

# Istraživanje konkurencije poduzeća Zagrebačka banka

---

**Rosanda, Lara**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:137:321529>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**LARA ROSANDA**

**ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE ZA  
PODUZEĆE ZAGREBAČKA BANKA**

Diplomski rad

Pula, 2021.

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

**LARA ROSANDA**

**ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE ZA  
PODUZEĆE ZAGREBAČKA BANKA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0145001840 izvanredna studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Istraživanje tržišta i marketinga**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

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

Pula, rujan 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Lara Rosanda, kandidatkinja za magistru poslovne ekonomije 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.

Studentica

---

U Puli, 29.09.2021. godine



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, Lara Rosanda dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom „Istraživanje konkurencije za poduzeće Zagrebačka banka“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 29.09.2021.(datum)

Potpis

---

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Svrha i cilj rada.....	1
1.2. Metodologija rada i izvori podataka.....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. TRŽIŠTE.....	3
2.1. Ponuda.....	5
2.2. Potražnja.....	6
2.3. Tržišna konkurencija .....	7
2.4. Tipovi tržišnih struktura .....	9
2.4.1. Savršena konkurencija .....	10
2.4.2. Monopol.....	11
2.4.3. Duopol .....	12
2.4.4. Oligopol .....	12
2.4.5. Monopolistička konkurencija.....	13
2.5. Konkurentske strategije.....	14
2.5.1. Širenje ukupnog tržišta .....	14
2.5.2. Zaštita tržišnog udjela.....	14
2.5.3. Povećanje tržišnog udjela.....	15
3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA .....	17
3.1. Proces istraživanja tržišta .....	17
3.1.1. Pripremna faza .....	17
3.1.2. Manipulativna faza.....	19
3.1.3. Finalna faza .....	20
3.2. Važnost analize konkurencije.....	20
3.2.1. Identificiranje konkurenata.....	21
3.2.2. Strategije konkurenata.....	22

3.2.3. Ciljevi konkurenata .....	23
3.2.4. Procjena snaga i slabosti konkurenata .....	24
3.2.5. Procjena uobičajenih reakcija .....	24
3.2.6. Stvaranje sustava prikupljanja informacija o konkurenciji .....	25
3.2.7. Odabir konkurenata koje treba napasti, a koje treba izbjegavati .....	25
4. ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA ZAGREBAČKA BANKA .....	27
4.1. Osnovne informacije o poduzeću .....	27
4.2. Korisnici .....	28
4.3. Konkurentsko okruženje poduzeća .....	30
4.3.1. Erste banka .....	30
4.3.2. Privredna banka Zagreb .....	30
4.3.3. OTP .....	31
4.3.4. Hrvatska poštanska banka .....	31
4.4. Metodologija istraživanja .....	31
4.5. Opis uzorka .....	31
4.6. Rezultati istraživanja .....	34
5. ZAKLJUČAK .....	52
LITERATURA .....	54
POPIS SLIKA .....	57
POPIS TABLICA .....	58
POPIS GRAFIKONA .....	59
PRILOG .....	60
SAŽETAK .....	65
SUMMARY .....	66

# **1. UVOD**

Svako poduzeće koje se odluči za sudjelovanje na tržištu, susreće se s konkurencijom. Ovisno o vrsti proizvoda ili usluge koju poduzeće prodaje na tržištu, ono se može susreti sa manjim ili većim brojem konkurenata. Globalizacijom tržišta došlo je do pojave značajnog broja stranih konkurenata. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu te što više smanjilo utjecaj konkurencije, vrlo je važno provesti istraživanje tržišta, a posebno istraživanje konkurencije.

## **1.1. Svrha i cilj rada**

Tema ovog diplomskog rada je „Istraživanje konkurencije za poduzeće Zagrebačka banka“, dok je svrha rada detaljnije objasniti način na koji funkcionira tržište te važnost analize konkurencije za svako poduzeće.

Drugi dio rada je istraživački, a usmjeren je na analizu konkurencije poduzeća „Zagrebačka banka“ te anketni upitnik. Glavni cilj istraživanje je otkriti navike i stavove ispitanika o korištenju bankarskih usluga.

## **1.2. Metodologija rada i izvori podataka**

Prilikom pisanja ovog rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Prvi dio rada sastoji se od sekundarnih podataka koji su prikupljeni putem znanstvene i stručne literature te domaćih i stranih internetskih izvora. Ovaj dio rada prikazuje teorijske aspekte tržišta, konkurentskih strategija te procesa istraživanja tržišta. U drugom dijelu rada korišteni su primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci prikupljeni su pomoću anketnog upitnika.

## **1.3. Struktura rada**

Čitav rad može se podijeliti na dva glavna dijela, a to su teorijski i istraživački dio. Nakon uvoda, teorijski dio započinje poglavljem koje detaljnije objašnjava pojam tržišta i njegove karakteristike. Najjednostavnija definicija tržišta kaže da je tržište mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja pa su ta dva pojma detaljnije pojašnjena u ovom poglavlju. Također, važno je spomenuti i elastičnost ponude i potražnje kako bi se što bolje razumjelo kako tržište funkcionira. Kada se govori o tržištu, nemoguće je izostaviti tržišnu konkurenciju s kojom se susreće većina poduzeća na današnjem



tržištu. Ovisno o konkurenciji, postoji nekoliko tipova tržišnih struktura: savršena konkurencija, monopol, duopol, oligopol i monopolistička konkurencija. Svaka od tih struktura ima svoja obilježja te su one detaljnije objašnjene u četvrtom potpoglavlju prvog poglavlja. Nakon što se poduzeće susretne sa konkurencijom, ono se mora odlučiti za određenu strategiju. Tako postoje tri najznačajnije strategije: širenje ukupnog tržišta, zaštita tržišnog udjela te povećanje tržišnog udjela.

Iduće poglavlje posvećeno je istraživanju tržišta. Istraživanje tržišta složen je proces koji se sastoji od tri faze koje su detaljno objašnjene u ovom poglavlju. Prilikom istraživanja tržišta važno je naglasak staviti na analizu konkurencije. Analiza konkurencije može se promatrati kao zaseban proces koji se sastoji od sedam koraka te se važno svakom od tih koraka zasebno posvetiti.

Istraživački dio započinje osnovnim informacijama o poduzeću „Zagrebačka banka“ te ponudom usluga i proizvoda koje to poduzeće nudi svojim korisnicima. Kao i većina poduzeća, tako se i „Zagrebačka banka“ susreće sa snažnom konkurencijom na tržištu, od kojih su najznačajniji: Erste banka, Privredna banka Zagreb, OTP te Hrvatska poštanska banka. U posljednjem dijelu ovog poglavlja nalaze se podaci o anketnom upitniku kao i analiza rezultata provedenog istraživanja.

## 2. TRŽIŠTE

U prošlosti se izraz tržište koristio za mjesta poput seoskog trga gdje bi se okupljali kupci i prodavači zbog razmjene svojih dobara. Danas se taj pojam uglavnom veže za ekonomiju te označava skup kupaca i prodavača koji se bave transakcijom određenog proizvoda ili grupe proizvoda.<sup>1</sup>

Tržište je mjesto susreta ponude i potražnje, odnosno mjesto na kojem trgovci susreću kupce kojima žele prodati svoju robu (*Slika 1.*).<sup>2</sup> Na tržištu se odvija razmjena roba i usluga kao rezultat međusobnog kontakta kupaca i prodavača, izravno te putem posrednika ili institucija. Najjednostavnije rečeno, tržišta su mjesta na kojima se stvari kupuju i prodaju.

*Slika 1. Tržište*



*Izvor: izrada autorice*

Tržište može biti fizičko, poput maloprodaje, gdje se ljudi susreću licem u lice ili virtualno poput internetskog tržišta, gdje nema fizičkog kontakta između kupaca i prodavača. Cijene na proizvoda i usluga određene su ponudom i potražnjom na tržištu.<sup>3</sup> Postoje zasićena i nezasićena tržišta određenim proizvodima, odnosno nekog proizvoda može biti previše, premalo ili dovoljno, a upravo to određuje i konačnu cijenu proizvoda. Ako se na tržištu nalazi velik broj istih ili sličnih proizvoda, njihova cijena će biti niža i kupci će imati veći izbor, dok u suprotnom cijena proizvoda će biti viša te će kupci na neki način biti „prisiljeni“ kupiti proizvod od određenog ponuđača.

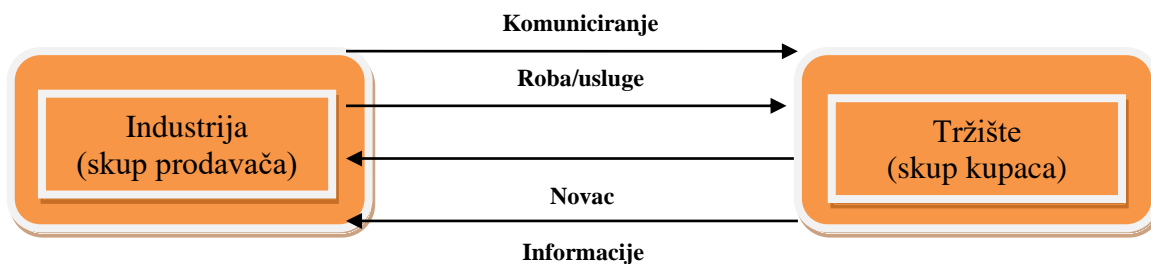
<sup>1</sup> Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator, 1999., str. 10.

<sup>2</sup> Babić, M. *Makroekonomija*, Zagreb, MATE, 2007., str.12

<sup>3</sup> Investopedia, *Market*, <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>, (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)

Tržišna definicija uključuje stvarne i potencijalne prodavatelje, odnosno poduzeća koja mogu brzo promijeniti svoje proizvodne procese kako bi isporučivale zamjenske proizvode, ako cijena to zahtjeva. To znači da će ta poduzeća nastojati umanjiti ili ograničiti sposobnost postojećih poduzeća na tržištu da podignu cijene iznad razine konkurencije. Položaj kupaca i prodavača odredit će je li tržište poduzeća lokalno, regionalno, nacionalno ili međunarodno.<sup>4</sup> Kupci i prodavači povezani su u četiri toka (*Slika 2.*).

*Slika 2. Jednostavni sustav marketinga*



*Izvor: izrada autorice prema; Kotler, P. Upravljanje marketingom, Zagreb, Informator, 1999., str. 10.*

Na *Slici 2.* prikazana je povezanost prodavača i kupca u četiri toka. Prodavači šalju tržištu robu i usluge te uspostavljaju komunikaciju; zauzvrat primaju novac i informacije. U unutrašnji dio prikazuje razmjenu novca za robu, a vanjski dio prikazuje razmjenu informacija.

Tržište ima različite funkcije koje se ogledaju u proizvodnji i potrošnji, a osnovne funkcije tržišta su<sup>5</sup>:

- informativna funkcija,
- selektivna funkcija,
- alokativna funkcija,
- distributivna funkcija.

Informativna funkcija odnosi se na opće informacije o stanju ponude i potražnje za određenim proizvodom ili uslugom. Selektivna funkcija uključuje proces konkurencije, a na tržištu se ističu proizvodi koji formiraju cijenu po kojoj se poduzeće nudi.

<sup>4</sup> Glossary of statistical terms, *Market definition*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3253&fbclid=IwAR0Dinbwq5ofe-ZDsBZk7FPEZ4aIKg2qzx5Nz1dFAyGPMsi1LeJS7RpZ9v4> (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

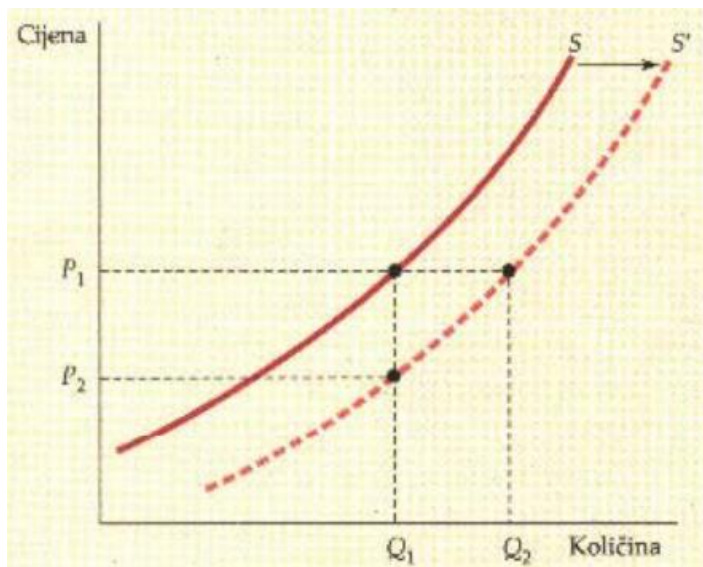
<sup>5</sup> Kotler, P. i K. Keller, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE, 2007., str. 11.

