijama i preduvjetima stvaranja iste. Govori se o različitim pristupima, ključnim kompetencijama koje su bitne kako bi se konkurentnost poduzeća mogla održati.

Kako bi se teorija mogla prikazati na konkretnom primjeru, prikazana je konkurencija na poduzeću „Kraš d.d.“, isto tako prikazane su i konkretne strategije konkurentske prednosti koje se primjenjuju u navedenom poduzeću, a koje su dostavili zaposlenici poduzeća putem telefonskog anketnog upitnika. Strategije koje se koriste u poduzeću „Kraš d.d.“ detaljnije su opisane i analizirane.

Na samom posljjetku diplomskog rada rezimira se čitava analiza i istraživanje konkurencije poduzeća „Kraš d.d.“ i njihove strategije konkurentske prednosti koje koriste u svom poslovanju.

## 2. KONKURENTNOST

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija (Porter, 2008). Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu, kako biti bolji od drugih te je ona osnovni preduvjet opstanka poduzeća (Daraboš, 2015). „Poduzeća posluju u iznimno nesigurnoj sredini. Sučeljavaju se s naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama okoline. Nove se potrebe rađaju svakodnevno, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija i određenija, nastaju nove industrije i čitavi industrijski grozdovi. Konkurencija jača u svim djelatnostima, ubrzavaju se istraživački i razvojni ciklusi, tehnologije se poboljšavaju i mijenjaju, proizvodi brzo zastarijevaju, a novi se još brže rađaju.“ (Tipurić i Markulin, 2002). Uspješno poduzeće je osnova ekonomskog uspjeha, a ono svoj uspjeh ostvaruje u borbi i teškom suparništvu s konkurentima te i s najbolje izvedenim kooperativnim aktivnostima te time imaju i konkurentsku prednost.

### 2.1. Konkurentska prednost

Kod analize vlastitih sposobnosti, poduzeće treba jasno identificirati svoje konkurentske prednosti. Bitno je prepoznati što poduzeće izdvaja u odnosu na konkurenciju, što može ponuditi bolje u odnosu na suparnika i na kraju, odrediti što bi kupce potaknulo da izaberu proizvod ili uslugu poduzeća. Kako vrijednost predstavlja ono što kupci žele platiti za proizvod, konkurentska prednost poduzeća će postojati ako su ispunjena tri uvjeta:

- Kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenta,
- Ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenta,
- Ako se razlika u važnijim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti Poduzeće će biti konkurentnije u odnosu na svoje industrijske

suparnike samo ako između njih postoji razlika koju je potrebno održavati (Bandur, 2007).

Menadžeri stoga primjenjuju konkurentsku strategiju kojom definiraju planove za uspješno konkuriranje na tržištu. „Konkurentna strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentna strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje (Porter, 2008:21).“

Prije pozicioniranja poduzeća, zadatak je menadžera ocijeniti privlačnost industrije u kojoj namjerava konkurirati. Promatra se ravnoteža ponude i potražnje te njihova fluktuaciji na tržištu. S obzirom na promjenjive uvjete na tržištu potrebno je proučiti prednosti s eksterne (strukturalističke) i interne (resursne) perspektive. Prvi se temelji na sljedećoj pretpostavki:

- „Temeljna pretpostavka ovog pristupa je kako dugoročna profitabilnost poduzeća ovisi o strateškom pozicioniranju unutar industrije kojoj pripada poduzeće i o dugoročnoj profitabilnosti same industrije (Vrdoljak i sur., 2013:2).“
- „Uz strukturalističku paradigmu, koja kao strateški prioritet u potrazi za konkurentnom prednosti stavlja pozicioniranje u postojećim industrijama, važno je ilustrirati i resursnu paradigmu (eng. *the recourse-based viem of the firm*) (Vrdoljak i sur., 2013:6).“

Iz naziva resursne paradigme se može zaključiti da ona sve aktivnosti veže uz resurse poduzeća i njihov razvoj. Orijentira se na korištenje vlastitih snaga i sposobnosti koje se vežu za primjerice znanja i vještine, tehnologiju ili vrijedne ljudske resurse. Eksterna se odnosi na iskorištavanje prilika unutar postojećih tržišta i industrija.

## 2.2. Vrste konkurentne prednosti

Središnje pitanje konkurentnosti, po Porteru, relativni je položaj poduzeća u odnosu na svoju industriju (2008). Industrijski položaj poduzeća treba nam utvrditi je li ono iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji industrijski položaj postiže se konkurentskim pozicioniranjem koje omogućuje poduzeću iznadprosječne industrijske profite u dugom roku. Porterov model pet konkurentskih sila daje okvir za razmatranje mogućih strateških prostora poduzeća i njihove profitabilnosti. Model se temelji na tezi da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila:

- jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije,,
- postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište, ukoliko profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata - pridošlica),
- prelasku kupaca na zamjenske proizvode ukoliko ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta),
- pregovaračkoj modi kupaca,
- pregovaračkoj modi dobavljača.

Zajednička jačina ovih pet konkurentskih sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira među-industrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentne sile unaprijed određuju profitabilnost industrije. Jača neutralizacija konkurentskih sila daje poduzećima kvalitetnije mogućnosti u kreiranju održivih konkurentskih prednosti.

Profitnost industrije je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. S druge strane, profitnost industrije je manja ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeća. Menadžment poduzeća treba doći do zadovoljavajuće spoznaje o industrijskoj profitnosti, kako bi se pronašli izvori i poticaji svake od konkurentnih sila, te se utvrdila mogućnost utjecaja na profitnost industrije u dugome roku. Strateško djelovanje poduzeća u industriji (npr., politika cijena, proizvodne strategije i promidžba,

politika istraživanja i razvoja; upravljanje inovacijama, investicije u postrojenja i dr.) ovisno je i o postojećoj, i o budućoj industrijskoj strukturi (strukturi suparništva, proizvodnoj diferencijaciji, ulaznim i izlaznim zaprekama, odnosima s graničnim i suparničkim industrijama i dr. (Tipurić, 2008).

Poznavanje industrijske strukture, uz provedenu unutarnju analizu poduzeća, pomaže u boljem razumijevanju stvarnih jakosti i slabosti poduzeća, izgradnji okvira za pozicioniranje poduzeća u industriji, prepoznavanju područja gdje strateške promjene imaju najveću isplativost i osvjetljavanju činitelja za koje industrijski trendovi najviše naglašavaju mogućnosti i prijetnji za poduzeće.

Industrijska struktura, po stajalištima pripadnika strukturalističke škole strateškog menadžmenta, ima središnju ulogu u određivanju i ograničavanju strateške akcije. Stoga je cilj stratega i glavnih menagera, po njima, jasan, a to je pronaći poziciju u industriji gdje se poduzeće može najbolje obraniti od konkurentskih sila ili gdje može najbolje utjecati na njih u svoju dugoročnu korist. Takvo strateško pozicioniranje poduzeća oslanja se na posjedovanje održive konkurentne prednosti. Poslovni rezultati koji su iznad prosjeka u industriji, ako postoje u dužem roku i nisu izvedenica neuobičajenih tržišnih prilika, vezuju se uz posjedovanje konkurentne prednosti poduzeća. Postoje samo dvije vrste konkurentne prednosti:

- niski troškovi,
- diferencijacija (Porter, 2008).

Konkurentna prednost gradi se, ili isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od industrijske konkurencije (prednost niskih troškova) ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne industrijske troškove (diferencijacija) Ako poduzeće želi polučiti konkurentnu prednost, mora načiniti izbor o vrsti konkurentne prednosti koju želi postići i tržišnom području koje želi usluživati. Konkurentna prednost postoji kad je poduzeće:

- djelotvornije od suparnika u obrani nasuprot konkurentskih sila,
- uspješnije u privlačenju kupaca i njihovom uvjeravanju da njegovi proizvodi imaju superiornu vrijednost,
- bolje u ponudi dobrog proizvoda po niskoj cijeni ili onoga koji ima veću stvarnu ili opaženu vrijednost za kupce (za što su oni spremni platiti premijsku cijenu).



Navedeno je prikazano na slici 1.

		Relativni troškovni položaj	
		<i>Inferi-roran</i>	<i>Superioran</i>
Relativni diferencijacijski položaj	<i>Superioran</i>	<b>Diferencijacijska prednost</b>	<b>Diferencijacijska i troškovna prednost</b>
	<i>Inferi-roran</i>	<b>Bez prednosti</b>	<b>Prednost niskih troškova</b>

Slika 1. Konkurentska prednost poduzeća

Izvor: Shank i Govindarajan (1993)

Istodobna troškovna i diferencijacijska prednost iznimno je rijetka i postoji samo u posebnim slučajevima. Teško može imati dugotrajan karakter, te je obično – prije ili kasnije – nadvladaju i neutraliziraju konkurenti. To, svakako, ne znači da poduzeće ne može u nekim situacijama smanjivati troškove i graditi diferencijacijske činitelje konkurentnosti. Dokle god poduzeće nije na razini izvrsnosti i vrhunske produktivnosti u industriji, dotle su pomaci k niskim troškovima i diferencijaciji kompatibilni.

Porter, razmatrajući osnovne konkurentne prednosti sa širinom konkurentskoga područja, identificira tri generičke konkurentske strategije:

- strategiju troškovnog vodstva koja se svodi na izgradnju konkurentske prednosti najnižih troškova u cijeloj industriji,
- strategiju diferencijacije u cijeloj industriji,
- strategiju fokusiranja, sa svoje dvije inačice, a to su fokusirano troškovno vodstvo i fokusirana diferencijacija.

		Konkurentska prednost	
		<i>Niži troškovi</i>	<i>Diferencijacija</i>
Konkurentska područje	<i>Široko</i>	<b>1. Vodstvo u troškovima</b>	<b>2. Diferencijacija</b>
	<i>Usko</i>	<b>3a. Fokusirano troškovno vodstvo</b>	<b>3b. Fokusirana diferencijacija</b>

Slika 2. Generičke konkurentske strategije

Izvor: Porter (2008)

Izgradnja konkurentske prednosti izravno ovisi o tomu kako poduzeće upravlja sa svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti svojih konkurenata (Shank i Govindarajan, 1993). Lanac vrijednosti (eng. *value chain*) sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentske prednosti (Porter, 2008).

### **2.3. Konkurentski prioriteti**

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

- kvaliteta,
- brzina,
- pouzdanost,
- fleksibilnost,
- usluga (Slack i sur., 2013).

Svi prethodno navedeni aspekti konkurentskih prioriteta biti će detaljnije opisani u nastavku diplomskog rada.

Kvaliteta je svojstvo proizvoda ili usluge da pouzdano čini ono za što je osmišljen/a. To je stupanj do kojeg proizvodi ili usluge zadovoljavaju potrebe i zahtjeve klijenata. Kvalitetu je teško precizno odrediti zbog percepcije kupaca, odnosno kod kvalitete se gleda zadovoljstvo kupaca, a ne nužno svojstva proizvoda i usluga. Dvojba vezana uz kvalitetu je da je subjektivnog karaktera te za svakog ima drugo značenje. Postoji šest dimenzija kvalitete (Sikavica i sur., 2008):

- funkcionalnost,
- izgled,

- pouzdanost,
- izdržljivost,
- oporavak,
- kontakt.

U osnovi, kvalitetom se može konkurirati kao kvalitetom dizajna ili kvalitetom procesa.

Sve važniji koncept osiguranja konkurentske prednosti je brzina (vrijeme) te se nameće poduzećima kao konkurentski prioritet, s obzirom da tržište zahtjeva sve kraći rok isporuke. Poduzeća danas traže načine kako svojim kupcima uštediti vrijeme i osigurati brzinu uživanja u proizvodu/usluzi. Razlikuju se dva pristupa (Reid, 2016):

- brzina proizvodnje/pružanja usluga,
- brzina i pouzdanost isporuke.

Brzina proizvodnje i pružanja usluga je taktika brzog procesa proizvodnje proizvoda ili pružanja usluge te je vrlo često mogućnost brze proizvodnje ili isporuke presudan činitelj kupnje proizvoda ili usluge. Brzina i pouzdanost isporuke je za svako poduzeće od presudne važnosti. Usko je vezana na pouzdanost isporuke koja mora biti točna slijedom specifikacija kako ne bi prouzročila dodani štetni događaj i smanjenje prihoda za poduzeće.

Kako se okruženje u kojem poduzeća posluju vrlo brzo mijenjaju, sposobnost prilagodbe predstavlja poslovnu fleksibilnost. Dvije su vrste fleksibilnosti (Reid, 2016):

- fleksibilnost proizvoda,
- fleksibilnost volumena.

Fleksibilnost proizvoda predstavlja mogućnost da poduzeće ponudi široku paletu proizvoda ili usluga te ih prilagodi specifičnim potrebama kupaca. Fleksibilan sustav ili organizacija može vrlo brzo i jednostavno proizvoditi nove proizvode koji mogu biti važni kupcima ili mogu izbaciti proizvod iz proizvodnje koji ne radi dobro. Fleksibilnost volumena je sposobnost da se poveća ili smanji količina proizvedenih proizvoda kako bi se proizvodnja prilagodila potražnji i izbjegli nepotrebni fiksni troškovi prilikom pada potražnje.

Poduzeće koje odabere da na tržištu konkurira cijenom, odnosno tržišno se natječe u troškovima, ono se onda temelji na nuđenju proizvoda poduzeća po manjoj cijeni od

cijene po kojoj taj isti ili sličan proizvod nudi konkurencija (Reid, 2016). Strategija poduzeća koja je usmjerena na usmjeravanje konkurentske prednosti putem niže cijene proizvoda, stavlja naglasak na kvalitetu poslovnih procesa, a ujedno vodi i brigu o visini troškova za proizvodnju tog određenog proizvoda ili nuđenju odabrane usluge. Treba ponuditi proizvod ili uslugu po nižoj cijeni od konkurencije te unutar svake industrije postoji segment tržišta koji odlučuje isključivo na temelju cijena.

Usluga može uključivati prodajne aktivnosti koje kupci doživljavaju kao dodanu vrijednost, poput isporuke, podešavanja, jamstvenog rada i tehničke podrške. Može uključivati dodatnu pažnju, kao što je ljubaznost, informiranje kupca i pažnja prema detaljima. Poduzeća koja su kupci ocijenili visokokvalitetnim zbog kvalitete usluge imaju tendenciju da budu isplativija i rastu brže (Stevenson, 2014).

#### **2.4. Ključni strateški alati konkurentnosti**

Menadžeri pri identificiranju obilježja industrije i konkurentskog okruženja najčešće koriste konceptijski strateški okvir koji se naziva Model pet konkurentskih sila. S druge strane u identificiranju internih sposobnosti i značajki poduzeća, menadžeri uglavnom primjenjuju SWOT analizu koja će se kasnije interpretirati.

Profitabilnost industrije najčešće se promatra kroz model pet konkurentskih sila čiji se utjecaj razlikuje ovisno o industriji na kojoj djeluju. Ranije spomenuta konkurentska strategija ima fokus na utvrđivanju snaga sila na tržištu te prilagođavanju pravilima tržišnog natjecanja. U bilo kojoj industriji, bez obzira na to je li domaća ili međunarodna te nudi li proizvod ili uslugu, pravila natjecanja utjelovljena su u pet kompetitivnih sila: ulazak novih sudionika, prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima (Porter, 2008). U nastavku rada detaljnije će se opisati konkurentske sile prema autoru Porteru (2008).

- Prijetnja novih sudionika

Predstavlja se kao lakoću ulaska u neku industriju potpuno novih konkurenata odnosno novih pridošlica. Prema Marić ova sila ispoljava se kao vjerojatnost ulaska novih sudionika, tj. poduzeća (konkurencije) u industriju u kojoj poduzeće posluje i na taj mu

način oduzima dio stvorenih vrijednosti (Marić, 2020). Novi sudionici to mogu postići prenošenjem stvorenih vrijednosti na kupce tako što će spustiti svoje cijene ili povećanjem ulaganja u istraživanje i razvoj te marketing.

- Pregovaračka moć kupaca

Prema autoru Marić (2020) navedena sila utječe na formiranje visine cijena od strane poduzeća, ali i na troškove, razvoj i investicije. Kupci više platežne moći žele kupovati skuplje proizvode i usluge što određuje koliko će stvorene vrijednosti poduzeća kupci zadržati za sebe, a koliko će stvorene vrijednosti ostati poduzećima za daljnju proizvodnju, rast i razvoj (Marić, 2020).

- Pregovaračka moć dobavljača

Navedena sila utječe na cijenu sirovina i ostalih potrebnih inputa što određuje koliko će stvorene vrijednosti za kupce preuzeti dobavljači, a koliko će stvorene vrijednosti ostati poduzeću (Marić, 2020).

- Prijetnja zamjenskim proizvodima

Ta sila određena je vjerojatnošću da neki drugi proizvod može zamijeniti iste potrebe kupaca te na taj način postavlja gornju granicu koju je kupac voljan platiti za proizvod neke industrije i predstavlja sklonost kupaca prema drugim proizvodima što dovodi do oduzimanja dijela stvorene vrijednosti industriji u kojoj poduzeće posluje (Marić, 2020).

- Rivalstvo među poduzećima na tržištu

Rivalitet u industriji utječe na određivanje i postizanje cijena, ali i na troškove koji dolaze kao posljedica nadmetanja s konkurencijom, a to je područje unaprjeđenja tehnološki naprednih postrojenja, razvoj novih proizvoda te prodaja i marketing. Također, rivalitet među postojećim poduzećima ima sličan utjecaj kao i prijetnja ulaska novih sudionika u industriju, osim što određuje do koje će se mjere postojanje poduzeća u industriji međusobno natjecati za prisvajanje dijela vrijednosti koju su stvorile za kupce, prenoseći je na kupce nižim cijenama ili rasipanjem kroz više troškove natjecanja (Marić, 2020).

Koncept konkurentskih sila menadžmentu daje odgovor koliko je napora potrebno uložiti za pozicioniranje poduzeća. Pri tome najveći utjecaj imaju na visinu troškova te

potom na cijenu proizvoda ili usluga. Porterov model daje odgovor na sljedeća ključna pitanja:

- „Koliko su snažni konkurentski pritisci koji proizlaze iz napora konkurenata za osvajanjem boljih tržišnih pozicija većeg prodajnog i tržišnog udjela i konkurentске prednosti?
- Koliko su jaki konkurentski pritisci vezani uz prijetnju ulaska novih suparnika?
- Koliko su jaki konkurentski pritisci koji nastaju iz pokušaja poduzeća izvan industrije da preotmu kupce za svoje proizvode?
- Koliko su jaki konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći dobavljača i suradnje između prodavača i dobavljača?
- Koliko su jaki konkurentski pritisci pregovaračke moći kupaca i suradnje između prodavača i kupaca? (Thompson i sur., 2008).

Zbog svoje jednostavnosti često se primjenjuje kod analize stanja poduzeća. SWOT je akronim engleskih riječi za snage, slabosti, prilike i prijetnje (Mencer, 2012). Pomoću analize se preispituju resursne sposobnosti poduzeća koje su ujedno i konkurentске prednosti, zatim suprotno prednostima istražuju se nedostaci i slabosti poduzeća. Interne su snage i konkurentске sposobnosti prema Menceru (2012) sljedeće:

- „snažna strategija koju podržavaju konkurentski vrijedna vještina zaposlenih i iskustvo na ključnim poljima,
- snažni financijski izvori,
- snažna marka i povoljna predodžba o poduzeću,
- superiorna tehnološka pozicija s obzirom na mogućnost korištenja vlastitih patenata,
- superiorni intelektualni kapital u odnosu na temeljne rivale,
- prednosti u troškovima,
- snažna promocija,
- vještina inoviranja proizvoda,
- superiorno iskustvo u sustavu nabavljanja,
- bolja kvaliteta proizvoda u odnosu na konkurente,
- široka geografska pokrivenost distribucijskim kanalima,

- stvaranje alijansi i zajedničkog poslovanja s drugim poduzećima čime se osigurava pristup vrijednim tehnologijama, konkurenciji i atraktivnim tržištima (Mencer, 2012).

Poduzeće treba nastojati i jačati snage poduzeća čime postiže konkurentsku prednost što na kraju doprinosi dugoročnom uspjehu poduzeća. Uobičajeni izvori slabosti i smanjenja konkurentskih prednosti uključuju:

- „nedostatak jasne strateške orijentacije,
- zastarijevanje prednosti,
- loša bilanca, opterećena prevelikim dugovima,
- previsoki jedinični troškovi u odnosu na glavne konkurente,
- gubitak nekoliko osnovnih vještina ili konkurentskih prednosti, kao što su pomanjkanje rukovodilaca na pojedinim razinama i deficitarnost intelektualnog kapitala u odnosu na vodeće rivale,
- nedovoljna dobit,
- opterećivanje internim operativnim problemima,
- slaba reputacija i imidž proizvoda,
- slabo razvijeni kanali distribucije,
- nedovoljna financijska sredstva za promicanje strateških inicijativa,
- nedovoljna razina kvalitete proizvoda, istraživanja i razvoja i tehnološkog know-how“ (Mencer, 2012).

Identificiraju se i potencijalne prilike na tržištu kao i moguće prijetnje s obzirom na konkurenciju i okolinu. Uobičajeni su izvori eksternih prilika prema Buble i sur. (2005) sljedeći:

- „porast potražnje za proizvodima,
- pojava novih segmenata kupaca,
- poticajni trendovi u svijetu, gospodarstvu i sl. koji utječu na mogućnost snižavanja troškova ili povećanje prihoda,
- stimulativne mjere u zakonskoj ili programskoj regulativi vezanoj za poslovanje, industriju ili poslovni sustav,
- nove tehnološke mogućnosti“ (Buble i sur., 2005).

S druge strane, izvori eksternih prijetnji najčešće su:

- pad potražnje za proizvodima,
- pojava novih konkurenata,
- povećanje poreza, doprinosa,
- visoka razina vladinih mjera i restriktivna regulativa,
- prijetnja supstitucijskih proizvoda ili usluga“ (Buble i sur., 2005).

Prijetnje i slabosti poduzeća nastoje se svesti na minimum, dok se prilike nastoje iskoristiti, a snage poduzeća još više jačati. SWOT analiza daje odgovore na pitanja vezana za poslovnu situaciju poduzeća. Zaključci koji se odnose na opću poslovnu situaciju poduzeća:

- Na kojem se mjestu na ljestvici od „alarmantno slabe“ do „izvanredno jake“ nalazi atraktivnost situacije poduzeća?
- Koji su aspekti situacije poduzeća privlačni, a koji neprivlačni? (Thompson i sur., 2008).



### 3. KONKURENCIJA

Većina poduzeća doživljava konkurenciju kao prijetnju te poduzeće mora usmjeriti pažnju na to kako steći tržišni udio u odnosu na njih i kako spriječiti njihov ulazak na tržište. Konkurencija se prema ovom shvaćanju smatra za neprijateljima i mora ih se ukloniti. Konkurencija može predstavljati prijetnju, ali pravi konkurenti mogu osnažiti, a ne oslabiti konkurentsku poziciju poduzeća u mnogim industrijama (Porter, 2008). Dobri konkurenti mogu poslužiti nizu strateških svrha koje povećavaju održivu konkurentsku prednost poduzeća i poboljšavaju strukturu njezine industrije. Često je poželjno da poduzeće ima jednog ili više dobrih konkurenata i da se radije namjerno odrekne tržišnog udjela i ne pokušava ga povećati jer veći tržišni udio često može biti gori od manjeg udjela. Poduzeće istovremeno treba usredotočiti svoje napore na napadanje loših konkurenata i održavanje relativne pozicije u odnosu na dobre konkurente. Konkurenti su korisni ne samo za tržišno natjecanje, već su i korisniji za poduzeće. Poduzeće nikada ne smije biti spokojno kada se radi o konkurentima i ne smije prestati tražiti načine stjecanja konkurentске prednosti te održiva konkurentska prednost predstavlja jedini pouzdani način za postizanje vrhunskog poslovanja. „Prisutnost pravih konkurenata donosi niz strateških koristi koje dijelimo u četiri općenite kategorije: povećanje konkurentске prednosti, poboljšanje trenutne industrijske strukture, potpora razvoja tržišta i odvrćanje od ulaska na tržište.“ (Porter, 2008). Pojedine ostvarene koristi razlikuju se prema industriji i strategiji koju poduzeće provodi.

Konkurenti su poduzeća koja posluju u istoj industriji, nude slične proizvode i/ili usluge te ciljaju na iste potencijalne kupce. Suština konkurentске dinamike se nalazi u akcijama poduzeća i reakcijama konkurenata na poduzete akcije. Četiri su ključna obilježja analize konkurentskog suparništva:

- pozicija poduzeća u industriji,
- brzina poduzimanja akcija od strane poduzeća,
- brzina odgovora konkurenata na poduzete akcije,

- stupanj inovativnosti poduzeća u industriji te kvaliteta proizvoda ili usluga poduzeća.

Organizacijske karakteristike utječu na akciju, tako i karakteristike konkurentskog okruženja utječu na svjesnost, motivaciju i sposobnost poduzeća da provede akciju. Veličina poduzeća obično odražava više od tržišne snage jer tržišni udio poduzeća često odražava razinu resursa koje poduzeće ima (Porter, 2008). Ti resursi mogu uključivati i sposobnost istraživanja i razvoja, ali i percipiranu kvalitetu proizvoda poduzeća te i tržišna snaga i resursi konkurenata također oblikuju odgovore poduzeća. Velika poduzeća bi trebala iskoristiti svoju veličinu u izgradnji tržišne snage, ali ako žele postati strateški konkurentni i dugoročno ostvarivati iznadprosječne profite, poduzeća bi trebala biti agilna i inovativna.

Sve više raste važnost brzine djelovanja na globalnim tržištima. Brzina kojom poduzeća iniciraju poduzimanje akcija kako bi u tome bila prva, odnosno u odgovaranju na akciju, ima glavnu ulogu u ostvarivanju uspjeha. U cilju ostvarivanja konkurentske prednosti i iznadprosječnih profita na globalnim tržištima poduzeća bi trebala biti u mogućnosti smanjiti vrijeme potrebno za razvijanje novih proizvoda i njihovo lansiranje na tržište (Porter, 2008). Poduzeća koja mogu brzo odgovoriti ili reagirati, mogu ostvariti konkurentsku prednost ili odgoditi ili spriječiti prednost konkurenta koju bi mogao postići.

Povećanjem broja konkurenata u industriji se dovodi i do povećavanja stupnja inovativnosti. Inovativnost podrazumijeva puno više od lansiranja novog proizvoda na tržište. Ono zahtjeva potpuni zaokret i promjenu razmišljanja te je za postizanje poslovne uspješnosti važno inovativno ponašanje zaposlenika. Samu inovaciju je nužno implementirati u poduzeće što je zahtjevan proces. Poduzeće mora znati izvući koristi iz inovacija, odnosno mora pokušati integrirati i uklopiti novu strategiju u već postojeće i usvojene strategije (Porter, 2008).

Kvaliteta proizvoda ili usluga u mnogim industrijama određuje konkurentsku intenzivnost. Zadovoljavajuća razina kvalitete je za poduzeće jedina prilika da se natječe na tržištu, a proizvodi i usluge se i nadalje moraju razvijati prema potrebama kupaca (Porter, 2008). U definiranju kvalitete se ističu: pristup temeljen na proizvodu, pristup temeljen na korisniku i pristup temeljen na proizvodnji. Pristup temeljen na proizvodu se definira kao nešto mjerljivo i precizno, a sva odstupanja u kvaliteti su

rezultat manjka sastavnih elemenata ili atributa koje bi proizvod trebao imati. Pristup temeljen na korisniku polazi od korisnika te sukladno tome kvalitetnim proizvodima i uslugama smatra one koji najbolje zadovoljavaju potrebe i želje kupaca. Pristup temeljen na proizvodnji promatra kvalitetu kao mjeru do koje je proizvod u skladu sa zadanim specifikacijama (Porter, 2008).

Hiperkonkurencija proizlazi iz dinamike strateškog natjecanja između globalnih i inovativnih suparnika (Porter, 2008). Njezina obilježja su:

- učestalost,
- odvažnost,
- agresivnost kretanja konkurenata,
- poticanje kreiranja uvjeta konstantne neravnoteže i promjene.

Na globalnim tržištima prisutnost samo jednog hiper konkurentskog poduzeća ili čak samo prijetnja od ulaska jednog takvog poduzeća dovoljna je da odvede industriju u hiper konkurenciju. Time se narušava konkurentska prednost sudionika u industriji, pa su primorani stvarati nove jer će u suprotnome izgubiti svoju poziciju na tržištu. Hiperkonkurenciju obilježavaju vrlo brze i česte promjene, strategija u hiperkonkurentskim uvjetima se fokusira na razvijanje niza privremenih prednosti. Te prednosti u hiperkonkurentskim uvjetima traju samo do trenutka dok ih konkurenti ne kopiraju ili ne ugroze razvijanjem nove prednosti. Brzina i intenzivnost djelovanja vodi industriju prema bržim i intenzivnijim razinama konkurentnosti (Porter, 2008).

## 4. KONKURENTSKE STRATEGIJE

„Konkurentna strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentna strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.“ (Porter, 2008). Dva ključna pitanja se javljaju pri izboru konkurentne strategije:

- prvo je privlačnost industrije za dugoročnu profitabilnost i faktori koji ju određuju,
- drugo su odrednice relativne konkurentne pozicije poduzeća od drugih.