Alokativna funkcija je ta koja omogućava razmještaj raspoloživih resursa poduzeća na pojedine privredne aktivnosti u kojima se stvaraju neophodni proizvodi i usluge. Posljednja funkcija je distributivna koja se odnosi na ostvarivanje cijena faktora proizvodnje čime se utječe na formiranje primarne raspodjele proizvoda.

## 2.1. Ponuda

Ponuda predstavlja količinu proizvoda koju proizvođač planira prodati u određenom vremenskom razdoblju. Čimbenicima o kojima ovisi količina ponude su: cijena proizvoda, cijena drugih proizvoda, organizacija tržišta te troškovi proizvodnje.<sup>6</sup> Slika 3. prikazuje krivulju ponude.

Slika 3. Krivulja ponude



Izvor: Sveučilište u Zadru, Osnove ponude i potražnje, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/mikroek/mikroekonomija\\_02.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/mikroek/mikroekonomija_02.pdf) (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

Krivulja ponude na grafu je označena sa S te pokazuje kako se količina dobara koja se ponuđena na prodaju mijenja zajedno s promjenom cijene dobra. Krivulja ponude je rastuća; što je cijena veća, to su poduzeća spremnija i voljna proizvoditi i ponuditi veću količinu dobara. Ako dođe do smanjenja troškova proizvodnje, poduzeća mogu proizvoditi istu količinu uz manju cijenu ili veću količinu uz istu cijenu, a tada se

<sup>6</sup> Lipovec, N. i G. Kozina, *Ekonomska analiza i ocjena zakonitosti ponude i potražnje*, Tehnički glasnik, No. 2, Vol. 7, 2013., str. 206.

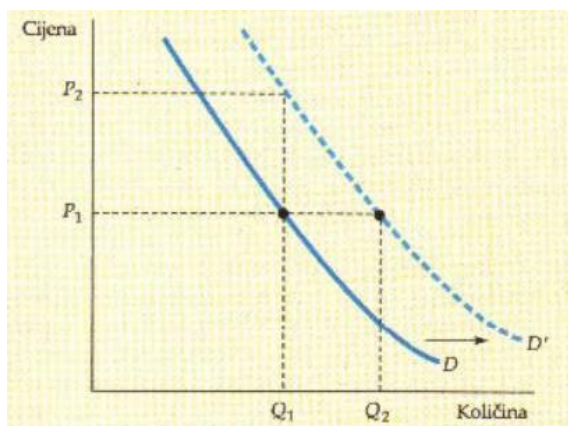
krivulja ponude pomiče udesno.<sup>7</sup> Dakle, pri višoj cijeni proizvoda količina ponude je viša uz pretpostavku da ostali čimbenici koji utječu na ponudu ostanu nepromijenjeni. Ako dođe do promjene kod troškova proizvodnje, veća cijena proizvoda vodi ka većoj dobiti za proizvođača te se zbog toga povećava i obujam proizvodnje.

„Elastičnost ponude je odnos postotnih promjena ponuđenih količina koja je rezultat promjene cijene u iznosu od 1%. Naime, ako nakon povećanja cijene od 1% proizvođači povećaju ponudu za 5%, elastičnost ponude iznosi 5. Nadalje, kako se u vrlo kratkom roku može prodati samo ona količina koja je već ranije proizvedena, zaključuje se da je funkcija ponude u vrlo kratkom roku potpuno neelastična, odnosno koliko god se povećala cijena, proizvođači ne mogu povećati ponudu.“<sup>8</sup>

## 2.2. Potražnja

Iznos koji potrošači planiraju potrošiti u određenom razdoblju naziva se količina potražnje proizvoda ili usluga. Potražnja ovisi o nekoliko čimbenika kao što su cijena proizvoda, dohodak, populacija, cijene drugih proizvoda te ukusi potrošača. Uzevši u obzir pretpostavku da se ostali parametri ne mijenjaju, što je cijena proizvoda viša, manja je količina potražnje za promatranim proizvodom.<sup>9</sup> Slika 4. prikazuje krivulju potražnje.

Slika 4. Krivulja potražnje



Izvor: Sveučilište u Zadru, Osnove ponude i potražnje, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/mikroek/mikroekonomija\\_02.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/mikroek/mikroekonomija_02.pdf) (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

<sup>7</sup> Sveučilište u Zadru, Osnove ponude i potražnje, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/mikroek/mikroekonomija\\_02.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/mikroek/mikroekonomija_02.pdf) (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

<sup>8</sup> Lipovec, N. i G. Kozina, op. cit., str. 207.

<sup>9</sup> Ibidem.

Na *Slici 4.* krivulja potražnje prikazana je sa D te označava kako količina dobra koju potrošači potražuju ovisi o cijeni tog dobra. Krivulja potražnje je opadajuća krivulja te ako ostale varijable ostanu nepromijenjene, potrošači će željeti kupiti više dobra što su cijene niže. Tražene količine ovise i o drugim varijablama kao što su dohodak, vrijeme i cijena drugih dobara.<sup>10</sup>

Cjenovna elastičnost potražnje pokazuje osjetljivost količine potražnje na promjene cijena te govori za koliko će se postotaka promijeniti količina potražnje nekog dobra ako cijena tog dobra poraste za 1%.

### **2.3. Tržišna konkurencija**

„Konkurencija obuhvaća sve stvarne i potencijalne konkurentske ponude i supstitute koje kupac može uzeti u obzir.“<sup>11</sup> Tržišnu konkurenciju potrebno je promatrati iz dvije perspektive; sa strane ponude i sa strane potražnje.

„Konkurencija podrazumijeva tržišnu utakmicu između prodavača čiji je cilj da svoju robu prodaju po što boljim uvjetima i u što većoj količini; tržišnu utakmicu između kupaca koji se nadmeću u pritisku na cijene kako bi došli do željene robe; tržišnu utakmicu između prodavača i kupaca gdje svaka strana nastoji da ostvari što povoljnije uvjete za sebe.“<sup>12</sup> U poslovnom svijetu konkurencija je natjecanje ili suparništvo između poduzeća koja prodaju slične proizvode i/ili ciljaju na istu ciljanu publiku kako bi ostvarile veću prodaju, povećale prihod i stekle veći tržišni udio u odnosu na druge.

Zdrava konkurencija je vrlo važna jer potiče poduzeća na svakodnevni rast i daje im bolji uvid u stvarne potrebe, želje i zahtjeve kupaca te ih motivira da budu bolje od ostalih tržišnih igrača. Konkurencija omogućuje poduzeću da spozna svoje snage i slabosti, potiče stalne inovacije i poboljšanje proizvoda te pruža kupcima veći izbor odabira tijekom kupnje.

---

<sup>10</sup> *Sveučilište u Zadru, op. cit.*

<sup>11</sup> Kotler, P., Keller, K.L. i M. Martinović, *Upravljanje marketingom 14. izdanje*, Zagreb, MATE, 2014., str. 67.

<sup>12</sup> Kotler, P i K. Keller, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE, 2007., str. 11.

### Prednosti konkurencije:<sup>13</sup>

- povećava potražnju – zdrava konkurencija često potiče više marketinških aktivnosti različitih poduzeća što na kraju dovodi do veće potražnje za određenim proizvodom na tržištu
- pomaže tvrtkama u pronalaženju konkurentske prednosti – tvrtke često prate, analiziraju i proučavaju ono što njihovi poslovni rivali pružaju i način na koji to pružaju, kako bi poboljšali svoju ponudu i bolje zadovoljili svoje klijente
- omogućava poduzećima bolji odnos s klijentima – suparništvo među poduzećima često osvaja poduzeće koje se ističe i služi klijentima bolje od drugih. Na taj način poduzeća na tržištu stavljaju kupce na vrh svojih lista prioriteta.
- čini zaposlenike učinkovitijima – konkurencija značajno povećava pritisak na zaposlenike i tjera ih da daju sve od sebe u organizaciji

### Nedostaci konkurencije<sup>14</sup>:

- smanjuje tržišni udio poslovanja – porast konkurencije tjera poduzeće da svoje tržište dijeli s drugim igračima, a postojeća poduzeća često to ne prihvaćaju
- pritisak na poslovanje – konkurencija vrši veliki pritisak na poduzeća da poboljšaju svoje poslovanje i rezultira neuspjehom mnogih od njih zbog njihove nesposobnosti da se natječu s velikim tržišnim igračima
- zaposlenici osjećaju pritisak – povećana konkurencija vrši veliki pritisak na zaposlenike te ih potiče da budu bolji i razmišljaju izvan okvira, a mnogi od njih se ne mogu nositi s tim povećanim pritiskom
- čini poslovnu potrošnju nepotrebnom – konkurencija često dovodi do prevelike potrošnje poslovanja na marketing i druge promotivne strategije kako bi privukli kupce, poslovne partnere i zaposlenike. To dodatno povećava troškove i često je nepotrebno.

---

<sup>13</sup> Feedough, *Business Competition: Definition, Types, Importance & Examples*, <https://www.feedough.com/business-competition/?fbclid=IwAR08PFDoGEP-6Vf5vvFYnucQfDpL1qZ-AmZUIMcZZLoPkmyy6qIVikYs7zQ> (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)

<sup>14</sup> Ibidem.

- kupci su zbunjeni – kupce često zbunjuje veliki broj sličnih proizvoda koji su dostupni na tržištu te ih konkurencija „tjera“ da sumnjaju u svoj izbor i zbunjuje ih

Zbog postojanja konkurencije, dolazi do pojave nekoliko vrsta rizika:

- cjenovni rizici – rizik koji proizlazi iz promjena cijene robe
- inovacijski rizici – nastaje zbog razvoja inovacija koje karakterizira visoki rizik te brojna ulaganja u ljudske i financijske resurse
- lokacija kao rizik
- resursi kao rizik
- promocija kao rizik
- intelektualno vlasništvo kao rizik

#### **2.4. Tipovi tržišnih struktura**

Tržišne strukture prema karakteristikama mogu se podijeliti na dvije velike grupe<sup>15</sup>:

- potpuno ili savršeno tržište,
- nepotpuno ili nesavršeno tržište.

Glavne vrste nesavršene konkurencije su monopol, duopol i oligopol koji su detaljnije objašnjeni u nastavku rada.

Tržišne strukture odnose se na različite tržišne karakteristike koje određuju međusobne odnose prodavača i kupaca. Postoji nekoliko osnovnih karakteristika tržišne strukture:<sup>16</sup>

- roba ili artikal koji se prodaje i opseg razlike u proizvodnji,
- lakoća ili poteškoća prilikom ulaska i izlaska na tržište,
- raspodjela tržišnog udjela za najveća poduzeća,
- broj poduzeća na tržištu,
- broj kupaca i način na koji rade za ili protiv prodavača kako bi diktirali cijenu i količinu

<sup>15</sup> Šonje, A. i drugi, *Osnove ekonomije 2*, Zagreb, MATE, 2014., str. 68.

<sup>16</sup> Aurora university, *A Guide to Types of Market Structures*, <https://online.aurora.edu/types-of-market-structures/> (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)



- odnos prodavača.