Ova pitanja pri odabiru konkurentne strategije nisu samodostatna jer poduzeće u vrlo privlačnoj industriji ne mora ostvariti značajan profit ukoliko je odabrala lošu konkurentnu poziciju, te isto tako poduzeće s odličnom konkurentskom pozicijom može poslovati u industriji koja nije osobito profitabilna te ni daljnji napori za poboljšanjem pozicije neće biti od veće koristi. Poduzeća mogu sama oblikovati privlačnost industrije i konkurentnu poziciju i to je ono što odabir konkurentne strategije čini velikim izazovom, ali dok je privlačnost industrije djelomično odraz čimbenika nad kojima poduzeće ima malo utjecaja, konkurentna strategija može značajno utjecati na privlačnost industrije te poduzeće može poboljšati ili čak pogoršati svoju poziciju u industriji odabirom strategije. Kao temelj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje konkurentne prednosti i samo će ona poduzeća koja uspiju ostvariti konkurentnu prednost, ostvariti i poslovnu uspješnost u budućem razdoblju (Porter, 2008). U prethodnom dijelu diplomskog rada spomenute su dvije strategije konkurentne prednosti, a to su strukturalna analiza industrije i Porterovih pet konkurentskih sila te njegove generičke konkurentne strategije. U nastavku rada analizirati će se strategija troškovnog vodstva, strategija diferencijacije, strategija fokusiranja, strategija crvenog i plavog oceana.

#### 4.1. Strategija troškovnog vodstva

Kod troškovnog vodstva kao strategije, poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji (Porter, 2008). Konkurentska prednost se nastoji postići kroz maksimiziranje efikasnosti i minimiziranje troškova u odnosu na konkurente. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente te može poslovati i u srodnim industrijama gdje je veličina poduzeća često važna za njezinu troškovnu prednost. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Poduzeće će imati troškovnu prednost ako su njezini kumulativni troškovi obavljanja svih vrijednosnih aktivnosti niži od troškova konkurenata. Strateška vrijednost troškovne prednosti ovisi o njezinoj održivosti, te će biti prisutna ako je konkurentima teže kopirati ili oponašati izvore troškovne prednosti poduzeća. Ukoliko poduzeće pruža prihvatljivu razinu vrijednosti kupcima, tako da njezina troškovna prednost nije neutralizirana potrebom za određivanjem nižih cijena od konkurenata, troškovna prednost vodi k vrhunskom poslovanju. Postizanjem i održavanjem potpune troškovne prednosti, poduzeće će poslovati iznadprosječno u svojoj industriji, uz pretpostavku da može određivati cijene jednake industrijskom prosjeku ili bliže njemu. Postoje dva glavna načina prema kojima poduzeće može steći troškovnu prednost.

Prvi je kontroliranje pokretača troškova gdje poduzeće može steći prednost u odnosu na pokretače troškova vrijednosnih aktivnosti koje čine značajan udio u ukupnim troškovima. Drugi način je rekonfiguracija lanca vrijednosti gdje poduzeće može usvojiti drugačiji i efikasniji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda. Troškovno vodstvo je strategija koja je posebno ovisna o prednosti koju stvore poduzeća koja prva iskoriste priliku, osim ako tehnološki napredak ne omogući poduzećima da radikalno promjene svoje troškovne pozicije. Djelotvorna je na tržištima koja čine potrošači osjetljivi na cijene i gdje su cijene dominantno sredstvo u konkurentskoj borbi. Temelj je ostvariti troškovnu prednost nad konkurentima i iskoristiti je za niže cijene i povećanje tržišnog udjela ili dobivanje većih profitnih marži uz prodaju po postojećim tržišnim cijenama (Sikavica i sur., 2008).

## 4.2. Strategija diferencijacije

Kod strategije diferencijacije poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Cilj strategije diferencijacije je pružiti proizvode i usluge koje zadovoljavaju posebne zahtjeve i potrebe potrošača i koje kupci doživljavaju posebnim i jedinstvenim u odnosu na druge slične proizvode. Ona se temelji na stvaranju kvalitativnih razlika vlastitih proizvoda i usluga u odnosu na konkurente sa željom da se bude različit i jedinstven (Porter, 2008). Poduzeće odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima te su sredstva diferencijacije različita za svaku industriju i može se temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika. Tako se jedinstveno pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe i na kraju je nagrađena za svoju jedinstvenost cijenom uz dodatnu dobit.

Logika kod strategije diferencijacije zahtijeva od poduzeća da odabere svojstva u kojima će se diferencirati, odnosno u kojima će biti drugačija od svojih konkurenata te poduzeće mora biti uistinu jedinstveno u nečemu, ili percipirano kao jedinstveno ako očekuje cijenu uz dodatnu dobit (Sikavica i sur., 2008). Konkurentsku prednost diferencijacijom postižu oni koji imaju sposobnost da razviju karakteristike proizvoda ili usluge koje žele kupci, a koje ne zadovoljavaju standardizirani proizvodi u odnosu na konkurenciju. Trošak diferencijacije je često velik. Poduzeće mora pretrpjeti troškove kako bi bilo jedinstveno zato što jedinstvenost zahtijeva da poduzeće obavlja vrijednosne aktivnosti bolje od svojih konkurenata. Kada konkurenti počnu oponašati značajnu inovaciju, poduzeće može ostati diferencirano samo uz dodatne troškove te pri ocjenjivanju troškova diferencijacije poduzeće mora usporediti trošak svoje jedinstvenosti u nekoj aktivnosti s troškom svoje jednakosti s konkurentima (Sikavica i sur., 2008).

Menadžeri trebaju znati prepoznati izvore diferencijacije koji se nalaze unutar poduzeća. Prilikom provođenja strategije svi dijelovi unutar poduzeća trebali bi biti uključeni kako bi se ona pokazala učinkovitom. Porter (2008) smatra da diferencijacija nastaje iz lanca vrijednosti tvrtke. „Gotovo bilo koja vrijednosna aktivnost potencijalni je izvor jedinstvenosti. Nabava sirovina i drugih inputa može utjecati na izvedbu

konačnog proizvoda i, prema tome, na diferencijaciju. Ostali uspješni stvaraju jedinstvenost kroz druge primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Aktivnosti tehnološkog razvoja mogu dovesti do dizajna proizvoda koji mu omogućuje jedinstvenu izvedbu. Aktivnosti operacija mogu utjecati na oblik jedinstvenosti, kao što su nastup proizvoda, usklađenost sa specifikacijama i pouzdanost (Porter, 2008).“

Kako bi poduzeće identificiralo jedinstvenost koja dovodi do diferencijacije treba usmjeriti poslovne odluke koje uključuju:

- „svojstva proizvoda i ponuđena izvedba,
- ponuđene usluge (npr. kredit, dostava ili popravak),
- intenzitet odabrane aktivnosti (npr. stopa potrošnje na oglašavanje),
- tehnologija primijenjena u obavljanju aktivnosti (npr. preciznost strojnih instrumenata),
- kvaliteta inputa nabavljena za neku aktivnost,
- razina znanja, iskustva i obuke pružene osoblju zaposlenom u nekoj aktivnosti (Porter,2008).

Isto tako postoji nekoliko pristupa kako ostvariti diferencijaciju, a u nastavku se navedena četiri.

Prvi pristup se sastoji od ugradnje svojstava proizvoda i korisničkih obilježja koji smanjuju kupčeve ukupne troškove korištenja proizvoda. Drugi pristup je ugradnja odlika koje poboljšavaju uspješnost proizvoda. Treći pristup je ugradnja karakteristika koje kupcima udovoljavaju na neekonomičan ili nematerijalan način. Četvrta opcija je diferencirati na temelju sposobnosti – dati vrijednost kupcima putem konkurentskih sposobnosti koje suparnici nemaju ili si ih ne mogu priuštiti (Thompson i sur., 2008).

Prvi od navedenih pristupa odnosi se na proizvode koji se mogu koristiti na ekonomičan način kao što je primjerice reduciranje sirovina, dok se drugi pristup povezuje sa trajnosti ili lakoćom uporabe proizvoda. Nadalje, treći ukazuje na prednosti kao što su sigurnost proizvoda kroz jamstvo kvalitete. Zadnji pristup odnosi se na primjerice brzo reagiranje na promjene i brzinu stvaranja vrijednosti za razliku od konkurencije. Naglašavanje vrijednosti proizvoda ili usluge kupcima je isto od velike važnosti kako bi oni bili spremni platiti za određeni proizvod. Razlikuju se stvarna vrijednost proizvoda koja se nudi kupcima i vrijednost koju oni primjećuju. Cilj je

uskладiti navedene vrijednosti kako bi kupci znali procijeniti što dobivaju za kupljeni proizvod ili uslugu.

Tehnologija postaje značajan čimbenik uspješnosti poslovanja tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. Istraživanje i razvoj novih tehnologija predstavlja sustavan i dugotrajan proces koji u prvom redu zahtjeva odgovarajuće strategijske postavke vezane za mnoga tehnološka rješenja, a nakon toga i zahtjevi financijskih sredstava postaju sve složeniji. Turbulentno okruženje u velikoj mjeri pridonosi da se svako društvo kojemu je cilj gospodarski rast osvrne razvitku novih tehnoloških dostignuća. Kada se spominje strategija gospodarskog rasta ne smije se zanemariti ulaganje u nove tehnologije koje predstavljaju nužnost ako je cilj poduzeća veći udjel na tržištu uz paralelan rast profita (Bandur, 2007). Iako je neprestano ulaganje u istraživanje i razvoj tehnologije neophodno kako bi poduzeće opstalo na tržištu, ne znači da je svaka tehnološka promjena važna. Važnost ima ukoliko je njezino provođenje pridonijelo stvaranju konkurentne prednosti.

### **4.3. Strategija fokusiranja**

Strategija fokusiranja je fokusirana na pojedine segmente ili tržišne niše gdje potrošači imaju specifične potrebe i zahtjeve glede proizvoda ili usluga. Ova strategija je dosta drugačija od drugih jer se temelji na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ono usluživalo te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljnim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost (Sikavica i sur., 2008).

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



industrijskim segmentima. „Fokusiranje na troškove iskorištava razlike u troškovnom ponašanju u nekim segmentima, dok fokusiranje na diferencijaciju iskorištava posebne potrebe kupaca u određenim segmentima. Takve razlike ukazuju na to da su segmenti loše usluživani od strane konkurenata koji su široko orijentirani, odnosno koji u isto vrijeme uslužuju i druge segmente.“ (Sikavica i sur., 2008). Poduzeće sa strategijom fokusiranja može postići konkurentsku prednost posvećujući se isključivo segmentima te je strategija privlačna i djelotvorna kad segment ima jednu ili više od sljedećih strategija, kad je dovoljno velik da bude profitabilan ili ima velik potencijal za rast, nije bitan za uspjeh glavnih konkurenata, poduzeće ima vještine i resurse za efektivno opsluživanje segmenta, može se obraniti od izazivača reputacijom i lojalnošću potrošača i svojom superiornom sposobnošću da uslužuje kupce tog segmenta.

#### **4.4. Strategija plavog i crvenog oceana**

Crvene oceane predstavljaju sve postojeće industrijske grane danas te je to poznat tržišni prostor. Plavi oceani označavaju sve industrijske grane koje danas ne postoje te je to nepoznat tržišni prostor. „U crvenim oceanima određene su i prihvaćene granice pojedinih industrijskih grana, poznata su pravila konkurentske igre. Ovdje kompanije pokušavaju izbaciti svoje protivnike kako bi ugrabile veći dio postojeće potražnje.“ (Chan Kim i sur., 2007).

Kako tržišni prostor postaje prenatrpan, izgledi za zaradu i rast su smanjeni, proizvodi postaje potrošna dobra, a rezanje vrata konkurenciji pretvara crveni ocean u krvavi. Plavi oceani određeni su neotvorenim tržišnim prostorom, stvaranjem potražnje i povoljnih poslovnih prilika za visoko unosan rast. Neki su plavi oceani stvoreni daleko izvan postojećih granica industrijskih grana, većina ih je nastala proširivanjem dosadašnjih granica industrijskih grana unutar crvenih oceana. U plavim oceanima je konkurencija sporedna jer se pravila igre tek čekaju da se uspostave, a dok je u crvenim oceanima važno pobijediti konkurente i uvijek će biti važni i ostat će činjenicom poslovnog života (Chan Kim i sur., 2007).

## 5. STVARANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI

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

- radna snaga,
- znanje,
- vještine,
- inovativnost,
- tehnologija.

### 5.1. Lanac vrijednosti

Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na strateški bitne aktivnosti kako bi se razumjelo kretanje troškova, kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Konkurentsku prednost poduzeće postiže izvođenjem tih strateški važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata (Porter, 2008). Lanac vrijednosti poduzeća i način na koji ono obavlja pojedinačne aktivnosti su odraz povijesti, strategije, pristupa u primjeni strategije i temelja ekonomije samih aktivnosti poduzeća. Relevantna razina za izgradnju lanca vrijednosti su aktivnosti poduzeća u određenoj industriji. Lanac vrijednosti sektora ili industrije je preširok jer može zasjeniti važne izvore konkurentske

prednosti i poduzeća u istoj industriji mogu imati slične lance vrijednosti, ali se lanci vrijednosti konkurenata najčešće razlikuju (Daraboš, 2015). Te razlike u lancima vrijednosti konkurenata su ključni izvor konkurentske prednosti. Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost poduzeća, a sastoji se od vrijednosnih aktivnosti i profita. „Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje provodi poduzeće, odnosno podrazumijevaju elemente pomoću kojih poduzeće stvara proizvod vrijedan svojim kupcima. Profit čini razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Vrijednosne se aktivnosti mogu podijeliti na dvije opće vrste:

- primarne aktivnosti,
- aktivnosti podrške.“ (Daraboš, 2015).

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

- ulazna logistika,
- operacije,
- izlazna logistika,
- marketing,
- prodaja,
- servisiranje.

Aktivnosti podrške pružaju podršku primarnim aktivnostima, kao i jedna drugoj, nabavom kupljenih inputa, tehnologije, ljudskih resursa i raznih funkcija unutar poduzeća. Mogu se podijeliti u četiri opće kategorije:

- nabava,
- tehnološki razvoj,
- upravljanje ljudskim resursima,
- infrastruktura poduzeća (Daraboš, 2015).

Unutar svake kategorije primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške postoje tri vrste aktivnosti koje imaju različite uloge u konkurentske prednosti: direktne, indirektno i

osiguranje kvalitete. Direktne aktivnosti su one aktivnosti koje su direktno uključene u stvaranje vrijednosti za kupca, kao što su:

- sastavljanje proizvoda,
- obrada dijelova,
- operacije prodaje,
- oglašavanje,
- dizajn proizvoda,
- regrutiranje.

Indirektne aktivnosti omogućuju obavljanje direktnih aktivnosti kontinuirano, kao što su:

- održavanje,
- određivanje rokova,
- rukovanje opremom,
- služba prodaje,
- služba istraživanja,
- čuvanje zapisa prodavača.