Osim toga, tržišne strukture podrazumijevaju sustav i organizaciju određenog tržišta te međusobno funkcioniranje svih sudionika na tržištu. Tržišna struktura objašnjava tržišnu moć potrošača i ponuđača na različitim tržištima, kao i njihovo ponašanje.<sup>17</sup>

#### 2.4.1. Savršena konkurencija

Kada nijedan proizvođač ne može utjecati na tržišnu cijenu javlja se savršena konkurencija. Savršena konkurencija znači da na tržištu postoji mnogo malih poduzeća koja proizvode identičan proizvod, no nijedno poduzeće zbog svoje veličine nema utjecaj na tržišnu cijenu. Poduzeća mogu vrlo lako ući na ovakva tržišta, kao i izaći iz njih, ako krenu gubiti.

*Slika 5.* prikazuje savršenu elastičnost kod koje vrijedi da bez obzira na količinu proizvoda koji se mogu prodati, cijena se neće mijenjati.

*Slika 5. Savršena elastičnost*



*Izvor: Pindyck, S.R., Rubinfeld, L.D. (2005)*

U rad ovakvog tržišta država se ne upliće te ne postoji zakon koji regulira tržište, već je ono ostavljeno samo sebi. Savršeno konkurentno tržište ima nekoliko glavnih karakteristika:<sup>18</sup>

- svi proizvođači vrlo malo doprinose tržištu,
- razine proizvodnje poduzeća ne mijenjaju krivulju ponude,

<sup>17</sup> Pavić, I., Benić, Đ. i I. Hashi, *Mikroekonomija, 3. izdanje*, Split, Ekonomski fakultet u Splitu, 2009., str. 409.

<sup>18</sup> Lumen, *Perfect competition*, [https://courses.lumenlearning.com/boundless-economics/chapter/perfect-competition/?fbclid=IwAR1NVhKyKzTJE9YQIBf31\\_77oB83NACHq--t6pzsLzbqwfGaW8eOEA3di4U](https://courses.lumenlearning.com/boundless-economics/chapter/perfect-competition/?fbclid=IwAR1NVhKyKzTJE9YQIBf31_77oB83NACHq--t6pzsLzbqwfGaW8eOEA3di4U) (pristupljeno 24. kolovoza 2021.)

- poduzeća ne mogu utjecati na tržište,
- proizvodi su homogeni,
- ako poduzeće povisi cijenu proizvoda, potrošači će umjesto njihovog proizvoda kupiti konkurentski proizvod po nižoj cijeni,
- karakteristike proizvoda ili usluga ne razlikuju se među poduzećima,
- proizvođači slobodno ulaze i izlaze s tržišta,
- kupci i prodavači imaju savršene informacije o cijeni, korisnosti, kvaliteti i načinima proizvodnje proizvoda,
- nema transakcijskih troškova,
- kupci i prodavači ne snose troškove prilikom razmjene robe,
- proizvođači dugoročno ostvaruju nultu ekonomsku dobit,
- sva roba na takvom tržištu smatra se savršenom zamjenom, a krivulja potražnje savršeno je elastična za svaku od malih, pojedinačnih poduzeća koje sudjeluju na tržištu.

#### 2.4.2. Monopol

Monopol predstavlja oblik nesavršene konkurencije kod kojeg cjelokupnu ponudu kontrolira samo jedno poduzeće. Postojanje isključivo jednog poduzeća koje svoje proizvode ili usluge prodaje na određenom tržištu karakteristično je za monopol. S obzirom na to da na tržištu ne postoji stvarna konkurencija, poduzeće koje je monopolist maksimizira dobit.

Još jedna karakteristika monopola je mogućnost odlučivanja o cijeni proizvoda ili usluge, no često je u takvim situacijama određivanje cijene regulirano zakonskim mjerama. Monopol predstavlja veliki problem drugim poduzećima koja žele pristupiti na tržište.

Monopol nije uvijek štetna pojava jer je on ponekad društveno najučinkovitiji oblik organizacije industrije. Ako se poduzmu aktivne i razumne mjere kontrole od strane države, društvo se može zaštititi od monopolske moći i uživati proizvode i usluge monopola na društveno zadovoljavajući način.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sveučilište u Zagrebu, *Tržišne strukture I: Savršena konkurencija i monopol*, [https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06\\_Trzisne\\_strukture\\_I\\_130409.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06_Trzisne_strukture_I_130409.pdf) (pristupljeno 24. kolovoza 2021.)

### 2.4.3. Duopol

Duopol predstavlja oblik nesavršene konkurencije, odnosno tržišnu strukturu kod koje postoje na strani ponude samo dva proizvođača koji nude određeni proizvod ili uslugu. „Oblik nesavršene konkurencije gdje cjelokupnu ponudu kontroliraju dva poduzeća. Javljaju se u onim privrednim granama gdje je ulazak konkurentima veoma otežan. Proizvodi duopolista mogu biti homogeni, ali i diferencirani.“<sup>20</sup>

Glavne karakteristike duopola su:<sup>21</sup>

- homogenost proizvoda i fiksnost cijena,
- mobilnost potražnje,
- ovisnost duopolista.

Kada je riječ o proizvodima, oni mogu biti homogeni i heterogeni, a cijene stalne i promjenjive. Do pojave homogenih duopola može doći kada na tržištu dva prodavača prodaju proizvode iste kvalitete, dok je heterogeni duopol situacija kada dva prodavača prodaju diferencirane proizvode istog asortimana.

### 2.4.4. Oligopol

Oligopol se može definirati kao oblik tržišta na kojem se nalazi relativno mali broj ponuđača diferenciranog proizvoda, a mogućnost ulaska i izlaska na to tržište je ograničena.<sup>22</sup>

Glavne karakteristike oligopola su:<sup>23</sup>

- mali broj ponuđača istog ili sličnog proizvoda odnosno usluge,
- ponuđači su međuovisni što znači da postupci jednog izravno utječu na ponašanje drugog ponuđača,
- mogućnost ulaska i izlaska s tržišta odnosno na tržište su ograničeni,
- proizvodi i usluge su homogeni odnosno diferencirani.

---

<sup>20</sup> Web Hosting, Marketing i Dizajn, Duopol, <http://wmd.hr/search/results/b46217e6e7e26d1c780f5e27bd7e4fcd/>

<sup>21</sup> Baban, L.J. *Tržište*, Zagreb, Školska knjiga, 1991., str.123.

<sup>22</sup> Pavić, I., Benić, Đ. i Hashi, I., op. cit., str. 457

<sup>23</sup> Ibidem, str. 403.

Dakle, oligopol čini mali broj poduzeća, a svaka promjena vezana za cijenu ili proizvod utječe na prodaju i dobit konkurencije. To znači da će promjena politike jednog poduzeća utjecati na promjene politika i kod konkurenata.

Nekoliko je razlog koji mogu dovesti do pojave oligopola:<sup>24</sup>

- velika ulaganja kapitala,
- kontrola neophodnih resursa,
- pravna ograničenja i patenti,
- ekonomija razmjera,
- vrhunski poduzetnici,
- spajanja,
- poteškoće ulaska u industriju.

Velike su prepreke za ulazak na oligopolističko tržište zbog razmjera postojećih poduzeća i konkurentskih prednosti. Za oligopolističko tržište nije važan broj poduzeća koji se na njemu nalazi, već je važno da poduzeća proizvode većinu proizvodnje na tom tržištu.

#### *2.4.5. Monopolistička konkurencija*

Monopolistička konkurencija posljednji je oblik nesavršene konkurencije u kojem sudjeluje velik broj poduzeća različite veličine. Kod ovog oblika proizvodi su međusobno diferencirani po nekom obilježju što daje prednost poduzeću pred konkurentima. Ulazak konkurenata na ovakvo tržište je relativno lak jer nema značajnijih prepreka.

Monopolističku konkurenciju karakteriziraju sljedeća obilježja:<sup>25</sup>

- mnogo prodavatelja: postoji mnogo poduzeća koji međusobno konkuriraju za istu skupinu potrošača,
- diferencijacija proizvoda: svako poduzeće proizvodi proizvod koji je barem malo drugačiji od proizvoda ostalih poduzeća,

---

<sup>24</sup> Economics discussion, *Reasons for the Existence of Oligopoly (7 Reasons)*, <https://www.economicdiscussion.net/oligopoly/reasons-for-the-existence-of-oligopoly-7-reasons/7344> (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)

<sup>25</sup> Mankiw N. G. *Osnove ekonomije*, Zagreb, MATE, 2004., str. 374.

- slobodan ulazak: poduzeća mogu ući i izaći na tržište bez ograničenja, a broj poduzeća na tržištu prilagođava se sve dok se ekonomska dobit ne izjednači s nulom.

Ovaj oblik tržišta kombinacija je tržišta monopola i tržišta savršene konkurencije. Razlog tome je što se u praksi vrlo rijetko pojavljuju čisti monopol i savršena konkurencija pa većina poduzeća ima samo neke elemente ove dvije vrste te se nalaze između monopola i savršene konkurencije.

## **2.5. Konkurentske strategije**

Svako poduzeće nastoji zadržati vodeću poziciju, a kako bi to ostvarilo potrebno je da proširi ukupno tržište, zaštiti postojeći tržišni udio te poveća postojeći tržišni udio.

### *2.5.1. Širenje ukupnog tržišta*

Širenje ukupnog tržišta može se ostvariti na dva načina: novi kupci i veća upotreba proizvoda kod postojećih kupaca. Poduzeće može potražiti nove korisnike u tri grupe:<sup>26</sup>

- strategija tržišne penetracije – oni koji bi mogli koristiti proizvod, ali ga ne koriste,
- strategija novog tržišnog segmenta – oni koji nikad nisu koristili proizvod,
- strategija geografskog širenja – oni koji žive na drugom području.

Što se tiče veće upotrebe, poduzeća mogu pokušati povećati količinu, razinu ili učestalost konzumacije. Količina potrošnje proizvoda može se povećati pomoću ambalaže ili redizajnom samog proizvoda. Postoje još dva načina pomoću kojih se može povećati učestalost potrošnje: prepoznavanjem dodatnih mogućnosti upotrebe marke ili identifikacijom potpuno novih i različitih načina upotrebe marke.<sup>27</sup>

### *2.5.2. Zaštita tržišnog udjela*

Vodeće poduzeće mora konstantno širiti svoje postojeće poslovanje, a najbolji način za to je neprestano inoviranje, povećavanje konkurentske snage te povećavanje vrijednosti za kupce. U procesu zadovoljavanja potreba kupaca mogu se razlikovati tri vrste marketinga: reaktivni marketing, anticipativni marketing te kreativni

<sup>26</sup> Kotler, P., Keller, K. i M. Martinović, op. cit., str. 301.

<sup>27</sup> Ibidem, str. 301.

marketing. Glavno obilježje reaktivnog marketinga je traženje deklariranih potreba te zadovoljavanje istih. Anticipativni marketing nastoji otkriti potrebe koje bi kupac mogao imati u budućnost, dok kreativni marketing otkriva rješenja koja kupac ne traži, no prihvaća ih. Karakteristika proaktivnih poduzeća je da razvijaju nove ponude kako bi zadovoljili sve potrebe kupaca, pa čak i one nepoznate.<sup>28</sup>

Kod zaštite tržišnog udjela važan je i obrambeni marketing koji za glavni cilj ima smanjenje vjerojatnosti napada, preusmjeravanje napada na manje značajna područja te ublažavanje napada. Poduzeće može koristiti šest obrambenih strategija:<sup>29</sup>

- obrana pozicije
- bočna obrana
- preventivna obrana
- obrana protunapadom
- pokretna obrana
- obrana sažimanjem

### *2.5.3. Povećanje tržišnog udjela*

Povećanje tržišnog udjela posljednja je konkurentska strategija kod koje je važan omjer trošak povećanja tržišnog udjela i vrijednost zarade. Stoga, prilikom povećanja tržišnog udjela, poduzeća bi morala imati u vidu sljedeća četiri čimbenika:<sup>30</sup>

- mogućnost izazivanja antimonopolnih parnica
- ekonomski trošak
- opasnost primjene pogrešnih marketinških aktivnosti
- utjecaj povećanog tržišnog udjela na stvarnu i percipiranu kvalitetu

Kada dominantno poduzeće konstantno preuzima dijelove tržišta, to djeluje frustrirajuće na ostale konkurente zbog čega može doći do tužbi. Također, nakon određene granice rasta tržišnog udjela dolazi do opadanja profitabilnosti, a do toga može doći ako se određenim kupcima poduzeće ne sviđa, lojalni su konkurenciji ili preferiraju manje dobavljače. Još jedan važan čimbenik je opasnost primjene pogrešnih marketinških aktivnosti. Poduzeća koja dominiraju tržištem uglavnom

---

<sup>28</sup> Ibidem, str. 302.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 303.

<sup>30</sup> Ibidem, str. 304.

nadmašuju konkurente na trima područjima: aktivnostima vezanim uz razvoj novog proizvoda, relativnom kvalitetom proizvoda te marketinškim ulaganjima. Posljednji čimbenik odnosi se na situaciju kada poduzeće ima previše kupaca što može ograničiti njegove resurse te nanijeti štetu vrijednosti proizvoda i pružanju usluga.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Ibidem, str. 304.

### 3. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta važno je za svako poduzeće jer prije svega, minimizira tržišne rizike i neizvjesnost. „Istraživanje tržišta je unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških odluka o upravljanju marketingom.“<sup>32</sup>

Istraživanje tržišta standardizirani je postupak, zasnovan na načelima znanstvene metode, kojim se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području tržišnog poslovanja (marketinga).<sup>33</sup> „Standardizirani postupak znači prikupljanje podataka na jedinstven i jednak način od svih jedinica istraživanja, uz pomoć standardiziranoga, tj. jednakog i istog instrumenta istraživanja.“<sup>34</sup>

#### 3.1. Proces istraživanja tržišta

Istraživanje tržišta može provesti samo poduzeće ili poduzeće može angažirati vanjsku agenciju koja se bavi tim poslom. Proces istraživanja tržišta sastoji se od tri faze: pripreme faze, manipulativne faze te finalne faze.<sup>35</sup>

##### 3.1.1. Pripremna faza

Prva faza procesa istraživanja je pripremna faza u kojoj se definira problem i ciljevi istraživanja. Jedna od osnovnih zadaća istraživačkog procesa je definiranje problema. Definiranje problema obuhvaća: ciljeve koji se žele ostvariti prikupljanjem, nedostatak financija i vremena, pretpostavke o činjenicama i situacijama koje će pojednostaviti problem i slično. Ciljevi istraživanja daju određene informacije na kojima se temelje buduće poslovne odluke.<sup>36</sup>

U ovoj fazi važni su izvori podataka, a mogu se razlikovati dvije vrste podataka:

- primarni podaci,
- sekundarni podaci.

---

<sup>32</sup> Previšić, J. i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004., str. 81

<sup>33</sup> Marušić, M. i T. Vranešić, *Istraživanje tržišta*, Zagreb, Adeco, 2001., str. 7.

<sup>34</sup> Ibidem, str. 8.

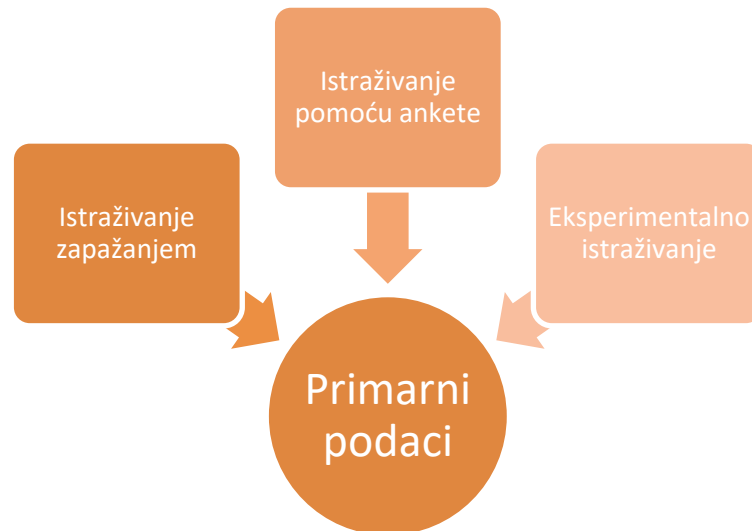
<sup>35</sup> Maričić, S., Ikonić, M. i T. Mikac, *Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda*, Engineering Review, No. 2, Vol. 28, 2008., str. 57.

<sup>36</sup> Štefanić, I. *Istraživanje tržišta: značaj, koristi i alati*, Osijek, Tera tehnopolis, 2012., str. 35.



Primarni podaci su oni koji se prikupljaju po prvi put za određeno istraživanje. Proces prikupljanja takvih podataka je vrlo skup i dugotrajan. Primarni podaci najčešće se prikupljaju zapažanjem, anketom i eksperimentalnim istraživanjem (Slika 6.)

Slika 6. Načini prikupljanja primarnih podataka



Izvor: izrada autorice prema; Maričić, S., Ikonić, M. i T. Mikac, *Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda*, Engineering Review, No. 2, Vol. 28, 2008., str. 60.

Kod istraživanja zapažanjem podaci se prikupljanju tehnikom promatranja. Sredinu između istraživanja zapažanjem i eksperimentalnog istraživanja čini istraživanje pomoću ankete, dok eksperimentalno istraživanje predstavlja osnovnu vrstu istraživanja čija je svrha povezivanje uzročno – posljedičnih odnosa. Svaki od navedenih načina upotrebljava različite instrumente prilikom istraživanja, a oni se mogu podijeliti u dvije skupine: upitnik i druga mehaničko – elektronska sredstva. Najčešće korišten instrument je upitnik koji sadrži određen broj pitanja na koja ispitanici daju odgovore. Kod ovog instrumenta važno je voditi brigu o dužini upitnika te vrsti pitanja. Ako je upitnik predugačak ili su pitanja opširna i teško razumljiva, podaci koji će se dobiti upitnikom neće biti relevantni. Pod mehaničko – elektronska sredstva ubrajaju se: audiometar i specijalizirane kamere za snimanje pokreta oka. Audiometar se primjenjuje za podatke o gledanosti određenog televizijskog programa, a specijalizirane kamere za snimanje pokreta oka se bilježe reakcije na

proizvod i njegove karakteristike. Osim toga, razvojem elektroničkih medija došlo je do pojave i brojnih drugih alata.<sup>37</sup>

Sekundarni podaci su podaci koji već postoje, odnosno prikupljeni su za neku drugu svrhu te su istraživaču dostupni kao gotovo informacije. Ovu vrstu podataka istraživač može dobiti unutar poduzeća, izvan poduzeća te od specijaliziranih dobavljača (Slika X).

Slika 7. Načini prikupljanja sekundarnih podataka



Izvor: izrada autorice prema; Maričić, S., Ikonić, M. i T. Mikac, *Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda*, *Engineering Review*, No. 2, Vol. 28, 2008., str. 62.

Podaci koje istraživač može dobiti unutar poduzeća su: podaci o poslovanju, podaci o prodaji, podaci o cijenama i drugi. Izvori izvan poduzeća mogu biti: statistički podaci, priručnici, stručna literatura, baze podataka, novine, internet i slično. Komercijalni podaci mogu se prikupiti od strane specijaliziranih dobavljača. Kod sekundarnih podataka važno je da su izvori pouzdani i relevantni. Svako istraživanje trebalo bi započeti prikupljanjem sekundarnih podataka, nakon čega se, ako je to potrebno, prikupljaju i primarni podaci.

### 3.1.2. Manipulativna faza

Manipulativna faza predstavlja drugu fazu u procesu istraživanja, a karakterizira je prikupljanje i analiza podataka. Kako bi analiza podataka bila uspješna potrebno je pripremiti podatke za obradu te obraditi ih i analizirati.<sup>38</sup>

<sup>37</sup> Maričić, S., Ikonić, M. i T. Mikac, op.cit., str. 62.

U današnje vrijeme podaci se većinom obrađuju putem računala. Upravo razvoj tehnologije uvelike je olakšao i ubrzao obradu velike količine podataka. Sve podatke koji se prikupe nužno je kontrolirati te analizirati pomoću statističkih metoda. Kako bi određena informacija postala razumljiva, važno ju je uspoređivati, analizirati i interpretirati te tek tada ona ima značenje.

### 3.1.3. Finalna faza

U finalnoj se fazi obrađuju i prezentiraju informacije. U posljednjoj fazi najvažniji je izvještaj jer on predstavlja pisanu prezentaciju podataka, a njegova glavna svrha je da jasno prikaže glavne rezultate do kojih se došlo istraživanjem.

Prilikom pisanja izvještaja važno se držati određenih pravila:

- izvještaj mora biti kratak i smislen
- izvještaj mora biti objektivn
- izvještaj mora biti napisan u skladu sa sposobnostima razumijevanja procesa istraživanja tržišta od strane donositelja odluke

„Istraživanje tržišta ne daje gotova rješenja. Informacija je samo podloga za poslovno odlučivanje, pomoć u rješavanju problema zbog kojega je istraživanje provedeno, ili podloga na temelju koje se može zaključiti da na tržištu postoji mogućnost plasmana proizvoda ili usluge.“<sup>39</sup> Ovo je posljednja faza istraživanja, odnosno nakon nje se poduzeće može pravodobno prilagoditi promjenama na tržištu te ponuditi što bolji proizvod ili uslugu kupcima.

## 3.2. Važnost analize konkurencije

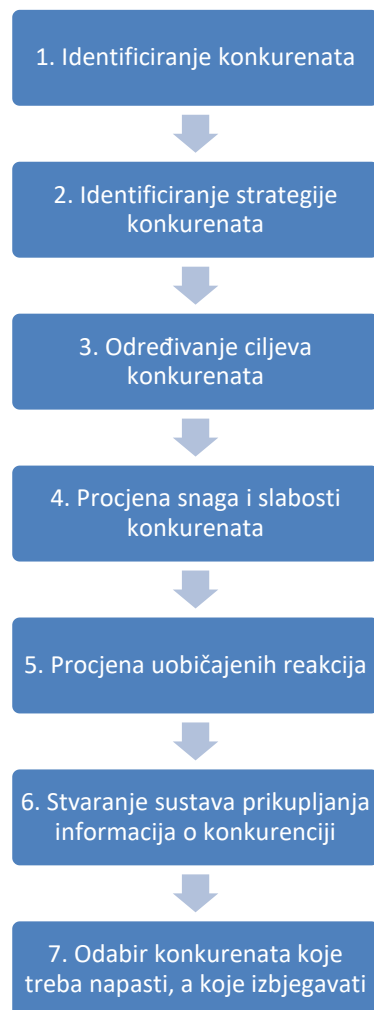
Osim kupaca, za poduzeće su jednako važni, ako ne i važniji konkurenti koji je svakim danom sve više. U prošlosti konkurencija nije toliko snažna i brojna kao danas kada se osim domaće konkurencije, poduzeća susreću i sa inozemnom konkurencijom. Većina poduzeća danas posjeduje sustave za prikupljanje kontinuiranih informacija o svojim konkurentima. Analiza konkurencije uključuje nekoliko ključnih koraka koji su prikazani na *Slici 8*.

---

<sup>38</sup> Previšić, J. i Đ. Ozretić Došen, op. cit., str. 582.

<sup>39</sup> Marušić, M., i T. Vranešević, op. cit., str. 9.

Slika 8. Koraci u analizi konkurencije



Izvor: izrada autorice prema; Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator, 1999., str. 274.

Za uspjeh poduzeća i kvalitetnu analizu konkurencije važan je svaki od sedam prethodno prikazanih koraka.

### 3.2.1. Identificiranje konkurenata

Identificiranje konkurenata prvi je korak prilikom analize konkurencije. Iako se taj proces naizgled čini lak, on predstavlja kompleksan proces koji se mora promatrati iz nekoliko perspektiva. Brojni konkurenti poduzeća nisu toliko očito te je potrebna dublja analiza.

Na temelju koncepcije o supstituciji proizvoda mogu se razlikovati četiri razine konkurenata:<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Kotler, P., op. cit., str. 275.

1. poduzeće može smatrati svojim konkurentima poduzeća koja nude slične proizvode i usluge istim kupcima po sličnim cijenama
2. poduzeće može smatrati svojim konkurentima i sva poduzeća koja proizvode isti proizvod ili istu vrstu proizvoda
3. poduzeće može smatrati svojim konkurentima sva poduzeća koja proizvode proizvode koji pružaju istu uslugu
4. poduzeće može smatrati svojim konkurentima sva poduzeća koja se bore da potrošači dio dohotka daju upravo njima

Konkurenciju se može promatrati s dva stajališta: industrijskog i tržišnog. Industrijsko stajalište na konkurente gleda kao na poduzeća koja proizvode isti proizvod ili uslugu, a iz tržišne perspektive konkurenti su sva poduzeća koja zadovoljavaju istu potrebu.