Osiguranje kvalitete su aktivnosti koje osiguravaju kvalitetu drugih aktivnosti, kao što su:

- praćenje,
- inspekcija,
- testiranje,
- pregledavanje,
- provjeravanje,
- prilagođavanje,
- prepravljavanje.

Svako poduzeće ima direktne aktivnosti, indirektne aktivnosti i aktivnosti osiguranja kvalitete, te su sve tri vrste aktivnosti prisutne među primarnim aktivnostima, kao i među aktivnostima podrške (Daraboš, 2015).

## 5.2. Konkurentske kompetencije

Ključne kompetencije podrazumijevaju integrirani skup vještina i tehnologija koji pomaže menadžerima sagledati poduzeće kao grupu konkurentno važnih kompetencija koje se mogu primijeniti na različitim proizvodima i uslugama (Porter, 2008). Kompetencije pomažu u stvaranju kontinuirane konkurentske prednosti, a također pomažu poduzeću da uđe na nova tržišta. One su temeljna snaga poduzeća koja uključuju jedinstvenu kombinaciju raznih resursa, znanja i vještina, što razlikuje poduzeće na tržištu. Omogućuju pristup brojnim tržištima te moraju dati značajan doprinos u pružanju vrijednosti klijentima te se mogu steći različitim vještinama ili proizvodnim tehnikama (Daraboš, 2015). Ključne konkurentske kompetencije su svakako:

- Radna snaga,
- Znanja i vještine,
- Tehnologija,
- Inovativnost.

Navedene ključne kompetencije za ostvarivanje konkurentske prednosti opisati će se u nastavku ovog poglavlja.

Ljudski kapital danas služi kao sredstvo stvaranja nove vrijednosti i postao je glavna konkurentska prednost na zahtjevnom i zasićenom tržištu (Porter, 2008). Dugoročno planiranje ljudskih potencijala sastavni je dio strategije poslovanja i strategijskog upravljanja zaposlenicima. Zbog snažne konkurencije i gotovo svakodnevnih promjena, poduzeća se prema ljudima moraju odnositi kao prema najvažnijem resursu. Blago poduzeća su zaposlenici te oni ostvaruju brojne vrste konkurentnosti te upravo ta vrsta konkurentnosti koju ostvaruju zaposlenici svojim znanjem, vještinama, i motivacijom stvara bolju produktivnost te je najbolja konkurentnost koju poduzeće može imati. Menadžment ljudskih resursa danas ima jednu od najvažnijih uloga u poduzeću jer ljudi postaju najvažniji resurs u poduzeću (Porter, 2008).

Najveću ulaznu barijeru, a istovremenu i najveću konkurentsku prednost, predstavlja zajedničko znanje i vještine zaposlenika u poduzeću te se tako razlikuju dva tipa znanja:

- Eksplicitno,
- implicitno znanje.

Eksplicitno znanje je transparentno, lako se preuzima od partnera u poslu, ugrađuje se u proizvode u oblicima kao npr. nacrti, tehničke specifikacije ili standardizirani dizajn. Svako poduzeće može ga uspostaviti bez većih teškoća. Implicitno znanje je nevidljivo ili pritajeno znanje. Nastalo je unutar poduzeća i akumulirano je kao spoznaja uspješnih rješenja i načina rješavanja upravljačkih problema. Radi se o vještinama toliko specifičnim za poduzeće da ih pojedinci izvan poduzeća ne mogu lako kopirati dok je pritajeno ili implicitno znanje specifičnost poduzeća i često se ne može dokumentirati ili dekodirati. Ovaj oblik znanja bogatiji je od eksplicitnog tipa i predstavlja značajan element konkurentske prednosti. Ako je znanje o upravljačkim problemima najjače oružje u stvaranju konkurentske prednosti poduzeća, onda ono zahtijeva veliku pozornost te time i one organizacije koje u prvi plan stavljaju znanje, zajedničko učenje i na njemu temelje svoju budućnost nazivaju se učećim organizacijama.

Know - how je izraz koji se u poslovnoj terminologiji rabi za organizacijska znanja stečena iskustvom u obavljanju različitih poslovnih aktivnosti te ih je potrebno razlikovati od podataka i informacija (Daraboš, 2015). Podatci predstavljaju skup diskretnih, odnosno objektivnih činjenica o određenom događaju. Informacija označuje određenu poruku koja ima svoga pošiljatelja i primatelja, a njezina namjera je da utječe na percepciju primatelja i njegovu prosudbu, ona je podatak koji čini razliku.

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

djelatnike, a izvori organizacijskog znanja kao i samo znanje konkurentima nikad neće biti toliko jasni niti jednostavni za kopiranje kao materijalni resursi ili tehnologija.“ (Daraboš, 2015).

Tehnologija danas pomaže da se vrijednosti dostave kupcima uz što veću kvalitetu, brzinu, fleksibilnost i cijenu (Samson, 2008). Aplikacija tehnologija u području razvoja novih proizvoda od iznimnog je značaja pa je primjerice utjecala na brzinu izrade prototipova, simultano inženjerstvo i ostale dizajnerske koncepte i tehnologije, a očituje se i u području osiguravanja kvalitete. Nove tehnologije mogu imati potencijalno značajan utjecaj na to kako se upravlja operacijama u poduzeću što uzročno-posljedično može utjecati na povećanje učinkovitosti, smanjenje troškova i u konačnici veću dobit poduzeća. Poduzeća ulaganjem u nove tehnologije mogu poboljšati kvalitetu, smanjiti troškove i poboljšati isporuke proizvoda, te takvo poslovanje poduzeću zapravo stvara konkurentsku prednost u odnosu na konkurenciju i pomaže povećati udio poduzeća na tržištu. Tehnologija bi trebala biti podrška za implementaciju i racionalno iskorištavanje konkurentski prioriteta poduzeća, a ne samo da bi pratila najnovije trendove na tržištu.

Inovativnost kao mjera stvaranja konkurentске prednosti koja omogućuje rast i distanciranje na tržištu od drugih poduzeća. Poduzeća danas moraju biti inovativna da bi opstala jer je najtraženija roba i usluga na tržištu ona koja je bazirana na inovativnosti i znanju. Inovacije predstavljaju izazov za svako poslovanje poduzeća, a filozofija koja se krije iza svake inovacije je povezivanje tehničkih mogućnosti i potreba tržišta. Izazovi koji se stavljaju pred poduzeća su stalni razvoj novih proizvoda i usluga i praktična uporaba novih znanja. „Inovacija često bude zamijenjena s inovativnosti, međutim između ta dva pojma postoji bitna razlika. Inovativnost je samo prvi korak dugog procesa koji vodi do rasprostranjivanja i učinkovite uporabe dobre ideje.“(Tidd, 2009). Kada inovativnost želi postati inovacija, ona se mora konvertirati u proizvod ili uslugu koje žele potrošači. Inovativnost se može manifestirati u obliku novih proizvoda, procesa ili poslovnih sustava, ali se i manifestira usvajanjem postojećih tehnologija ili proizvoda koji su novi za poduzeće. U praksi, inovativnost je ideja, a inovacija realni proizvod. Prilagođavanjem promjena izvana i vlastitim inovacijama, poduzeća nastoje uvijek biti korak ispred konkurencije (Tidd, 2009).

<b>1. RADNA SNAGA</b>	- Iznimno obučena
	- Osjetljiva na ispunjavanje potreba klijenata
	- Kreativna u dizajnu proizvoda/usluga
	- Jaka u tehničkoj sposobnosti
	- Fleksibilna u obavljanju različitih zadataka
<b>2. TEHNOLOGIJA</b>	- Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda
	- Tehnološki napredna
	- Efikasan sustav distribucije
<b>3. RAZUMIJEVANJE TRŽIŠTA</b>	- Vješti u razumijevanju želja kupaca i predviđanju trendova na tržištu
<b>4. FINANCIJSKI KNOW-HOW</b>	- Vješti u privlačenju i povećanje kapitala
<b>5. OPREMA/POSTROJENJA</b>	- Fleksibilna u proizvodnji raznih proizvoda
	- Tehnološki napredna
	- Efikasan sustav distribucije

Slika 3. Primjer konkurentske kompetencije

Izvor: Reid i sur., 2016.

### 5.3. Tradicionalni pristupi ostvarivanja konkurentske prednosti

Temelj tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti je objašnjenje odnosa stabilne okoline, te ponašanja i performansi poduzeća. Teoretičari strateškog menadžmenta su smatrali kako upravo industrijska struktura može omogućiti pojedinim organizacijama ostvarenje održivih konkurentskih prednosti, te time ostvarenje iznadprosječnih ekonomskih profita. Nastavno na prethodno navedene pretpostavke, razvijen je SCP model, koji implicira kako će struktura industrije (S) odrediti aktivnosti poduzeća (C), što će u konačnici determinirati performanse poduzeća i njegovu poslovnu uspješnost (P).

U središtu je fokusa predmetnih pristupa dominantno industrija i eksterna analiza, odnosno ponašanje poduzeća u usporedbi s tržišnim rivalima, a ključni je postulat kauzalna veza između broja i distribucije veličine poduzeća u nekoj industriji te stupnja konkurentskog ponašanja koje direktno utječe na poslovnu uspješnost poduzeća. Opisane pretpostavke i način promišljanja strategijskog djelovanja predstavljao je dominantan pristup osamdesetih godina prošloga stoljeća, međutim njegov značaj i primjena postupno pada s razvojem novih modela te prihvaćanjem pretpostavki dinamičnog poslovnog okruženja. Izrazito važan doprinos razvoju referentnog pristupa



promišljanja strategijskog planiranja i djelovanja dao je Michael Porter, definirajući svojevrсни okvir za identificiranje tržišnog položaja poduzeća.

Efektivno i efikasno korištenje modela pet konkurentskih sila trebalo bi stvoriti temelje za formiranje adekvatne i uspješne obrane od konkurentskih sila na tržištu ili barem osnove za utjecanje na iste u svoju korist. Profitabilnost industrije pod direktnim je utjecajem faktora kao što su stabilnost konkurentске strukture, relativni položaj spram dobavljača, kupaca i supstitucijskih industrija, kao i opasnosti od ulaska novih poduzeća. Stoga se zaključuje kako svojstva industrije unutar koje poduzeće djeluje definiraju njegov raspon potencijala i ograničenja poslovanja.

Zaključno, temeljni preduvjet ostvarenja dugoročno održive konkurentске prednosti prema tradicionalnim teorijama jest sposobnost poduzeća da zadrži optimalnu tržišnu poziciju, što je isključivo moguće u okvirima pretpostavke stabilne poslovne okoline. Drugim riječima, svrha strateškog ponašanja poduzeća jest povezivanje poduzeća s najvažnijim elementom njegove okoline – industrijom, a ključ uspjeha se nalazi u ostvarenju održive konkurentске prednosti.

U tridesetim godina prošloga stoljeća počinje se razvijati novi pristup promišljanja strategijskog djelovanja poslovnih organizacija, koji nastoji utvrditi uvjete pod kojima se savršena konkurencija na određenom tržištu neće razviti. Dotada, definiranje uvjeta koji ograničavaju konkurenciju i vode ka uspostavljanju neefikasnih tržišnih oblika poput monopola i oligopola, bili su isključivo mjerni instrument državnih politika kako bi se takvi uvjeti izolirali te kako bi se uspostavio efikasan zakonodavni okvir čije je svrha bila pojačati stupanj konkurencije.

Škola pozicioniranja strategijske misli razvijala se primarno u okviru SCP (engl. structure conduct performance) modela. Temeljne dimenzije modela su struktura industrije (S), provođenje aktivnosti (C) te poslovna uspješnost poduzeća (P), međuzavisne dimenzije koje impliciraju kauzalni logički slijed prema kojemu industrijska struktura determinira cjelokupnu aktivnost poslovnih organizacija, što posljedično određuje održivost i uspješnost poslovnog modela (Barney i Hesterly, 2015).



Slika 4. SCP model

Izvor: Barney i sur., 2015

Dimenzija „S“ odnosi se na strukturu industrije mjerenu pokazateljima poput broja konkurenata u industriji, stupnja heterogenosti/diferenciranosti proizvoda te ukupnih troškova tržišnog ulaska i izlaska.

Dimenzija „C“ referira se na konkretne tržišne akcije poduzeća, primjerice definiranje cjenovne politike, diferencijacija proizvoda ili usluge, prešutni dogovori o tržišnom nastupu kao i odluke u načinu eksploatacije tržišnog položaja.

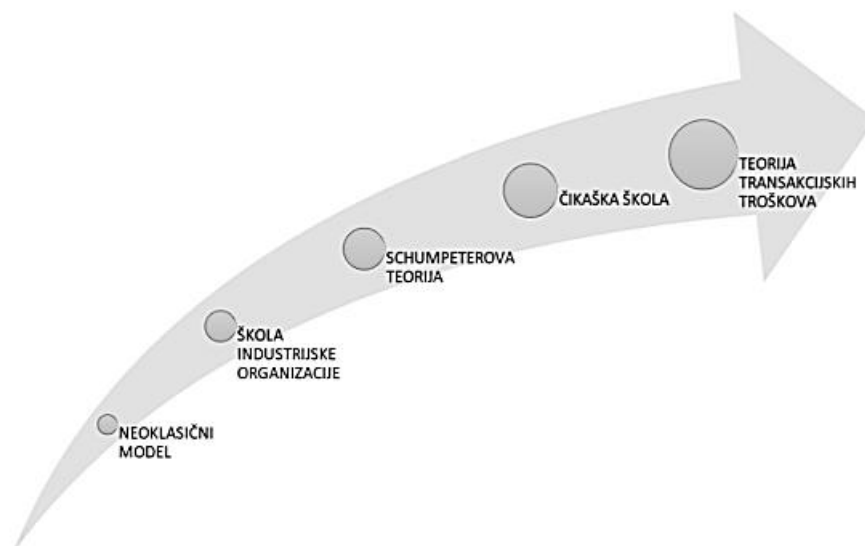
Konačno, dimenzija „P“ odnosi se na rezultate, odnosno održivost ili uspješnost poslovnog modela poduzeća, ali i cjelokupne industrije. Zapravo, može se ustvrditi kako predstavnici škole pozicioniranja definiraju kako imati konkurentsku prednost znači ostvarivati povoljniji tržišni položaj od svojih direktnih, ali i indirektnih konkurenata.