### 3.2.2. *Strategije konkurenata*

Najveći konkurenti nekog poduzeća su sva ona poduzeća koja teže istim ciljnim tržištima s istom strategijom. „Strategijsku grupu predstavlja grupa tvrtki što provodi istu strategiju na danom tržištu.“<sup>41</sup> Poduzeća se mogu grupirati u strateške skupine, a za svako poduzeće je važno da ispravno odredi kojoj skupini pripada. Poduzeća moraju prikupiti što više informacija o konkurentima (cijenama, tehnologiji, načinima prodaje i sl.) kako bi što bolje mogli utjecati na njih.

Svako poduzeće može se odlučiti za određen konkurentsku strategiju, a Porter je identificirao tri generičke konkurentne strategije (*Tablica 1.*).

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 280.

Tablica 1. Generičke konkurentske strategije

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

Izvor: izrada autorice prema; Tipurić, D. Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> (pristupljeno 26. kolovoza 2021.)

Strategija troškovnog vodstva odnosi se na izgradnju konkurentske prednosti uz pomoć niskih troškova proizvodnje. Kada se konkurentska prednost gradi na troškovima, poduzeće se konstantno orijentira na smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Strategija diferencijacije za cilj ima pružiti proizvode i usluge koji zadovoljavaju posebne zahtjeve i potrebe potrošača. Takve proizvode kupci smatraju posebnima i jedinstvenima u odnosu na druge slične proizvode. Strategija fokusiranja predstavlja jedan od načina na koji poduzeće može ostvariti visoki profit u zaštićenim industrijskim segmentima. Fokusirano troškovno vodstvo odnosi se na aktivnosti poduzeća u pravcu proizvodnje proizvoda ili usluga identičnih ili sličnih funkcionalnih i drugih karakteristika u odnosu na konkurentske, ali po nižim troškovima. Takvo ponašanje za rezultat ima niske cijene na izdvojenom tržišnom segmentu. Diferencijacijsko fokusiranje potiče poduzeće na razvoj jedinstvenog proizvoda, koji će biti orijentiran na samo jedan ili tek nekoliko tržišnih segmenata.

### 3.2.3. Ciljevi konkurenata

Kod utvrđivanja ciljeva konkurenata svako si poduzeće postavlja pitanje – što pojedini konkurent traži na određenom tržištu? Poduzeću je važno pronaći odgovor na pitanje što konkurent želi postići.

Svako poduzeće polazi od dvije pretpostavke. Prva je da konkurenti žele maksimalizirati profit (kratkoročni ili dugoročni), a druga je da svaki konkurent ima miks različitih ciljeva. Ciljevi konkurenata utemeljeni su na brojnim okolnostima, uključujući njegovu veličinu, razvoj, postojeću upravu i gospodarenje. Također, za poduzeće je važno da zna kriterije po kojima konkurenti vrednuju i određuju svoje

ciljeve kako bi iz toga dobili što više informacija vezanih za njihove planove u budućnosti.<sup>42</sup>

#### *3.2.4. Procjena snaga i slabosti konkurenata*

Procjena snaga i slabosti konkurenata važna je za poduzeće, a ona uključuje podatke o prodaji, tržišnom udjelu, marginalnom profitu, prinosu od ulaganja, novčanom toku, novim ulaganjima i korištenju kapaciteta. Neke od tih podataka je lako prikupiti, no do mnogih će poduzeće vrlo teško doći. Većinu informacija poduzeće dobijem putem sekundarnih podataka, osobnog iskustva i preporučavanja. Osim toga, poduzeća mogu provesti i primarna istraživanja s kupcima, dobavljačima i trgovcima. Financijska snaga, odnosno slabost konkurenta također je važno mjerilo koje poduzeće mora pratiti, a ona se otkriva ispitivanjem pet ključnih osobina:<sup>43</sup>

1. odnos likvidnosti – pokazuje može li određeni konkurent udovoljiti dospelim kratkoročnim financijskim obvezama
2. odnos strukture poluge i kapitala – pokazuje je li konkurent sposoban ispuniti svoje dugoročne obveze
3. odnos profitabilnosti – pokazuje ostvaruje li konkurent prihvatljivu razinu profita
4. odnos obrta sredstava – pokazuje koristi li konkurent uspješno svoja sredstva
5. odnos običnih dionica i obveznica – pokazuje ima li određeni konkurent veliko ili malo povjerenje na burzi

Za svako poduzeće je važno da prikupi što veći broj relevantnih informacija o svojim konkurentima.

#### *3.2.5. Procjena uobičajenih reakcija*

Procjena snaga i slabosti konkurenta pomažu poduzeću u predviđanju njegovih reakcija i kretanja (npr. sniženje cijena, uvođenje novog proizvoda i slično). Potrebno je mnogo informacija i duboka analiza kako bi se moglo unaprijed predvidjeti reakcija konkurenta.

Mogu se razlikovati četiri skupine konkurenata, s obzirom na reakciju:<sup>44</sup>

1. opušteni konkurent – ne reagira brzo ili odlučno na postupak određenog konkurenta

---

<sup>42</sup> Ibidem, str. 284.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 287.

<sup>44</sup> Ibidem, str. 289.

2. selektivni konkurent – reagira samo na određenu vrstu napada, dok se na ostale ne osvrće
3. žestoki konkurent – žustro i odlučno reagira na svaki napad u svojem području
4. stohastički konkurent – ne pokazuje predvidiv model reakcije

### 3.2.6. Stvaranje sustava prikupljanja informacija o konkurenciji

Svako poduzeće mora kreirati djelotvoran obavještajni sustav o konkurentima te je pritom moguće razlikovati četiri glavne faze:<sup>45</sup>

1. uspostavljanje određenog sustava – zahtijeva se identificiranje vitalnih vrsta informacija o konkurentima, identificiranje najboljih izvora informacija te određivanje osobe koja će upravljati tim sustavom
2. prikupljanje podataka – kontinuirano se prikupljaju podaci s terena (dobavljači, prodajna sila i sl.) i objavljeni podaci (članci, publikacije i sl.)
3. ocjenjivanje i analiza – podaci se provjeravaju u vezi s njihovom vrijednošću i pouzdanošću te se takvi tumače i pripremaju za nastavak procesa
4. razošiljanje i odgovaranje – ključna se informacija šalje nadređenima koji donose odluke

Sustav prikupljanja informacija, prije svega, mora biti organiziran i efikasan kako bi omogućio kontinuirano praćenje.

### 3.2.7. Odabir konkurenata koje treba napasti, a koje treba izbjegavati

Posljednji korak uključuje analizu vrijednosti za kupca kako bi poduzeće dobilo informaciju o svojim snagama i slabostima. Nakon provođenje analize, poduzeću su dostupni podaci o tome koje od postojećih konkurenata može napasti, a koje bi bilo dobro da izbjegava. Kada je riječ o napadu, poduzeće se može odlučiti za napad jedne od klasa konkurenata:

- jak protiv slabih – poduzeća napadaju slabije konkurente jer im je to povoljnije. U smislu poboljšanja sposobnosti, ovim napadom poduzeće ne postiže mnogo.
- bliski protiv udaljenih – ovakav napad često se događa jer se mnogo poduzeća natječe sa najbližijim konkurentima

---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 290.



- „dobri“ protiv „loših“ – dobri konkurenti su oni koji igraju po pravilima, poboljšavaju uvjete na tržištu, postavljaju standarde i slično, dok loši konkurenti to ugrožavaju pokušavanjem oduzimanja tržišnog udjela

## **4. ISTRAŽIVANJE KONKURENCIJE NA PRIMJERU PODUZEĆA ZAGREBAČKA BANKA**

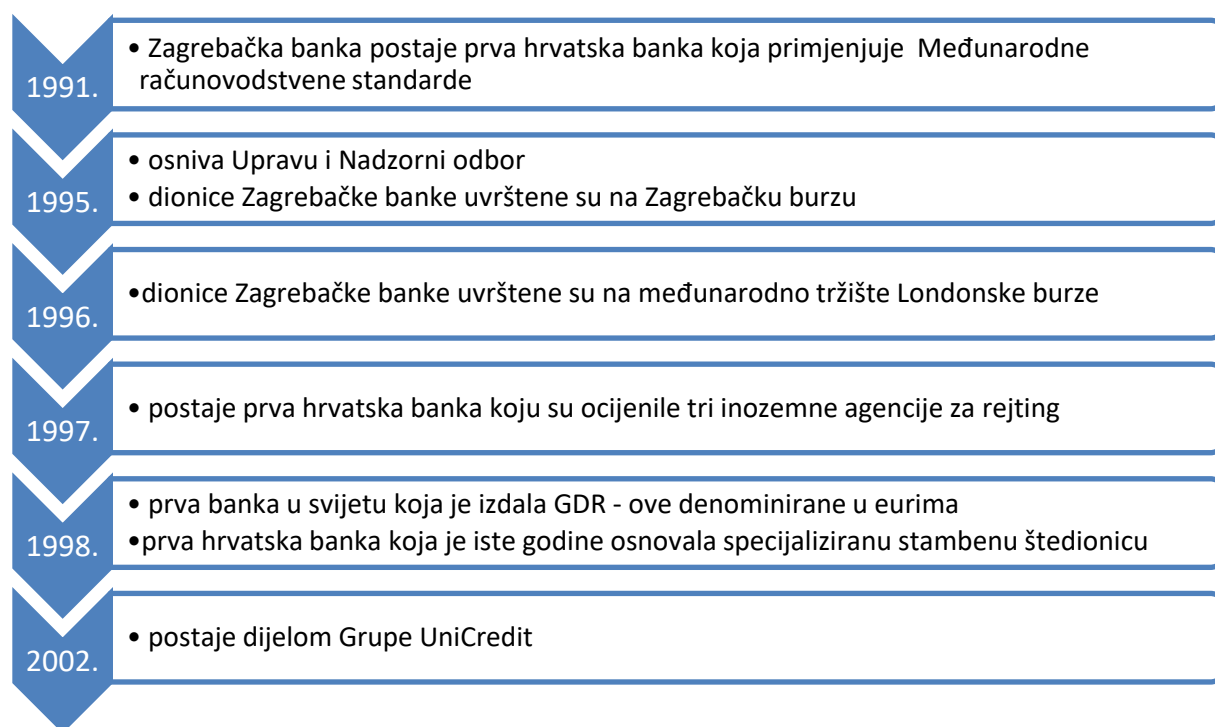
Cilj ovog istraživanja je otkriti navike i stavove ispitanika o korištenju bankarskih usluga. Istraživanje je provedeno u obliku anonimnog anketnog upitnika.

### **4.1. Osnovne informacije o poduzeću**

Zagrebačka banka vodeća je banka u Hrvatskoj čije poslovanje je započelo 1914. godine pod nazivom Gradska štedionica. Nekoliko desetljeća kasnije, ova banka preimenovana je te do 60 – ih godina posluje pod imenom Gradska štedionica Zagreb. Nakon toga, ova banka postaje dio Komunalne banke Zagreb koja je kasnije preimenovana u Kreditnu banku te tako postala dio Udruženja poslovnih banaka u Zagrebu. Kraj 70 – ih godina obilježen je udruženjem osnivača Kreditne banke Zagreb i Jugobanke u Zagrebačku banku. Godine 1989. Zagrebačka banka postaje prva banka u Jugoslaviji koja je organizirana kao suvremeno dioničko društvo.

Zgrada Gradske štedionice koja se nalazi na Trgu bana Josipa Jelačića u Zagrebu predstavlja glavno sjedište Zagrebačke banke. U toj zgradi trenutno je zaposleno više od 150 zaposlenika koji su podijeljeni u dva dijela zgrade. U prvom dijelu zgrade nalazi se poslovnica koja pruža usluge obiteljskog, osobnog i poduzetničkog bankarstva, dok se u drugom dijelu nalazi Uprava te organizacijski odjeli. *Slika 9.* prikazuje ključne godine u povijesti Zagrebačke banke.