Škola pozicioniranja opisivana je u jednom od prethodnih poglavlja predmetnog rada kao škola strategijske misli koja strategiju promatra kao isključivo analitički proces. Fokus predstavnika škole pozicioniranja je na kvantitativnoj, ali manjim dijelom i kvalitativnoj analizi direktnih i indirektnih konkurenta, ali i tržišta u cjelini, na temelju čega se kreira i kasnije implementira opća tržišna strategija poduzeća. U odnosu na

ostale škole strategijske misli u prvoj skupini, školu dizajna i školu planiranja, strategije koje proizlaze iz pretpostavki škole pozicioniranja nisu dizajnirane, prilagođene svakom poduzeću posebno, već postoji nekoliko generičkih, univerzalnih strategija i njihovih dimenzija koje svako poduzeće s obzirom na tržišnu strukturu i obilježja tržišne konkurencije može primijeniti u vlastitom strategijskom procesu.

Odabrana strategija determinirati će stratešku poziciju poduzeća unutar industrije, no nužno je kroz daljnje istraživačke napore ustvrditi te detaljizirani plan ostvarivanja konkurentske prednosti u kratkom, ali i dugom roku. Tržište se posebno analizira kroz ekonomsku i konkurentsku prizmu, a doneseni se zaključci indukcijskom metodom kombiniraju u cjelovitu sliku iz čega se deriviraju daljnji strateški koraci (Teece i sur.,1997). Lako je zaključiti kako interni i eksterni poslovni analitičari, odnosno poslovne funkcije koje spadaju pod domenu kontrolinga igraju ključnu ulogu svojim projekcijama, čime omogućavaju menadžmentu optimalnu razinu informiranosti prilikom donošenja strateških odluka. Prema tome, aplikacija strategijskog procesa koji proizlazi iz temelja škole pozicioniranja rezultira strategijskim opcijama i konačnim strategijama koje su jasne i same po sebi spremne biti implementirane.

Stabilno poslovno okruženje dugo vremena je bila implicitna pretpostavka, u tom trenutku, svih relevantnih strategijskih teorije i modela, pretpostavka koja se ponajviše ogleda u nastojanjima teoretičara organizacijske znanosti da se ponudi teorija ostvarivanja održive konkurentske prednosti. Iako su se suvremena strategijska promišljanja uvelike odmaknula od pretpostavki i zaključaka ranijih teorija, prvenstveno prihvaćanjem koncepta dinamičkog poslovnog okruženja, kako bi se stvorila cjelovita slika problematike poslovnog upravljanja, osnovno razumijevanje i poznavanje povijesti strateškoga menadžmenta postaje nužni nulti korak za sva daljnja učenja i razmišljanja. U nastavku predmetnog poglavlja stoga se prezentiraju sve relevantne teorije ostvarivanja konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju, prema redoslijedu prikazanom na donjoj slici 5.



Slika 5. Teorije konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju

Izvor: Daraboš, 2015.

#### 5.4. Suvremeni pristup ostvarivanja konkurentske prednosti

Suvremeno poslovno okruženje, obilježeno turbulentnošću i velikim brojem akcija i reakcija konkurenata, zahtijeva konkretne promjene pretpostavki poslovanja poduzeća u procesu formuliranja te kasnije implementacije strategije. Konkurentska dinamika i strateško pozicioniranje postaju fundamenti poslovnog upravljanja za uspješna poduzeća suočena sa sve većom globalnom konkurencijom te sve manjim stopama industrijskog rasta. Procesi privatizacije i tržišne deregulacije, kao i nezaustavljivi val tehnoloških inovacija, značajno su restrukturirali sva gospodarstva svijeta, stoga možemo ustvrditi kako su upravo globalizacijski trendovi razlog konstantnih promjena pravila tržišnog natjecanja.

Za pretpostaviti je kako će spomenuti trendovi nastaviti mijenjati konkurentsku pozornicu prema sve dinamičnijim i turbulentnijim modalitetima. Ranije diskutirane teorije i modeli bili su itekako primjenjivi u uvjetima niskog intenziteta konkurencije, kada su se poslovne organizacije mogle postepeno prilagođavati promjenama u okolini, a da pri tome zadržavaju konkurentsku prednost kroz duži vremenski horizont.

Međutim, u recentnom povijesnom razdoblju, strategije poduzeća koje su činile temelj ostvarivanja iznadprosječnih profita, više nisu rezultirale očekivanim rezultatima (Grimm i sur., 2006).

Drastične promjene eksternog, ali i internog poslovnog okruženja poduzeća, iznjedrile su nesavladivu razliku između tradicionalnih pristupa ostvarivanja konkurentske prednosti i stvarnih pretpostavki funkcioniranja suvremenoga poslovnog svijeta, koji nikako ne može biti okarakteriziran kao stabilan i predvidiv. Cirkulacija podataka, informacija i znanja među tržišnim rivalima dosegla je nezamislive razine, zbog čega su tržišta u konstantnom disbalansu, nastavno na što je prihvaćena temeljna pretpostavka kako dugoročno održiva konkurentska prednost ne postoji, već poduzeća moraju neprestano poduzimati nove strateške akcije kako bi zadržale korak ispred konkurenata. Općenito, može se ustanoviti kako je konkurentska prednost funkcija dviju skupina varijabli, uvjeta globalnog, nacionalnog i lokalnog eksternog poslovnog okruženja, ali i internih sposobnosti i resursa kojima poduzeće upravlja. Drugim riječima, izvore konkurentske prednosti treba tražiti u okolini, ali i u samom poduzeću (Ferrier, 2001).

Suvremene teorije ostvarivanja konkurentske prednosti svoje zaključke uvelike temelje na internoj analizi poslovne organizacije, odnosno resursima, sposobnostima i kompetencijama poduzeća, elementima identificiranim kao stvaraoci dodatne vrijednosti za kupce i u konačnici nositelji konkurentskih prednosti (Gamble, i sur., 2015).

Zagovornici predmetnog pristupa impliciraju kako bi se donositelji strateških odluka morali fokusirati na interne snage i slabosti poduzeća koje će u konačnici determinirati da li je poduzeće sposobno iskoristiti prilike te izbjeći opasnosti koje proizlaze iz njihovog eksternog poslovnog okruženje. Oslanjajući se na internu organizacijsku analizu te isticanjem kompetencija u procesu formuliranja i kasnije implementacije strategije, poduzeća uče konkurirati prvenstveno na temelju specifičnosti poslovne jedinice, ali jednako tako moraju biti svjesna i spremna reagirati na promjenjivost okruženja u kojem posluju. Resursna teorija poduzeća, odnosno pristup oblikovanja strategije temelji se na pretpostavkama i načelima škole učenja. Resursna poslovna filozofija polazi od stava kako je interni, a potom i eksterni rast poduzeća isključivo rezultat načina na koji poduzeće koristi vlastite resurse, odnosno njihov potencijal.

Autori Mahoney i Pandain (1992) tvrde kako jedino poduzeća koja optimalno koriste vlastite resurse, mogu očekivati efikasnost poslovnih procesa i time visoku razinu produktivnosti, nastavno na što će financijski prinosi biti maksimizirani. Predstavnicima predmetnog pristupa poslovnog upravljanja u svojim promišljanjima strategije polaze od pitanja zašto poduzeća koja se natječu na istom tržištu, unutar iste industrije ostvaruju različite poslovne rezultate, te za njih upravo odgovor na to pitanje predstavlja ishodište strategijskog smisla. Prema resursnoj teoriji, industrijska privlačnost i pozicioniranje u industriji nisu ključne odrednice uspjeha poduzeća, već se pretpostavlja da su neki resursi kojima se poduzeće koristi neelastični u ponudi te su tako mogući izvor ekonomskih renti. Superiorna djelotvornost poduzeća temelji se na razvitku kompetitivnoga i distinktivnoga skupa resursa i njihovoj uporabi u dobro osmišljenoj i provedenoj strategiji (Barney, 1991).

Škola učenja svakako je djelomično nastala na kritici škole pozicioniranja, nastavno na činjenicu da u suvremenom dinamičnom polovnog okruženju i generalnim uvjetima nestabilnosti i promjenjivosti, strategija koja se isključivo temelji na tržišnom položaju nikako ne može biti izvor održive konkurentne prednosti. Stoga možemo reći kako je resursni pristup kreiranja strategije komplementaran porterijanskom pristupu, u smislu traženja tržišnih prilika i prednosti stvaranjem i unapređivanjem resursa i sposobnosti poduzeća, u odnosu na ideju postizanja optimalne strategije kroz trenutnu tržišnu poziciju.

Iako poduzeća nabavljaju fizičke resurse zbog njihovih uporabnih svojstava, jednom kada takvi resursi postanu dio poslovnog procesa poduzeća, mijenja se raspon modaliteta na koji oni mogu pridonijeti konkurentnosti poslovne organizacije i to primarno pod utjecajem znanja i sposobnosti individua koje resursima upravljaju. Jednako tako, sagledavanjem obrnute logičke veze, možemo zaključiti kako će razvoj vještina i znanja zaposlenika biti uvelike predodređen resursima kojima poduzeće raspolaže. Jednostavnije rečeno, o svakom će poduzeću individualno zavisiti na koji će način resursi kojima upravlja doprinijeti njegovim poslovnim procesima, iz čega proizlazi zaključak i potvrda hipoteze kako je savršeno moguće da jednaki resurs ostvaruje različiti doprinos poslovnim procesima različitih organizacija.

Resurse poduzeće moguće je sagledavati kroz prizmu snaga ili slabosti organizacije. Takve snage i slabosti ishodišno su povezane sa specifičnim resursima, čija identifikacija stvara potencijal podizanja svojevrskih barijera tržišnog ulaska. Stoga, u

procesu formulacije te postepenog razvijanja strategije, poduzeće neprestano mora tražiti načine efikasnog iskorištavanja postojećih resursa i simultanog razvijanja novih kako bi se obranilo od prijetnji novih konkurenata, te tako stvorilo konkurentsku prednost dužeg roka. Načelno, resursni pristup poslovne strategije polazi od pretpostavke kako su pravi izvori održive konkurentске prednosti jedinstveni resursi, znanja, tehnologije, sposobnosti poduzeća koje konkurenti ne mogu lako pribaviti i imitirati. U svojoj najjednostavnijoj formi, resurse možemo definirati kao različite oblike imovine kojima poduzeće raspolaže i koristi, za postizanje poslovnih ciljeva, odnosno implementaciju strategijskih planova (Barney, 1995).

Klasificirati resurse je moguće na različite načine, od kojih su u nastavku rada prezentirana dva najučestalija modaliteta. Treba razlikovati:

- ljudske,
- financijske,
- fizičke,
- informacijske resurse poslovne organizacije.

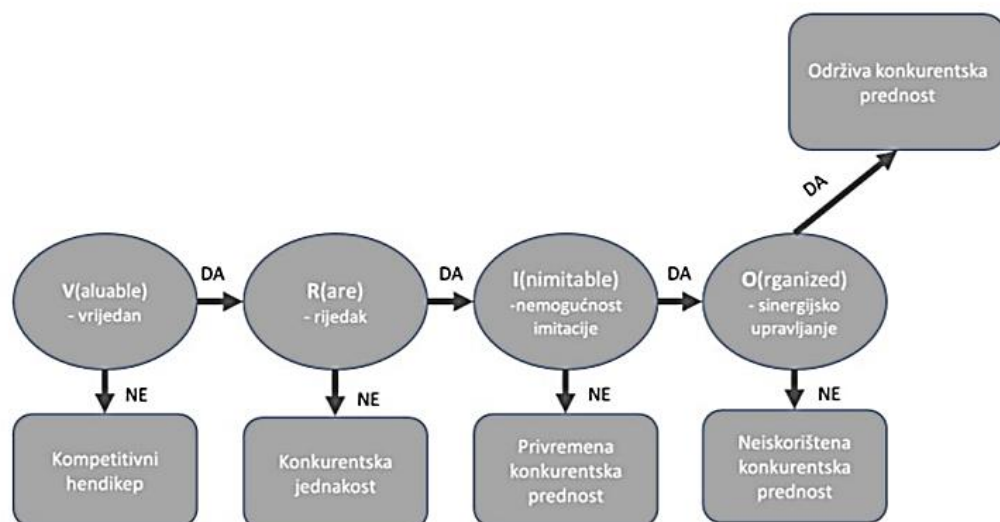
Pod pojmom ljudski resursi se podrazumijeva raspoloživa radna snaga i vrhovni menadžment, financijski resursi obuhvaćaju kapital koji organizacija upotrebljava za financiranje tekućih i dugoročnih aktivnosti. Fizički resursi uključuju materijalne resurse, uredski i proizvodni prostor te opremu, dok se informacijski resursi baziraju na podacima korištenim pri odlučivanju. Autor Grant (1991) pravi razliku između opipljivih, neopipljivih i ljudskih resursa. U opipljive resurse ubraja fizičke resurse i kapital, u neopipljive resurse tehnologiju, poslovnu reputaciju te organizacijsku kulturu, dok ljudski resursi podrazumijevaju specijalizirana znanja i vještine, komunikacijske sposobnosti te generalni stupanj motivacije.

Teoretičari resursnog pristupa smatraju kako bi svako poduzeće trebalo postaviti i formulirati svoju dugoročnu strategiju na temelju maksimiziranja kompetencija i resursa poduzeća, tako da kontinuirano stvaraju nove proizvode, te unapređuju i transformiraju materijalne i nematerijalne resurse i kompetencije poduzeća prema stvaranju konkurentskih prednosti budućnosti. Autor Barney svakako je najveće ime resursne teorije poduzeća u akademskoj zajednici, a kao fundamente takvog pristupa poslovnom upravljanju postavlja dvije osnovne pretpostavke (Barney, 1991):

- poduzeća unutar iste industrije možemo smatrati heterogenima ako kao temeljni kriterij razlikovanja uzmemo strateške resurse kojima raspolažu,
- predmetni strateški resursi nisu savršeno mobilni, što posljedično otežava ili u potpunosti onemogućava njihov prijenos na drugo poduzeće, ili cjelokupni proces razvoja ili stjecanja strateških resursa može biti iznimno skup kada poduzeće ne posjeduje odgovarajuće resurse, zbog čega heterogenost postaje dugoročno održivo stanje.

Upravo na predmetnim pretpostavkama, Barney razvija koncept i kasnije VRIO model.

Dodana vrijednost resursnog koncepta održive konkurentske vrijednosti ogleda se u ideji kako svaki resurs mora imati određene karakteristike kako bi bio stvarni izvor dugoročno održive konkurentske prednosti. Inicijalno VRIN, kasnije modificiran i preimenovan u VRIO model, zapravo predstavlja akronim upravo tih karakterističnih dimenzija resursa. U svojoj osnovi, VRIO model predstavlja analitički, dijagnostički postupak procjene sinergije tržišnog značaja određene sposobnosti i kompetencije, te realni potencijal ostvarivanja potrebne razine osposobljenosti. Jednako tako, model pravi važnu razliku između ostvarivanja konkurentske prednosti i ostvarivanja održive konkurentske prednosti, što predstavlja temelj daljnjih rasprava i promišljanja.



Slika 6. VRIO okvir resursne teorije poduzeća



Izvor: Barney, 1995.