Slika 9. Povijesni pregled



Izvor: izrada autorice prema; Povijest – Zagrebačka banka, <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest> (pristupljeno 26. kolovoza 2021.)

Zagrebačka banka ima bogatu povijest koja je bila temelj za uspjeh koji danas ova banka bilježi. Od samih početaka ova banka aktivno sudjeluje u gospodarskom razvoju i uređenju Grada Zagreba, a samo neki od brojnih projekata u kojima je sudjelovala jesu: Zagrebački električni tramvaj, Zračna luka Zagreb, KD Vatroslava Lisinskog te projekt Petrova trudionica.

Misija ovog poduzeća glasi: „Mi zaposlenici Zagrebačke banke kao dio Grupe UniCredit predani smo stvaranju nove vrijednosti za svoje klijente. Kao vodeća hrvatska banka i europska grupacija, posvećeni smo razvoju zajednica u kojima živimo, a našu banku činimo poticajnim mjestom za rad. Težimo izvrsnosti i ustrajno se trudimo biti banka s kojom je lako poslovati.“<sup>46</sup>

## 4.2. Korisnici

Korisnici ovog poduzeća su građani i poslovni subjekti. Uz te dvije kategorije, ovo poduzeće nudi jedinstvenu uslugu, a to je privatno bankarstvo koje je namijenjeno

<sup>46</sup> Misija i vrijednosti – Zagrebačka banka, <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/misija-i-vrijednosti> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)

klijentima sa znatnom imovinom. Građani imaju brojne mogućnosti koje mogu iskoristiti kao korisnici ova banke; otvaranje nekoliko vrsta računa, različiti krediti, štednje i osiguranja samo su neke od njih. Poslovni subjekti dijele se u tri kategorije: mali poduzetnici, srednja i velika poduzeća te banke.

Za male poduzetnike ovo poduzeće nudi sljedeće mogućnosti:

- otvaranje računa poduzeća, osiguranje osnivačkog pologa i pokretanje poslovanja,
- pristup potencijalno unosnim novim tržištima te pronalaženje najboljih rješenja,
- ugovaranje prihvata kartica i gotovinskog plaćanja,
- educiranje o fondovima Europske unije te drugim srodnim temama,
- isplata osobnih primanja zaposlenicima i suradnicima na račune otvorene u ovoj banci.

Srednja i velika poduzeća predstavljaju posebnu kategoriju korisnika, a ono što im „Zagrebačka banka“ nudi je sljedeće:

- zaštita od najčešćih tržišnih rizika kojima mogu biti izloženi,
- realiziranje planova investicijskim kreditima,
- tekuću likvidnost,
- jaka potpora za međunarodno poslovanje,
- educiranje o fondovima Europske unije te drugim srodnim temama.

Posljednja kategorija kod poslovnih subjekata jesu banke. Visokokvalitetnu uslugu ovo poduzeće jamči na temelju povezanosti s vodećim bankama diljem svijeta te snažne podrške UniCredit Grupe kojoj pripada.

### 4.3. Konkurentsko okruženje poduzeća

Poduzeće Zagrebačka banka ima snažne konkurente od kojih se najviše ističu Erste banka, Privredna banka Zagreb, OTP te Hrvatska poštanska banka. Prema podacima iz 2020. godine upravo se ove banke nalaze na samom vrhu po visini dobiti. Na prvom mjestu nalazi se Zagrebačka banka s dobiti od gotovo 1,1 milijardu kuna. Nakon nje slijedi Privredna banka s 734,4 milijuna kuna te OTP banka sa 336,4 milijuna kuna. Četvrto mjesto zauzela je Erste banka sa 273,8 milijuna kuna, a posljednje mjesto Hrvatska poštanska banka sa 199 milijuna kuna.<sup>47</sup>

#### 4.3.1. Erste banka

Današnja Erste banka spoj je nekoliko jakih regionalnih banki koje su poslovale u prošlosti – Riječke, Bjelovarske, Trgovačke i Čakovečke banke. Danas je Erste banka dio međunarodne Erste Groupe koja je jedna od najvećih pružatelja financijskih usluga u srednjoj i istočnoj Europi. Vizija ove banke je: „Biti najbolja banka u Hrvatskoj koja brine o sigurnosti svojih klijenata i pruža najkvalitetnije proizvode i usluge, vodeći računa o dobrobiti svojih zaposlenika, dioničara i društvene zajednice.“<sup>48</sup> Ova banka zapošljava više od 2500 zaposlenika te ima preko 900 000 klijenata.

#### 4.3.2. Privredna banka Zagreb

Privredna banka Zagreb financijska je institucija koja se nalazi na samom vrhu hrvatskog bankarstva te je dio Intesa Sanpaolo Grupe. Poslovna strategija ovog poduzeća usmjerena je suvremenim oblicima bankarskog poslovanja te inovativnim proizvodima. Privredna banka Zagreb dobitnica je prestižnih međunarodnih nagrada i priznanja od strane najuglednijih financijskih časopisa poput Euromoneya, The Bankera te Global Financea. Korporativne vrijednosti ovog poduzeća su: integritet, izvrsnost, transparentnost, poštivanje različitosti, jednakost, vrijednost pojedinca te odgovornost pri korištenju izvora.

---

<sup>47</sup> Poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/financije/ovih-pet-banaka-najbolje-je-poslovalo-u-hrvatskoj-cetiri-banke-u-gubicima-4261346> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)

<sup>48</sup> Erste banka, <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)

#### 4.3.3. OTP

OTP je moderna banka koja je 2018. godine preuzela Splitsku banku te svojim klijentima nudi širok asortiman financijskih proizvoda i usluga na hrvatskom tržištu. Sjedište ove banke je u Splitu, a poslovne centre ima diljem Hrvatske. Glavni cilj poslovanja ove banke je ostvariti zadovoljstvo i povjerenje klijenata. Usluge koje ova banka nudi svojim klijentima su: bankarske usluge, bankarstvo za fizičke osobe, korporativno bankarstvo, upravljanje imovinom te investicijsko bankarstvo. OTP ima preko 2000 zaposlenih te posluje s više od 500 000 klijenata u sektoru građanstva i u sektoru gospodarstva.

#### 4.3.4. Hrvatska poštanska banka

Hrvatska poštanska banka je jedina banka u hrvatskom vlasništvu. Misija ove banke je: „Stvarati uvjete za bolji život u Hrvatskoj.“ HPB broji ukupno 58 poslovnica te 12 regionalnih centara koji su na raspolaganju klijentima diljem Hrvatske. Ono čime se ova banka ponosi je društveno odgovoreno ponašanje kojim nastoje povećati standarde društvenog razvoja te doprinijeti općoj dobrobiti hrvatskog društva. Osim toga, Hrvatska poštanska banka 100 – postotni je vlasnik društva HPB Invest d.o.o. i HPB – nekretnine d.o.o. koji zajedno čine HPB Grupu.<sup>49</sup>

### 4.4. Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno pomoću anonimnog anketnog upitnika. Upitnik je bio distribuiran digitalnim putem u Google forms obrascu. Ukupni uzorak sastoji se od 100 ispitanika od kojih je njih 99 došlo do samog kraja anketnog upitnika. Upitnik se sastoji od niza pitanja zatvorenog tipa, a na samom kraju se nalaze pitanja o demografskim podacima.

### 4.5. Opis uzorka

Ciljna skupina ovog istraživanja bile su sve osobe koje koriste bankarske usluge bilo koje banke u Republici Hrvatskoj.

*Tablica 2.* prikazuje demografske varijable 99 ispitanika koji su potvrdno odgovorili na prvo pitanje ovog anketnog upitnika. Pitanje o demografskim varijablama nalazilo se na samom kraju anketnog upitnika.

---

<sup>49</sup> HPB, <https://www.hpb.hr/hr/o-nama/110> (pristupljeno 28. kolovoza 2021.)

Tablica 2. Demografske varijable

<b>Dob</b>	
Manje od 25	5,1%
26 – 35	39,4%
36 – 50	49,5%
51 – 67	6,1%
Više od 68	0
<b>Spol</b>	
M	21,2%
Ž	78,8%
<b>Stručna sprema</b>	
Osnovna škola	0
Srednja škola	49,5%
Viša škola, prvi stupanj fakulteta	12,1%
Fakultet, akademija, visoka škola	24,2%
Magisterij, doktorat	14,1%
<b>Radni status</b>	
Zaposlena osoba	88,9%
Nezaposlena osoba	6,1%
Student	3%
Umirovljenik	2%
<b>Prosječni mjesečni osobni prihodi</b>	
Bez osobnog prihoda i do 1000 kn	4%
Od 1001 kn do 3000 kn	5,1%
Od 3001 kn do 5000 kn	21,2%
Od 5001 kn do 7000 kn	35,4%
Od 7001 do 9000 kn	16,2%
Od 9001 kn i više	18,2%

Izvor: istraživanje autorice

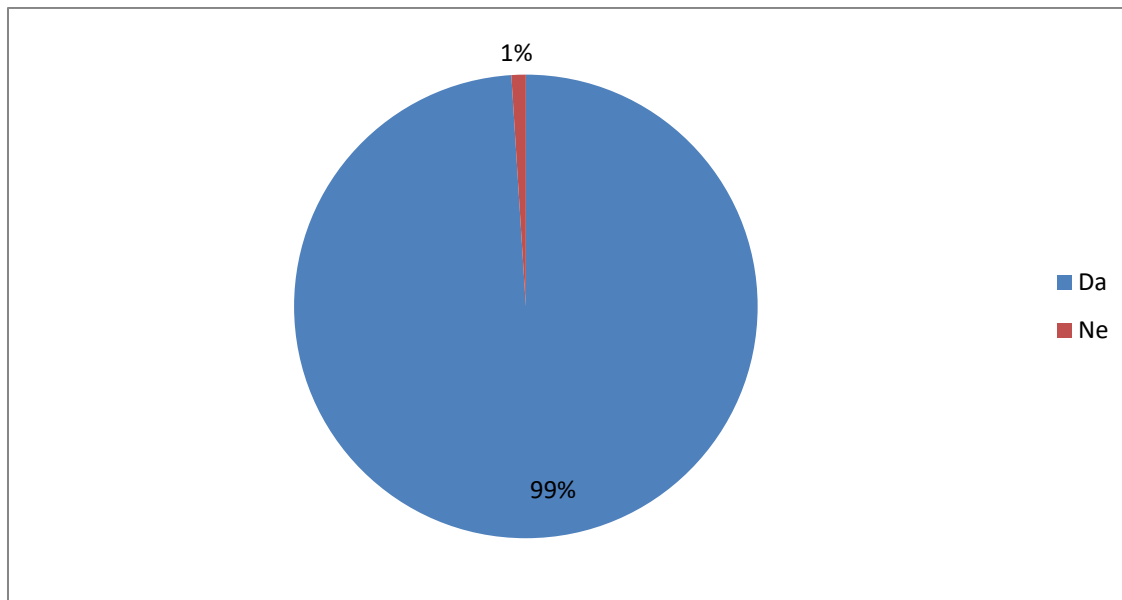
Od ukupnog broja ispitanika najviše je onih koji pripadaju skupini od 36 – 50 godina (49,5%) te skupini od 26 – 35 godina (39,4%). Manje od 25 godina ima 5,1% ispitanika te skupini od 51 – 67 godina pripada 6,1% ispitanika. Ispitanika koji su stariji od 68 godina nema. Što se tiče spola, većina ispitanika su žene (78,8%), dok muškarci zauzimaju svega 21,2%. Najviše ispitanika završilo je srednju školu (49,5%) te visoku školu (24,2%). Magisterij, odnosno doktorat ima 14,1% ispitanika, dok 12,1% ispitanika ima završenu višu školu. Od ukupnog broja ispitanika nema niti jednog koji je završio samo osnovnu školu. Kada je riječ o radnom statusu, značajan broj ispitanika je zaposlen (88,9%), a samo 6,1% ispitanika je nezaposleno. Od ukupnog broja ispitanika njih 3% su studenti te 2% umirovljenici. Najveći broj ispitanika u prosjeku mjesečno zarađuje od 5001 do 7000 kn (35,4%) te 3001 do 5000 kn (21,2%). Značajan postotak ispitanika (18,2%) mjesečno zarađuje 9001 kn i više.