Komparativna prednost spram tržišnih rivala ne može se više realizirati samo trenutnim strateškim pozicioniranjem u industriji kako to nalažu zaključci škole pozicioniranja, obzirom da suvremeni uvjeti poslovnog okruženja mogu dovesti i same industrije pod znak upitnika.

Za predstavnike škole učenja, tržišno se natjecanje pomiče prema budućim tržištima i novim djelatnostima, odnosno konkurentska prednost više ne ovisi o obilježjima industrije, već o internim razlikovnim sposobnostima poduzeća (Bettis i Hitt, 1995). Drugim riječima, umjesto orijentacije na tržišnu strukturu, škola učenja naglasak stavlja na heterogenost poduzeća, to jest identificira jedinstvene resurse i sposobnosti poduzeća, know-how, prepoznatljivost brenda, poslovnu reputaciju, patente i sl., kao ključne čimbenike stvaranja nesavršene konkurencije, a samim time i iznadprosječnih profita. Škola učenja svakako pripada suvremenim konceptima promišljanja i planiranja strategije.

Za predstavnike škole učenja, formulacija strategije predstavlja izranjajući proces, odnosno proces koji je rezultat kontinuiranog organizacijskog učenja, to jest proširivanja baze organizacijskog znanja. Na takav način, teoretičari ove škole strategijske misli smatraju sve dotadašnje pristupe formiranja strategije neadekvatnima za davanje odgovora na aktualnu problematiku upravljanja poduzećem. Autor Barney (2002) tako uvodi koncept organizacijskih resursa, koji podrazumijevaju internu strukturu izvještavanja poduzeća, formalni i neformalni sustav planiranja, kontroling i koordinaciju sustava te neformalne odnose zaposlenika, odnosno internih i eksternih grupa poduzeća.

Predmetni resursi proizlaze iz različitih pravnih, političkih i kulturalnih tradicija te tako kreiraju specifična administrativna nasljeđa poduzeća različitih zemalja. Barney drži kako su upravo organizacijski resursi glavni izvori konkurentske prednosti poduzeća, stoga su posebno važna njihova kontinuirana unapređenja kroz fleksibilnost učenja i prihvaćanje novih znanja i tehnologija. Predstavници škole učenja ujedno pružaju drugačiji pogled na aktualno pitanje na kojoj hijerarhijskoj razini, odnosno razinama bi se strategija trebala formirati, to jest indirektno se zalažu za stav kako poduzeća ne bi smjela odvajati formulaciju od provođenja strategije, zato što bi tako uvelike ograničili i usporili proces organizacijskog učenja.

Suprotno razmišljanju predstavnika preskriptivnih škola prema kojima proces učenja treba nužno prethoditi poduzimanju strateških akcija, škola učenja se zalaže za atmosferu koja potiče učenje i napredak kroz slobodno poduzimanje akcija te učenje i time usavršavanje iz učinjenih pogrešaka. Mnogi se teoretičari organizacijske znanosti tako počinju slagati i zalagati za ideju kako je najvrjedniji resurs u vlasništvu svake organizacije mogućnost i sposobnost istraživanja i eksperimentiranja, što širom otvara prostor za strateško učenje i stvaranje novih ideja te obrazaca formuliranja strategije. Na takav način konačna strategija spremna za implementaciju neće biti jednaka inicijalno zamišljenoj, već će sigurno uključivati određene nove dimenzije, koje će strategiju učiniti kudikamo primjerenijom, efektivnijom i efikasnijom. Pojam koji vrlo zorno i precizno dočarava osnovnu ideju škole učenja jest retrospektivno učenje, odnosno proces koji podrazumijeva poduzimanje akcije na temelju koje je moguće derivirati povratne informacije kojima se temeljem ranijih iskustava daje kontekst i smisao, pa je nastavno moguće odabrati one obrasce ponašanja koji su primjereni optimalnoj strategiji.

Zagovornici predmetne škole strategijske misli ističu kako se uspješan proces organizacijskog učenja mora odvijati na razini pojedinca, grupe, ali i cjelokupnog poduzeća. Općenito, organizacijsko učenje može se definirati kao proces promjene misli i akcija pojedinca ili grupe, koji je pod direktnim ili indirektnim utjecajem poduzeća, a sastoji se od četiri faze. Intuicija je u načelu podsvjestan proces koji se odvija na nivou pojedinca, te predstavlja inicijalnu fazu procesa učenja. Pojam interpretacija u danom kontekstu, odnosi se na preuzimanje glavnim elemenata individualnog učenja, te proširivanje na razinu šire grupe individua. Faza integracije podrazumijeva promjenu kolektivnog razumijevanja, te shodno tome promišljanja. Na kraju, institucionalizacija označava standardizaciju novog učenja na razini cjelokupnog poduzeća, u sisteme, okvire, strukture, rutine i praksu djelovanja.

Organizacije na takav način počinju akumulirati kolektivno znanje i sposobnosti, odnosno pretvaraju se u takozvane učeće organizacije. Stoga bi menadžeri morali posebnu pažnju pridavati implicitnom znanju, istovremeno držeći visoke standarde formalnog, odnosno eksplicitnog znanja. No kako je znanje pojedinaca temelj organizacijskog znanja, jedini način uspostavljanja efikasne učeće organizacije jest kroz kontinuirano podupiranje individualnog učenja, te kasnijeg proširenja

mehanizmima kao što su diskusije, predavanja, dijeljenje iskustava, najčešće efikasnije implementirano kroz neformalne kanale distribucije.

## **6. KONKURENTSKA PREDNOST NA PRIMJERU PODUZEĆA KRAŠ d.d.**

U ovom dijelu rada predstaviti će se poduzeće Kraš d.d., reći će se nešto više općenito o njemu, zatim će se prikazati povijesni razvoj poduzeća, vizija i misija samog poduzeća te ciljevi. Nakon toga slijedi prikaz glavne konkurencije poduzeća, koja su nam dostavili zaposlenici poduzeća Kraš d.d. i s kojima je provedena telefonska anketa kojom su nam jasno dali odgovor na pitanje tko je poduzeću najveća konkurencija, koje su konkurentske prednosti poduzeća i kako se poduzeće nosi sa konkurencijom, uspješno ili neuspješno. Ono najvažnije, zaposlenici su nam dali primjere konkretnih strategija koje se koriste prilikom ostvarivanja konkurentske prednosti pred drugim poduzećima. Isto tako prikazana je SWOT analiza poduzeća Kraš d.d., i Porterovih pet sila na primjeru poduzeća Kraš d.d., te je prikazana strategija diferencijacije kao jedne od strategija za ostvarivanje konkurentske prednosti poduzeća, a koju su također ustupili zaposlenici Kraš d.d.

### **6.2. Općenito o poduzeću Kraš d.d.**

Matična proizvodnja smještena je u Zagrebu i objedinjava proizvodnju sve tri grupe konditorskih proizvoda: kakao proizvoda, keksa i vafla i bombonskih proizvoda. Osim tvornica u Zagrebu, Kraš je vlasnik još dvije tvornice za proizvodnju keksa i vafla. Karolina, Osijek, nalazi se u Hrvatskoj, dok je Mira, Prijedor, tvornica u Bosni i Hercegovini. Povezivanjem tvornica ostvaren je strateški cilj značajnog porasta našeg udjela na tržištu keksa i vafla regije, te su stvorene pretpostavke za snažniji plasman ovog asortimana na sva izvozna tržišta. Kraš godišnje proizvodi preko 34.000 tona raznovrsnih slastica. Najveći dio prodaje se na domaćem tržištu, a nešto manje od polovine ukupne proizvodnje plasira se na brojna Kraševa izvozna tržišta. Naglasak je na već tradicionalnim tržištima zemalja u regiji na kojima kompanija posluje putem vlastitih podružnica. Značajan udio, od oko 30 % ukupnog izvoza, ostvaruje se na prekomorskim tržištima SAD-a, Kanade, Australije i Saudijske Arabije. Od svojih uspješnih početaka do danas, Kraš razvija tradiciju proizvodnje temeljenu na vrhunskoj kvaliteti proizvoda i bogatstvu asortimana (Kraš d.d., 2018). Zahvaljujući suvremenim

tehnološkim mogućnostima, u spoju sa znanjem i dugogodišnjim iskustvom stručnjaka, Kraš je svoj položaj izgradio na proizvodnji visokokvalitetnih slastica i njegovanju izvornih brendova. Kraševi brendovi ne drže samo vodeću poziciju u svojim proizvodnim kategorijama, već se nalaze i među najjačim markama u kategoriji robe široke potrošnje. Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka daljnjem jačanju konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti povezanih s postizanjem što većeg zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača. Sukladno Zakonu o trgovačkim društvima i Statutu Kraš prehrambene industrije d.d. poslove Društva vodi Uprava sastavljena od tri člana, dok Nadzorni odbor od sedam članova imenuje Upravu, nadzire njezin rad i obavlja druge poslove predviđene Zakonom i Statutom. Članove Nadzornog odbora bira Glavna skupština Društva, osim jednog člana kojeg, kao predstavnika radnika, imenuje Radničko vijeće sukladno Zakonu o radu (Kraš d.d., 2018).

Kraš Grupa je u poslovnoj 2018. godini ostvarila ukupne konsolidirane prihode u iznosu od 1.028,3 milijuna kuna. U ukupnim prihodima prihodi od prodaje ostvareni su u iznosu od 1.014,3 milijuna kuna, pri čemu su prihodi od prodaje na domaćem tržištu ostvareni u visini od 547,4 milijuna kuna. Prihodi od prodaje u inozemstvu ostvareni su u visini od 466,9 milijuna kuna što čini 46 % ukupnih prihoda od prodaje. Ukupni konsolidirani rashodi Kraš Grupe u poslovnoj 2018. godini ostvareni su u iznosu od 965,7 milijuna kuna što je za 31,5 milijuna kuna manje od ostvarenog u poslovnoj 2017. godini. Bruto dobit Kraš Grupe u poslovnoj 2018. ostvarena je u visini od 390,7 milijuna. Ostvarena EBITDA iznosi 116,2 milijuna kuna što je 10,9 milijuna kuna više nego godinu prije, pri čemu je EBITDA marža dosegla razinu od 11,4 %. Kraš Grupa je u poslovnoj 2018. godini, nakon pokrića ukupnih rashoda poslovanja, ostvarila dobit prije oporezivanja u iznosu od 62,6 milijuna kuna dok neto dobit razdoblja iznosi 50,9 milijuna kuna, a što je za 64,4 % više u odnosu na 2017. godinu. Neto dobit pripisana imateljima kapitala matice ostvarena je u iznosu 49,7 milijuna kuna (Kraš d.d., 2018).

## **6.2. Povijesni razvoj poduzeća Kraš d.d.**

Kraš je predstavnik hrvatske konditorske industrije, ujedno i najveći proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Proizvodni asortiman objedinjuje sve tri

grupe konditorskih proizvoda: proizvodnju čokolade, bombona te keksa i vafla, čija je kvaliteta poznata i priznata i na svjetskim tržištima. Kraš je utemeljen 1911. godine u Zagrebu, kada je u Branimirovoj ulici izgrađena tvornica pod nazivom „Union“, u kojoj je započela proizvodnja slatkiša. Od 1967. godine do 1989. godine Kraš je dominirao tržištem bivše Jugoslavije, s udjelom od 25% u ukupnoj konditorskoj proizvodnji, među tada 51 registriranim proizvođačem (Kraš d.d., 2018).

Početak 90-ih godina počinje novo razdoblje u razvoju Kraša, koje karakteriziraju tranzicijske promjene, pretvorba društvenog vlasništva u privatno, te izgradnja gospodarskog sustava na tržišnim načelima. Krajem 1992. godine društveno poduzeće Kraš transformirano je u dioničko društvo. Od 1992. godine Krašev menadžment i stručnjaci provode kontinuirano restrukturiranje, pri čemu koriste iskustva domaćih i svjetskih konzultantskih kuća radi poboljšanja efikasnosti poslovanja, te prilagodbe organizacije i upravljanja u tržišnim uvjetima. Do kraja 1998. godine realizirani su ključni razvojni projekti predviđeni Planom restrukturiranja „Kraš 2000“, pri čemu je proizvodnja u Hrvatskoj objedinjena na jednoj lokaciji (Kraš d.d., 2018).

Dvadesetih godina prošlog stoljeća započela je proizvodnja čokolada i deserta, koji su i do današnjih dana ostali najznačajniji dio, i ponos Kraševe proizvodnje. U ta davna vremena čokolada se izrađivala iz nekoliko vrsta kakao zrna, a same recepture bile su strogo čuvana tajna. Stari majstori, konditori ubrzo su po početku proizvodnje razvili cijelu paletu čokolada koja je uz Kraševu mliječnu čokoladu i čokoladu s lješnjacima obuhvaćala punjene i krem čokolade različitih aroma. Današnji, raznovrsni asortiman Kraševih čokolada, poznat je pod imenom Dorina čokolada, a u sebi na najbolji način objedinjuje tradiciju proizvodnje, usklađenu sa zahtjevima potrošača (Kraš d.d., 2018). Kraševi deserti također su dio povijesti. Uz početak proizvodnje čokolada vezana je i izrada najfinijih deserta i nougat proizvoda, među kojima se posebno ističu Griotte i Bajadera. Griotte desert originalno je izrađivan s pravim konjakom, višnjom i fondanom pažljivo izlivenim u čokoladnu čahuru. I danas Griotte sadrže sočnu mediteransku višnju i omiljeni su proizvod brojnih Kraševih potrošača. Tijekom više od 50 godina proizvodnje nougat proizvoda, Bajadera je zadržala svoj izvorni način proizvodnje i kvalitetu, te je postala najpoznatije ime Kraševog asortimana. Bajadera je širom svijeta stekla status vrhunskog, ekskluzivnog deserta i prepoznatljivog Kraševog proizvoda.

Pedesetih godina prošlog stoljeća započinje i proizvodnja jednog od najstarijih proizvoda dječjeg asortimana, čokolade Životinjsko carstvo. Već od tog vremena djeca su prva saznanja o svijetu životinja stjecala ispunjavajući istoimeni album sličicama zapakiranim u čokoladice, a i danas, u svom suvremenom i novim generacijama prilagođenom obliku, Životinjsko carstvo pobuđuje nesmanjeni interes djece u brojnim zemljama širom svijeta. Proizvodnja Kraševih keksa i čajnih peciva također se razvila na najboljoj tradiciji majstorske proizvodnje. Od prvih mješavina keksa za koju se izrađivalo čak 82 artikla, uz šlager proizvodnje keks Petit Beurre, tijekom godina razvio se bogati asortiman keksa i čajnih peciva. Među njima poseban status zauzima Domaćica, danas sinonim za čokoladirano čajno pecivo, na tržištu prisutno već pola stoljeća. U bogatoj ponudi Kraševih bombona posebno mjesto zauzimaju karamele KIKI i Bronhi.

U cjeniku iz 1935. godine poznata Kraševa karamela KIKI već se reklamira sloganom „Bilo kuda Kiki svuda“, dok je slogan za karamelu Bronhi glasio „Kašalj manji ili veći Bronhi uspješno liječi“. Tridesetih godina prošlog stoljeća započinje proizvodnja bombona 505 sa crtom za što su nabavljeni i specijalni strojevi koji su mogli izrađivati bombone s tamnom crtom. Prema promidžbenom sloganu, samo proizvod s crtom bio je garancija originalne europske kvalitete (Kraš d.d., 2018).

Tradicionalni brandovi razvijaju se sukladno svjetskom trendovima konditorske proizvodnje, te se danas na tržištu nude s dodatcima vitamina i minerala, obogaćeni prirodnim aromama i u svojim bez šećernim inačicama. Od svojih uspješnih početaka do danas, Kraš brižno njeguje i razvija tradiciju proizvodnje temeljenu na vrhunskoj kvaliteti bogatog asortimana proizvoda. Visoka očekivanja pri ostvarenju postavljenog cilja temelje se na bogatom iskustvu i visoko motiviranim ljudskim potencijalima, kreativno usmjerenim na razvoj kompanije. Poslovanje razvijaju uz primjenu etičkih načela i odgovornog odnosa prema sredinama u kojima posluju (Kraš d.d.,2018).

### **6.3. Misija, vizija i ciljevi poduzeća Kraš d.d.**

Misija poduzeća je da stvore originalne brandove visoke kvalitete koji svojim okusom povezuju generacije potrošača. Njihova najveća vrijednost su njihovi zaposlenici i bogato iskustvo stoljetne tradicije. Svoje poslovanje razvijaju kroz samostalni razvoj kompanije i transparentan odnos s poslovnim partnerima i zajednicama s kojima posluju.

Što se tiče same vizije Kraš d.d. će u srednjoročnom razdoblju zadržati vodeću poziciju na tržištu regije jačanjem svojih brandova kroz razvoj i rast kompanije, strateške saveze i akvizicije, te učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u cilju osiguranja pretežno radničkog vlasništva.

Glavni ciljevi poduzeća su:

- jačanje konkurentnosti na domaćem i inozemnom tržištu,
- jačanje svih poslovnih aktivnosti usmjerenih ka postizanju što većeg zadovoljstva Kraševih kupaca i potrošača,
- kontinuirano ulaganje u razvoj asortimana i plasiranje novih i inoviranih proizvoda na tržište.

### **6.4. Konkurencija poduzeća Kraš d.d.**

Nakon provedene kratke telefonske ankete u suradnji sa zaposlenicima poduzeća Kraš d.d. došlo se do rezultata koji pokazuju kako su glavna konkurencija poduzeću velika dionička poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, a to su:

- Podravka d.d.,
- Franck d.d.,
- Zvečevo d.d.

Podravka prehrambena industrija d.d. najveća je hrvatska prehrambena tvrtka i jedna je od najvećih poduzeća prehrambene industrije na području središnje, istočne i jugoistočne Europe. Osnovana je 1934. godine kada su braća Wolf u Koprivnici pokrenula radionicu za preradu voća, što je bila preteča današnje Podravke. Danas se



u Podravci d.d. izdvajaju tri glavna poslovna segmenta: prehrana, pića i farmaceutika. Osim u Hrvatskoj, Podravkine proizvode prodaju se u preko 40 zemalja svijeta, uključujući Rusiju, SAD, Kanadu, Australiju, zemlje Afrike i Bliskog Istoka.

Franck d.d. je jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača i izvoznika prehrambenih proizvoda s vodećom pozicijom u kategorijama kava, čajeva i grickalica. Povijest tvrtke Franck započela je prije 120 godina, 1892. u Zagrebu, utemeljenjem podružnice njemačkog poduzeća Heinrich Franck Söhne. Zagrebačka tvornica počela je s radom 21. lipnja 1893. godine na periferiji Zagreba, a istovremeno su moslavačka polja zasađena plemenitom cikorijom dok su otkup i sušionica organizirani u Bjelovaru. Do Drugoga svjetskog rata Franck se bavio proizvodnjom kavovina. Zadnjih 50 godina, vođen željom za stalnim inovacijama, Franck je proširio svoj asortiman kavom, čajevima, snackovima, začinima, praškastim proizvodima, proizvodima za kolače, šećerom i priložima jelima. Nakon privatizacije 1992. godine Franck je postao 100-postotno vlasništvo zaposlenika i započeo eru modernizacije. Danas tvrtka ima oko 600 zaposlenika. Na tržište izlazi direktnom distribucijom kroz 5 regionalnih centara koji su smješteni u Zagrebu, Rijeci, Splitu, Dubrovniku i Đakovu.

Povijest Zvečeva započinje 1921. godine kada je u Požegi osnovana tvornica „*Stock cognac Medicinal*“ koja je proizvodila voćne rakije, vinjak i domaći brandy. Godine 1936. u tvornici se, u suradnji s švicarskim Nestléom, počinje proizvoditi čokolada i konditorski proizvodi, a od 1951. tvornica posluje pod nazivom „Zvečevo“. Od 1975. do 1980. godine provodi se snažan investicijski ciklus u sva tri pogona u sklopu Zvečeva: tvornici konditorskih proizvoda, jakih alkoholnih pića i tvornici mlijeka u prahu. Od 3. rujna 1994. godine Zvečevo posluje kao dioničko društvo. Krovni brand Zvečeva je Mikado, prva u svijetu čokolada s rižom. Mikado postaje svjetski poznata i priznata marka te se distribuira na tržištima diljem svijeta, na području Sjeverne Amerike, Australije, Novog Zelanda, Austrije, Njemačke, Mađarske pa čak i Švicarske. Kvaliteta i tradicija su temelji na kojima Zvečevo bazira svoje poslovanje, a oni su garancija ulaska tvrtke u novo tisućljeće. Na tom putu permanentna je i briga o zdravom okolišu. Zvečevo ulazi u kategoriju „čistih tehnologija“ i postiže značajne rezultate u području zaštite okoliša, a Ministarstvo zaštite okoliša i prostornog uređenja RH dodijelilo je Zvečevu 2001. godine nagradu „Hrvatski Oskar“ u kategoriji „Industrija i energetika“. U poslovnoj politici Zvečevo uvažava svjetske norme održivog razvoja imajući na umu preventivnu strategiju čiste proizvodnje.

### **6.3. Strategije za ostvarivanja konkurentske prednosti poduzeća Kraš d.d.**

Analiza okruženja ili okoline podrazumijeva istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća. Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Najjednostavnija metoda za analizu okruženja je SWOT. Najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća nazivaju se strateškim čimbenicima. Oni se sumiraju u SWOT analizi. U konačnici SWOT analiza trebala bi identificirati prilike koje se ne mogu trenutno iskoristiti zbog nedostatka potrebnih resursa i jedinstvene kompetencije koje poduzeće posjeduje i superioran način na koji ih koristi.

Vanjsko okruženje sastoji se od varijabli (prilika i prijetnji) koje su izvan poduzeća i obično nisu unutar kratkoročne kontrole menadžmenta. Te varijable čine kontekst unutar kojeg poduzeće posluje. U unutarnjem okruženju identificiraju se snage i slabosti. Unutarnje snage i slabosti uvelike se razlikuju za različita poduzeća, a mogu se kategorizirati u menadžment i organizaciju, operacije, financije i ostale čimbenike. Određivanje snaga i slabosti treba pristupiti što je moguće više pragmatično.

U analizi vanjskog okruženja moraju se uzeti u obzir mnogi različiti čimbenici. Ti se različiti čimbenici, koji mogu biti ili prijetnje ili prilike, mogu grupirati u slijedeće kategorije:

- ekonomski,
- društveni,
- političko-pravni,
- tehnološki,
- ekološki,
- etički i ostali.

Drugi od pristupa analizi okruženja za koji se autori opredijele. Najvažniji dio vanjskog okruženja je industrijsko okruženje (kupci, dobavljači, konkurencija). U SWOT analizi važno je zabilježiti ne samo čimbenike koje je moguće kvantificirati, već i one čimbenike koji se ne mogu kvantificirati, već mogu biti samo spomenuti kao

kvalificirana izjava ili uvjerenje. U nastavku rada slijedi prikaz SWOT analize poduzeća Kraš d.d.

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• najveći hrvatski proizvođač slatkiša</li> <li>• stoljetna tradicija i preceptura</li> <li>• svjetski priznati brand</li> <li>• jedini koji u svom proizvodnom programu ima sve tri osnovne grupe konditorskih proizvoda - proizvode od kaka, bombonske proizvode te kekse i vafle</li> <li>• Kraš je prvi u svojoj branši, uspostavio i potvrdio sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001</li> <li>• Kvalitetna pokrivenost regije – snažna distributivna mreža</li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ljudi sve više okreće zdravom načinu života, što isključuje upotrebu proizvoda koji u sebi sadrže velike količine šećera, Kraš bi trebao biti odvažniji i u akvizicijama i u drugim oblicima povezivanja koji bi mu na regionalnom tržištu u znatno kraćem roku ojačali položaj</li> <li>• nedostatak inovativnosti u razvoju novih proizvoda</li> </ul>
<p><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prepoznatljivost brenda</li> <li>• otvaranje čokoladnih barova</li> <li>• širenje u regiji</li> <li>• zauzimanje tržišnog udjela u inozemstvu</li> </ul>	<p><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uvozna konkurencija</li> <li>• ulazak u EU - pojava novih i jakih konkurenata</li> </ul>

Slika 7. SWOT analiza poduzeća Kraš d.d.

Snage poslovanja Kraš d.d. koje se ističu su mnogo proizvodnih linija te česte inovacije novih okusa postojećim proizvodima npr. Dorina čoko terapija karamel mix, Dorina Jadro, Dorina Napolitanke i tako dalje. Širokom pokrivenošću tržišta poduzeće ostvaruje ekonomiju razmjera. Kraš posjeduje veliko iskustvo u proizvodnji i u prodaji. Kvalitetna organizacija marketinga i stalno ulaganje u marketing ne ostavlja niti jednog kupca ravnodušnim. Stručna radna snaga je neizostavan dio poslovanja u koji Kraš uvelike ulaže cjeloživotnim obrazovanjem. Ulaganje u istraživanje i razvoj proizvoda doprinijelo je proširenju osnovnih linija proizvoda u nove okuse i izgleda postojećim proizvodima koji ostvaruju veliki udio na tržištu. Kraš je brend i poznata marka. Uprava je kvalitetna s dobrim stilom upravljanja i prilagodljivost promjenama. Ekonomija razmjera doprinosi dobro upravljanje financijama, niske troškove poslovanja uz superiorna tehnologija te dobro razrađena strategija organizacije i dobro upravljanje portfeljom.

Slabosti poslovanja utječu na niz loših događanja kao neadekvatna linija proizvoda, loš plan marketinga u određenim segmentima, gubitak goodwilla što sve dovodi do porasta troškova proizvodnje. Konflikti unutar organizacije uzrokuju neodređenost strateških ciljeva, neusmjereni rast. Neodgovarajući kadrovi utječu na smanjenje kontrole i kvalitete. Zbog velike inozemne konkurencije poduzeća mora smanjiti profitne marže u protivnom neće ostvariti veću konkurentsku poziciju posebice na novim tržištima.

Prilike od kojih Kraš može imati velike pogodnosti su svakako mnogo proizvodnih linija, proširenje osnovnog posla ulaskom u investiciju Krašograd. Poduzeće konstantnim I&R ulazi na nove tržišne segmente te time povećava troškovne i druge konkurentske prednosti. Takvim pristupom primjene I&R u novim područjima, diverzificiranje u nove poslove poduzeće osvaja nova inozemna tržišta, vertikalnom integracijom prema naprijed i prema natrag prevladava ulazne barijere te tim reducira rivalitet među konkurencijom.

Prijetnje na koje poduzeće nailazi su porast domaće i inozemne konkurencije koji svojim supstitutima utječu na smanjenje cijene i promjenu ukusa potrošača. Ekonomske krize i problemi kao što su porast troškova radne snage, usporeni rast tržišta, nepovoljna vladina politika su neizostavni problemi svakom poduzeću, ali unatoč tome poduzeće kvalitetnom organizacijom prevladava sve poteškoće i ostvaruje visoke profite.

Kreatorima Kraševe strategije nedostaje hrabrosti za ozbiljnije iskorake u druge segmente koji bi mogli imati veći pozitivan utjecaj na poslovanje. Jedini je dio u Kraševoj strategiji koji je na tragu širenja biznisa u kompatibilne niše otvaranje čokoladnih barova i njihovo širenje u regiju. Čokobarovima, Kraš napokon ulazi u novi biznis koji bi trebao postati i posebni profitni centar. U vlasništvu tvrtke trenutno je 40-ak trgovina, od čega 15-ak izvan Hrvatske, koje zahtijevaju temeljitu promjenu imidža, što podrazumijeva i ozbiljniju investiciju. Trećina od ukupnog broja trebala bi se preurediti u čokoladne barove. Ističe se da je njihova temeljna razvojna strategija usmjerena na pozicioniranje kompanije kao lidera konditorske proizvodnje u regiji i da taj cilj planiraju ostvariti organskim rastom, akvizicijama i strateškim povezivanjima. Na domaćem tržištu planira se zadržati najmanje postojeći udjel od 26 posto ukupnog konditorskog tržišta.

Prema dostupnim podacima koji su dostavljeni putem telefonske ankete od strane dva zaposlenike poduzeća Kraš d.d., još jedna strategija koja se koristi prilikom ostvarivanja konkurentne prednosti je i strategija segmentacije tržišta.

Kraš d.d. prilikom segmentacije tržišta odnosno izbora ciljnog tržišta koristi sljedeće kriterije:

- Demografski

Promatrajući globalno tržište uvidjeli su kako uz postojeće kupce vlastitog proizvoda koji su pretjerano starije dobi postoji mogućnost pridobivanja povjerenja i zainteresiranosti kupaca mlađe životne dobi za njihove proizvode. Kako bi to postigli morali su odabranu skupinu iz demografskog kriterija promatrati prema njihovom ponašanju, tj. psihografske kriterije.