#### 4.6. Rezultati istraživanja

Prvo pitanje postavljeno ispitanicima odnosilo se na korištenje bankarskih usluga u Hrvatskoj.

Grafikon 1. Koristite li usluge bilo koje banke u Hrvatskoj?

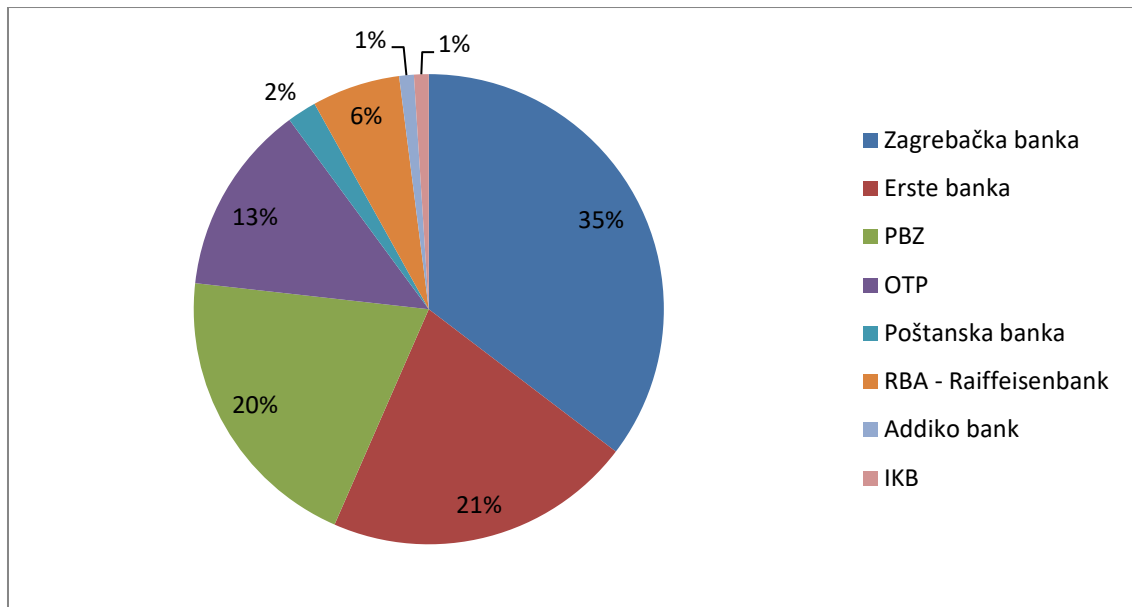


Izvor: istraživanje autorice

Od ukupnog broja ispitanika (100) samo jedan ispitanik je odgovorio da ne koristi usluge niti jedne banke u Hrvatskoj.

Za ispitanike koju su odgovorili da ne koriste usluge niti jedne banke u Hrvatskoj anketni upitnik je završio, dok je za sve ostale koji su potvrdno odgovorili na to pitanje bilo postavljeno pitanje vezano za ime banke čije usluge pretežito koriste.

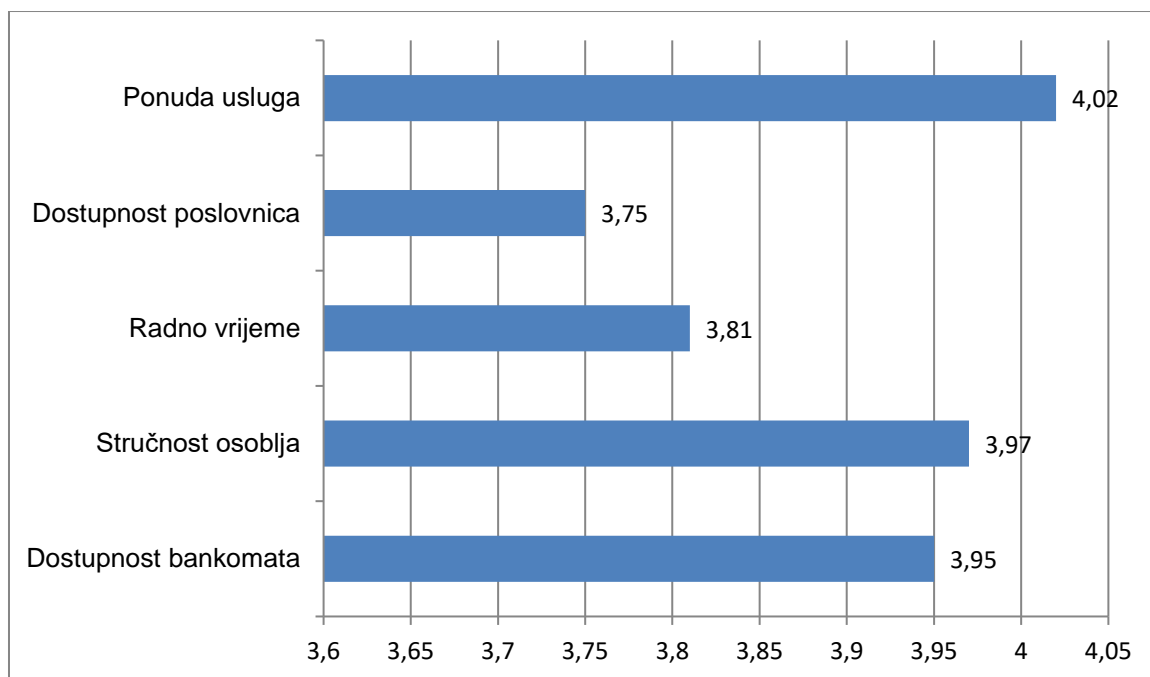
Grafikon 2. Koju banku pretežito koristite za obavljanje bankarskih usluga?



Izvor: istraživanje autorice

Tri banke su najpopularnije među ispitanicima, a to su: Zagrebačka banka (35%), Erste banka (21%) te PBZ (20%). Nakon tih banaka slijedi OTP sa 13% te RBA sa 6%. Najmanji broj ispitanika koristi usluge Addiko banke, Poštanske banke te IKB.

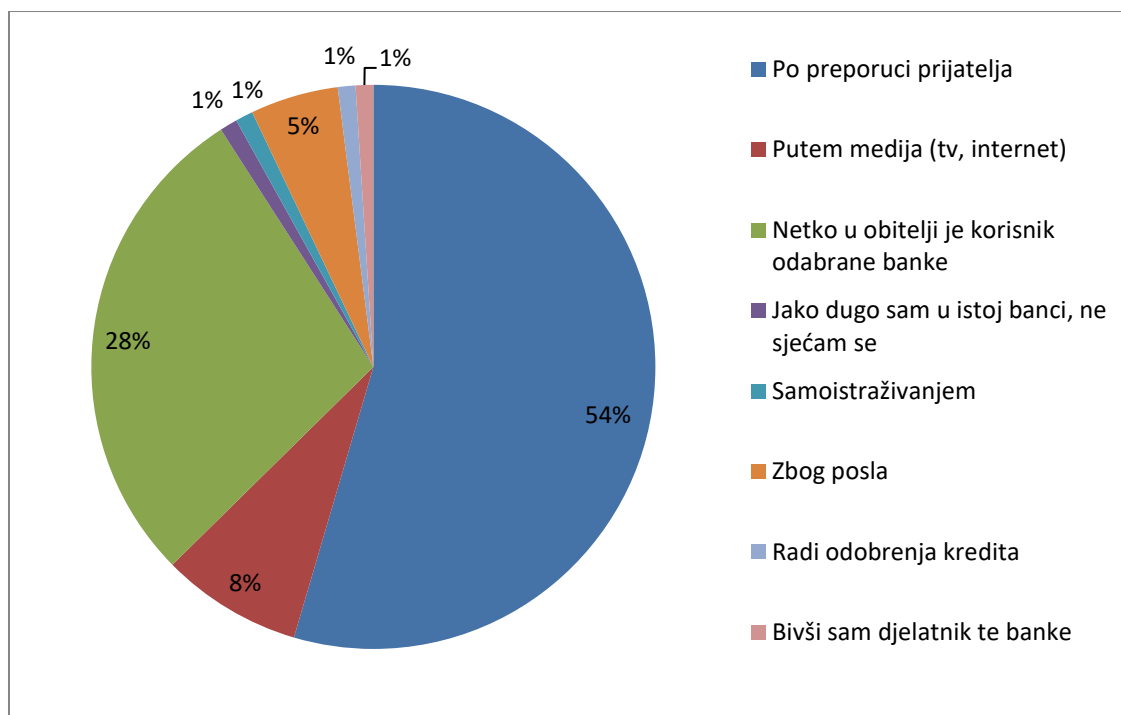
Grafikon 3. Ocijenite banku čije bankarske usluge pretežito koristite putem ljestvice s 5 intervala



Izvor: istraživanje autorice

Na ovo pitanje ispitanici su odgovarali pomoću ljestvice od 1 do 5, pri čemu je 1 – vrlo loše, a 5 – vrlo dobro. Od svih navedenih karakteristika, ispitanici su s najvišom ocjenom ocijenili ponudu usluga, stručnost osoblja te dostupnost bankomata, a najniže dostupnost poslovnica.

Grafikon 4. Kako ste došli do banke koju pretežito koristite?

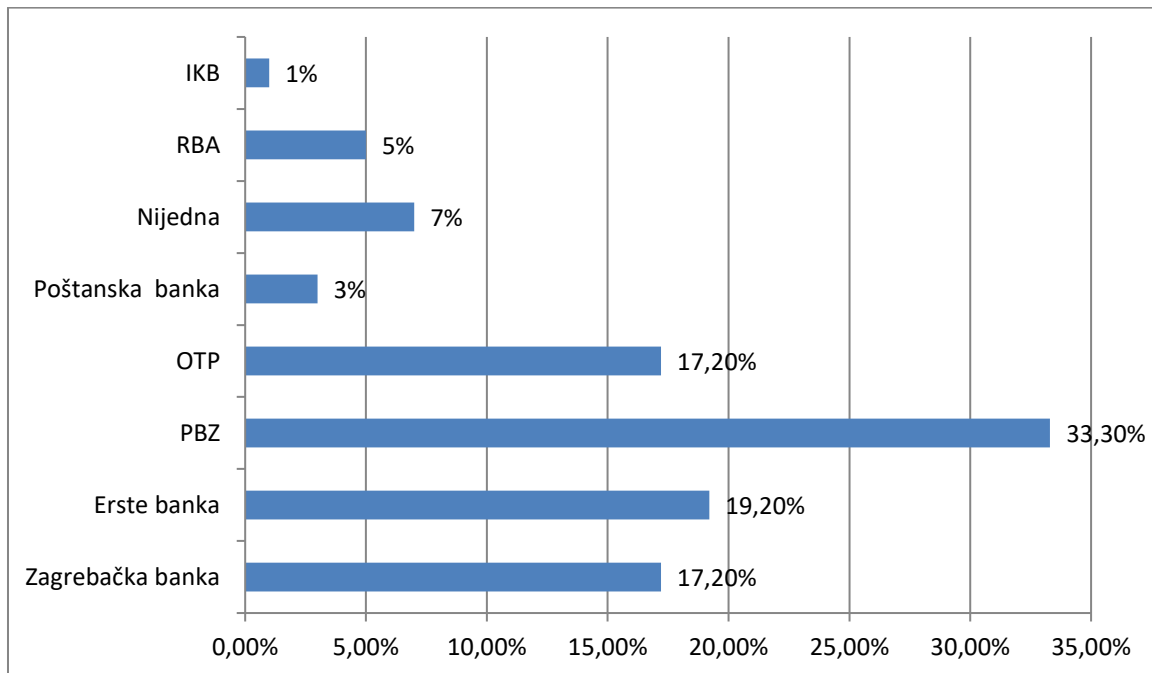


Izvor: istraživanje autorice

Najveći broj ispitanika do banke koju pretežito koristi došao je po preporuci prijatelja (54%). Također, razlog zbog kojeg su odabrali tu banku je taj što je netko u obitelji korisnik odabrane banke (28%). Manji broj ispitanika do odabrane banke došao je putem medija (tv, internet) te nekoliko ispitanika odgovorilo je da su zbog posla morali odabrati tu banku.