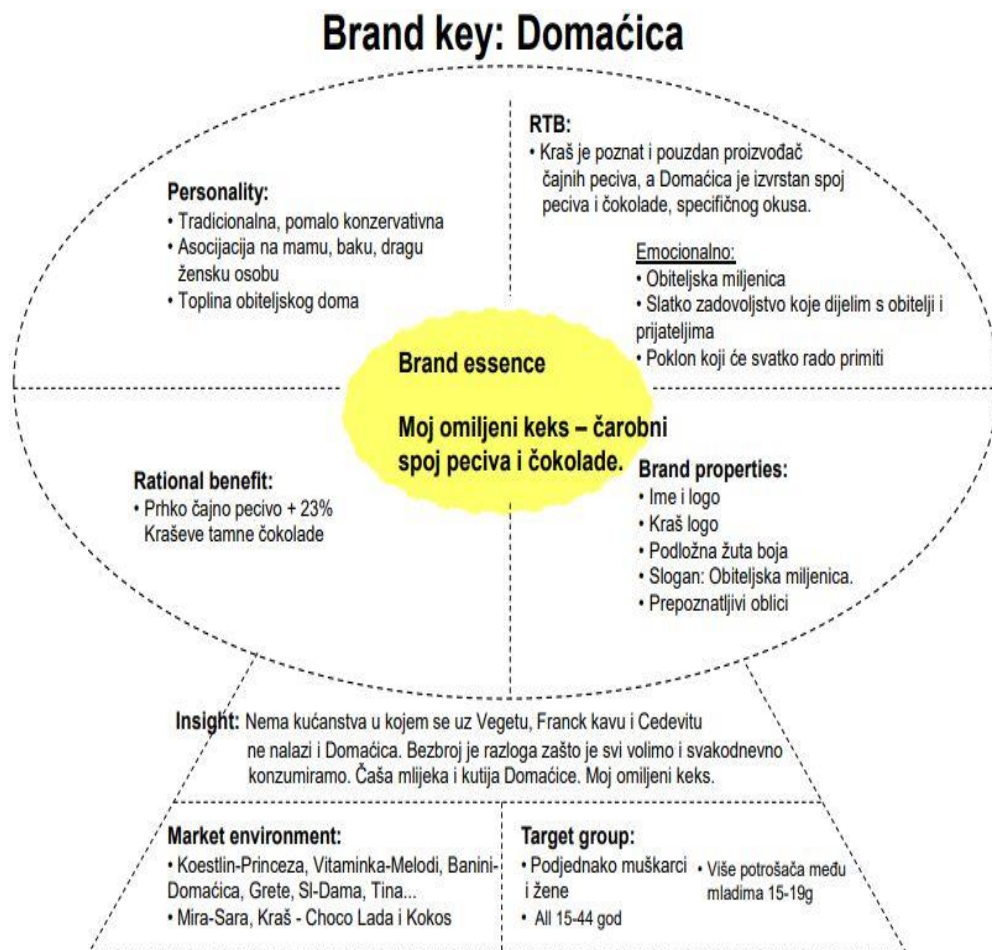
- Psihografski

Stil života mlađe populacije je ubrzano življenje i posezanje za onim što im je trenutno i lako dostupno. Izražena je želja za uživanjem u životu i prije svega zadovoljiti svoje potrebe. Većina nema vlastiti izvor prihoda i zbog toga lakše troše novac, a stariji adolescenti koji već zarađuju žele zarađeni novac prvo potrošiti na zadovoljavanje svojih potreba i užitaka.

Osim navedene strategije poduzeće Kraš d.d. koristi i strategiju diferencijacije kako bi moglo ostvariti konkurentnu prednost na tržištu. Prilikom pozicioniranja Kraš d.d. se oslanja na prednosti vlastitog proizvoda kao što su jako razvijena i poznata marka kako kuće tako i proizvoda, tradiciju i kvalitetu koju proizvod donosi sa sobom, tehnologiju pripreme i sastojke u njemu. Uvesti će nove načine distribucije kao što su kafići (poslastice uz kavu) i kiosci. Ne postoji mogućnost pojave grešaka u odabranoj strategiji pozicioniranja. Zbog toga što trenutni segment ostaje zadržan. Događa se jedino širenje segmenta, tj. potrošača i poznati proizvod, jednake kvalitete i iste cijene se distribuira samo na drugačiji način kako bi proizvod bio dostupniji konzumentima iz novoga segmenta.

Kraš nudi širok i dubok asortiman proizvoda. Proizvodi čokolade i deserte, kekse, vafle i čajna peciva, bombone, žvakače gume, proizvode za dijabetičare, slani program, te lepezu proizvoda za domaćinstvo, a to predstavlja širinu asortimana. Svaki od proizvoda ima svoju dubinu i povijest, npr. Dorina, Bajadera, Bananko ili Domaćice.

Kraš teži ka tome da se njihovi proizvodi izdvajaju od drugih proizvoda na tržištu, kako u kvaliteti, tako i u ambalaži. Poznato je da vanjšina proizvoda privlači kupca, stoga dosta sredstava ulažu u pakiranje vlastitih proizvoda, kako bi privukli kupce, ta ambalaža ima ulogu da zaštiti proizvod, te da pruži odgovarajuće informacije o proizvodu koji će pomoći kupcu da se opredijeli za kupovinu baš tog proizvoda, primjer za to je brand key koji su ostvarili sa proizvodom Domaćica, što je detaljnije prikazano na slici 8.



Slika 8. Brand key, Domaćica

Izvor: Kraš d.d., 2020.

Sustavno praćenje tržišne dinamike osnovni je preduvjet uspješne strategije ostvarivanja konkurentske prednosti. Ova portfolio analiza dijela Kraševa čokoladnoga asortimana provedeno je 2001. godine, a rezultat analize jest BCG matrica na kojoj su

marke i grupe proizvoda, takozvane strateške poslovne jedinice, prikazane trima kategorijama:

- Relativnim tržišnim udjelom,
- Rastom tržišta na kojemu se natječu,
- Obujmom ostvarene prodaje.

Isto tako zaposlenici naglašavaju kako što se tiče ovog poduzeća, ono dugi niz godina prati zadovoljstvo poslom i radnu angažiranost svojih radnika s obzirom na to da su visoko motivirani radnici s odgovarajućim kompetencijama ključni za uspjeh poduzeća. Rezultati prijašnjih ispitivanja stavova radnika o poslu i zaposlenju u Krašu korisni su pokazatelji Kraševih vrijednosti, kao i područja na kojima treba raditi na poboljšanjima, kako bi s tržišta rada privukli i zadržali one radnike koji se najbolje uklapaju u Kraševu organizacijsku kulturu. Istraživanje zadovoljstva u poslu i motivacije radnika provodi se kontinuirano, i to s ciljem prikupljanja informacija o općem zadovoljstvu i zadovoljstvu pojedinim aspektima posla kao što su plaća, stil rukovođenja, međuljudski odnosi, mogućnost napredovanja i razvoja i slično. Posljednje je istraživanje pokazalo da je ukupna razina zadovoljstva radnika poduzeća Kraš d.d. visoka. Navedeno se javlja kao posljedica kvalitetnog menadžmenta, ali i kontrolinga u ovome poduzeću. Dakle, Kraš d.d. kontinuirano potiče cjeloživotno obrazovanje nastojeći, na zanimljiv, jednostavan i pristupačan način, omogućiti zaposlenicima usvajanje znanja, vještina i navika koje su im potrebne u radu s novim tehnologijama, a koje potiču kreativnost i razvoj stilova suradnje i razumijevanja. Sve navedeno rezultira sa postizanjem konkurentske prednosti poduzeća na tržištu.

## 7. ZAKLJUČAK

Konkurentna poduzeća u suvremenim uvjetima turbulentne poslovne okoline, prije svega karakterizira sposobnost da kontinuirano pronalaze nove načine kako biti i ostati korak ispred tržišnih rivala. Cilj svake strategije poduzeća je izgradnja i održavanje povoljnog konkurentskog položaja, stoga se može zaključiti kako je konkurentska prednost bit strategijskog djelovanja poduzeća. Konkurentsku prednosti moguće je isključivo odrediti u odnosu spram tržišnih suparnika, a njezino je posjedovanje osnova postizanja iznadprosječne profitabilnosti. Iako je sam pojam konkurentske prednosti veoma teško precizno definirati, polazna točka u pokušajima njezine identifikacije je svakako analiza postoje li relativne prednosti, odnosno specifičnosti koje poduzeće izdvajaju i razlikuju na tržištu.

Zahvaljujući kvaliteti, tradiciji i snažnim brendovima, Kraš je već godinama vodeći konditorski proizvođač jugoistočne Europe. Kraševi poslovni planovi usmjereni su ka daljnjem jačanju konkurentnosti na domaćim i inozemnim tržištima, kao i jačanju svih poslovnih aktivnosti. Predmet rada je analiza strategija konkurentske prednosti poduzeća Kraš d.d., što uključuje analizu unutarnjeg i vanjskog okruženja poduzeća, strategije koje se koriste kako bi se mogli uspješno nositi sa svojom konkurencijom.

Bit strateškog ponašanja poduzeća povezivanje je poduzeća s najvažnijim segmentom njegove okoline, a to je industrija. Ključ uspjeha poduzeća održiva je konkurentska prednost u industriji. Imati konkurentsku prednost znači ostvariti povoljniji industrijski položaj od svojih industrijskih suparnika i drugih tržišnih sudionika. Cilj ovog diplomskog rada bio je prikazati način poslovanja poduzeća Kraš d.d., prikazati njegovu konkurenciju, te jasno prikazati strategije konkurentske prednosti koje oni koriste kako bi se mogli probiti na tržištu.

Glavne podatke o konkurenciji poduzeća Kraš d.d. dobili smo od njihovih dugogodišnjih zaposlenika. Nakon provedene kratke telefonske ankete u suradnji sa zaposlenicima poduzeća Kraš d.d. došlo se do rezultata koji pokazuju kako su glavna



konkurencija poduzeću velika dionička poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, a to su Podravka d.d., Franck d.d., Zvečevo d.d.

Neke od glavnih strategija kojima se poduzeće Kraš d.d. koristi kako bi ostvarilo konkurentsku prednost i kako bi se mogli probiti na tržište bez obzira na svoje konkurente su prije svega SWOT analiza, BCG matrica, segregacija tržišta i strategija diferencijacije. Sve navedene strategije omogućuju poduzeću da ima pozitivno poslovanje te da napreduje u svakom pogledu. Ono što valja naglasiti da poduzeće Kraš d.d. prakticira kako bi ostvarilo prednost je svakako postizanje visokog zadovoljstva svojih zaposlenika koji na temelju toga obavljaju kvalitetan posao. Naime, posljednje je istraživanje pokazalo da je ukupna razina zadovoljstva radnika poduzeća Kraš d.d. visoka. Navedeno se javlja kao posljedica kvalitetnog menadžmenta, ali i kontrolinga u ovome poduzeću. Dakle, Kraš d.d. kontinuirano potiče cjeloživotno obrazovanje nastojeći, na zanimljiv, jednostavan i pristupačan način, omogućiti zaposlenicima usvajanje znanja, vještina i navika koje su im potrebne u radu s novim tehnologijama, a koje potiču kreativnost i razvoj stilova suradnje i razumijevanja. Sve navedeno rezultira sa postizanjem konkurentske prednosti poduzeća na tržištu.

## POPIS LITERATURE

1. Bandur, K., (2007). Tehnologija u ulozi konkurentnosti proizvodnih poduzeća. *Informatologia*, 40(4): 284-288.
2. Barney, J., (1995). Looking inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, 9(4): 49-61.
3. Barney, J.B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2 ed. New York: Prentice-Hall
4. Barney, J.B., Hesterly, W., (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Harlow: Pearson Education Limited.
5. Bosilj-Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M., A., Vidović, M., i Hernaus, T., (2006). Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. *EFZG working paper series*, 5: 1-20.
6. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan- Božac, M., Galetić, L., LJubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*. Sinergija, Zagreb.
7. Chan Kim, W., Mauborge, R. (2007). *Strategija plavog oceana – Kako stvoriti prostor bez konkurencije na tržištu*, Zagreb, Poslovni dnevnik MASMEDIA.
8. Chen, M. J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration, *Academy of Management Review*, 21 (1): 100-134.
9. Daraboš Longin, M. (2016). Firm strategic behavior in hypercompetition: Is there a link with sustainable competitive advantage? *International Journal of Arts and Sciences*, 9(2): 667-675.
10. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*, Zagreb, Naklada Ljevak.
11. Grant, R. M., (2016). *Contemporary Strategy Analysis*. 9. John Wiley & Sons Ltd.

12. Kraš d.d. (2018). Godišnje izvješće za 2018. Dostupno na mrežnoj stranici: <https://www.kras.hr/datastore/filestore/86/Kras-godisnje-izvjesce-za-2018.godinu.pdf>, pristupljeno 28.11.2021.
13. Marić, K., (2020). Analiza utjecaja pet Porterovih sila na konkurentnost hrvatskih izvoznih poduzeća. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E : znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*, 10(1): 163-188.
14. Marić, K., (2020). Analiza utjecaja pet Porterovih sila na konkurentnost hrvatskih izvoznih poduzeća, *Obrazovanje za poduzetništvo*, 10(1): 163-188.
15. Milas, G. (2005). Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima. Naklada Slap, Jastrebarsko.
16. Porter, M. E. (2008). *Konkurentnska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, MASMEDIA.
17. Reid., R.D., Sanders, N.R. (2016). *Operations Management - an integrated approach, Sixth Edition*, New Jersey, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
18. Samson, D., Singh, P. J. (2008). *Operation management – an integrated approach*, Cambridge University Press.
19. Shank, J.K., Govindarajan, V. (1993). *Strategic Cost Management*. The Free Press, New York.
20. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*, Zagreb, Školska knjiga.
21. Slack, N., Brandon-Jones, A., Johnston, R. (2013). *Operations Management, Seventh edition*, United Kingdom, Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
22. Smith, J. L. (2007). *Kako stvoriti konkurentsku prednost*. Zagreb: Naklada LJEVAK d.o.o.
23. Stevenson, W. J. (2014). *Operations Management, Twelfth Edition*, McGraw-Hill Education, New York.
24. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509-533
25. Thompson, A.A., Strickland A.J., i Gamble J.E. (2008). *Strateški menadžment. U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb
26. Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*, Chichester, J. Wiley and Sons.
27. Tipurić, D., Markulin, G. (2002). *Strateški savezi: suradnjom poduzeća do konkurentnske prednosti*, Zagreb, Sinergija-nakladništvo d.o.o.

28. Vrdoljak, Raguž, I., Jelenc, L., i Podrug, N. (2013). Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.
29. Wiggins, R. R., Ruefli, T. W. (2002). Sustained Competitive Advantage: Temporal Dynamics and the Incidence and Persistence of Superior Economic Performance, *Organization Science*, 13 (1): 82–105.
30. Williamson, O. E., (2002). The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract, *Journal of Economic Perspectives, American Economic Association*, 16 (3): 171-195.

## POPIS SLIKA

Slika 1. Konkurentska prednost poduzeća.....	8
Slika 2. Generičke konkurentske strategije.....	8
Slika 3. Primjer konkurentske kompetencije.....	30
Slika 4. SCP model.....	32
Slika 5. Teorije konkurentske prednosti u stabilnom poslovnom okruženju.....	34
Slika 6. VRIO okvir resursne teorije poduzeća.....	39
Slika 7. SWOT analiza poduzeća Kraš d.d.....	49
Slika 8. Brand Key Domaćica.....	52