Na pitanje koje je prikazano u nastavku, ispitanici su mogli odabrati više odgovora.

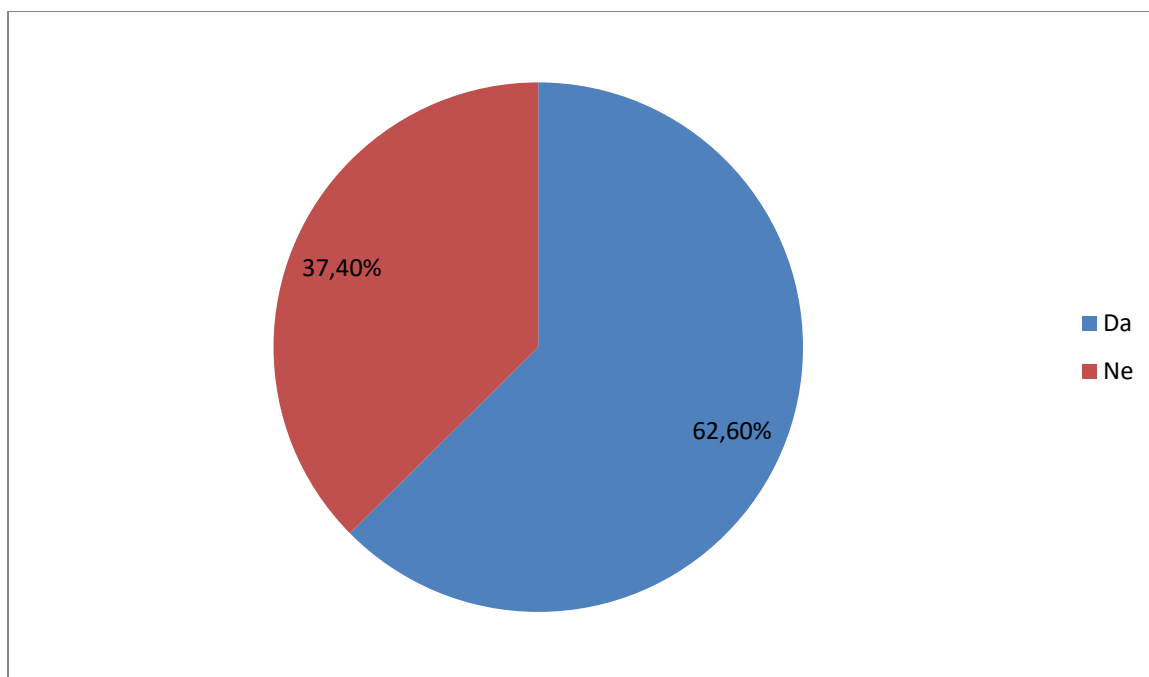
Grafikon 5. Koja je još banka (osim one koju ste odabrali) dolazila u obzir prilikom izbora?



Izvor: istraživanje autorice

Najviše ispitanika je odgovorilo da osim banke koju su odabrali, u izbor su ulazile i sljedeće banke: PBZ (33,3%), Erste banka (19,2%), Zagrebačka banka (17,2%) te OTP (17,2%).

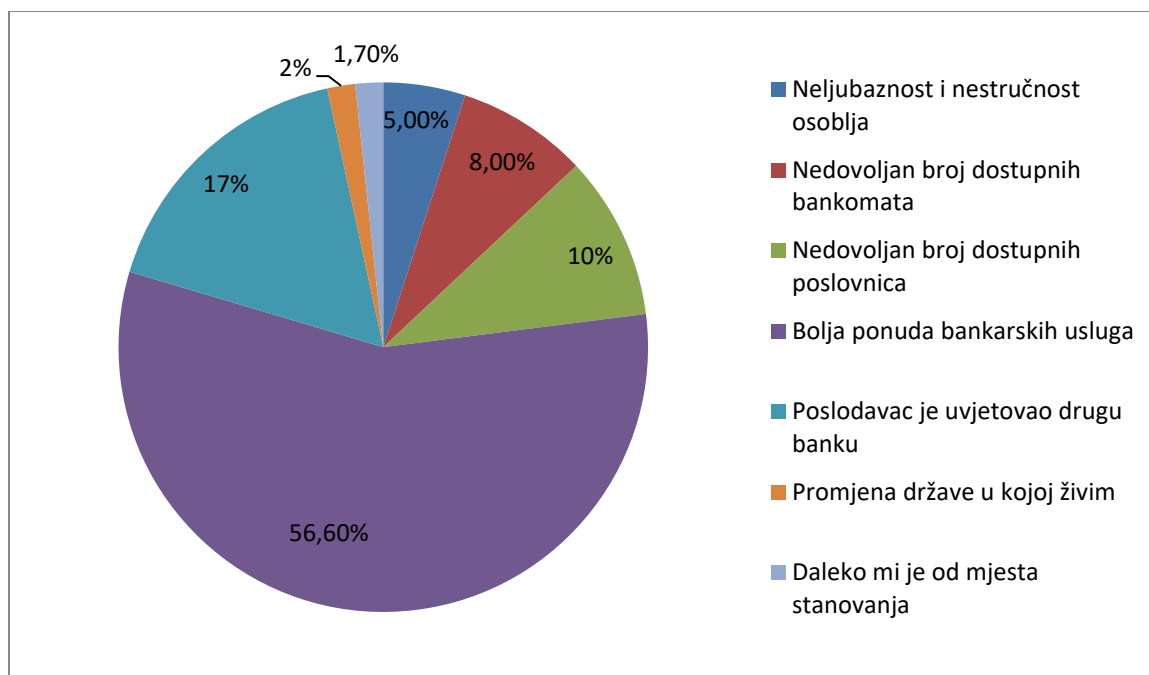
Grafikon 6. Jeste li prije banke čije usluge trenutno koristite, koristili usluge neke druge banke?



Izvor: istraživanje autorice

Većina ispitanika (62,6%) prije banke koju trenutno koristi, koristila je usluge neke druge banke.

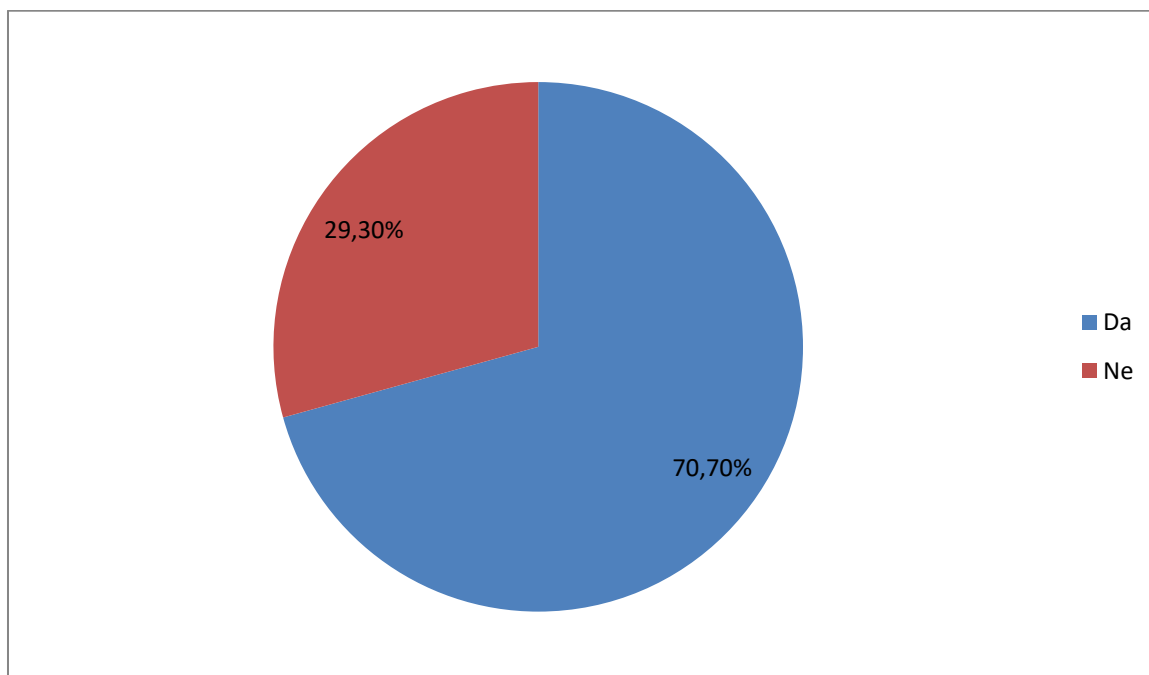
Grafikon 7. Koji je glavni razlog zbog kojeg ste prestali koristiti usluge te banke?



Izvor: istraživanje autorice

Kao glavni razlog zbog kojeg su prestali koristiti usluge te banke ispitanici su najviše odabrali bolja ponuda bankarskih usluga (56,6%). Osim ponuđenih odgovora, značajan broj ispitanika (17%) odgovorio je da im je poslodavac uvjetovao neku drugu banku. Nešto manji broj ispitanika (10%) odgovorio je da su to učinili zbog nedovoljnog broja dostupnih poslovnica.

Grafikon 8. Koristite li trenutno usluge još neke banke osim ove koju ste naveli na samom početku anketnog upitnika?

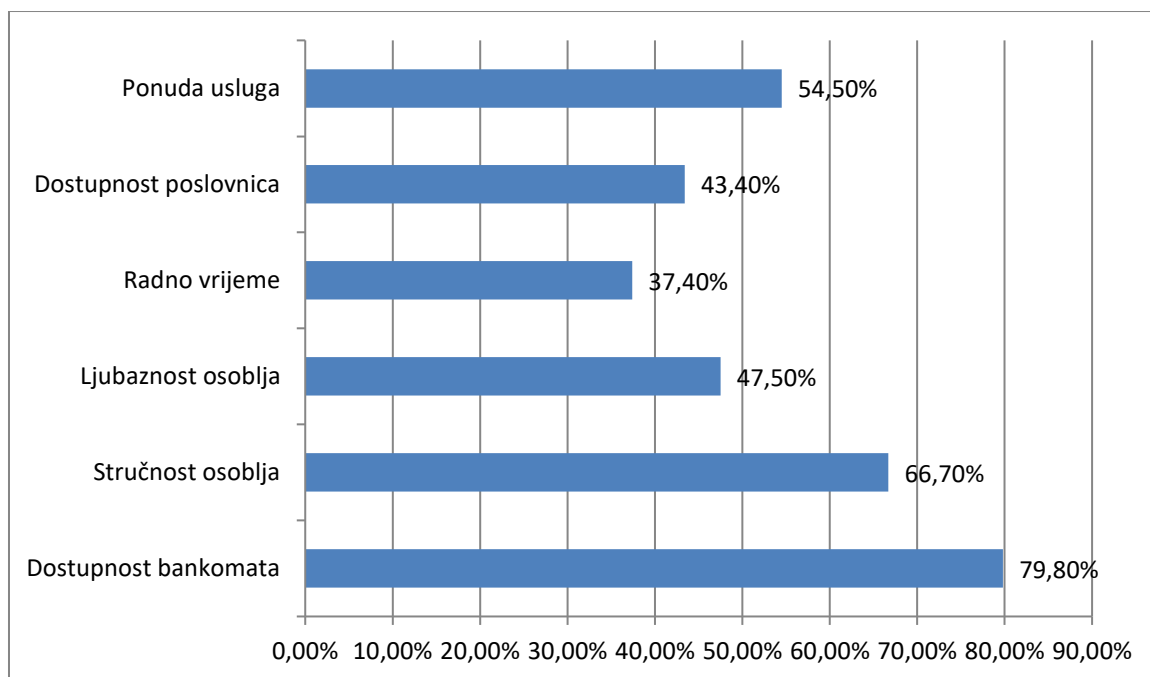


Izvor: istraživanje autorice

Većina ispitanika (70,7%) odgovorila je da trenutno koristi usluge još neke banke osim ove koju su naveli na samom početku anketnog upitnika.



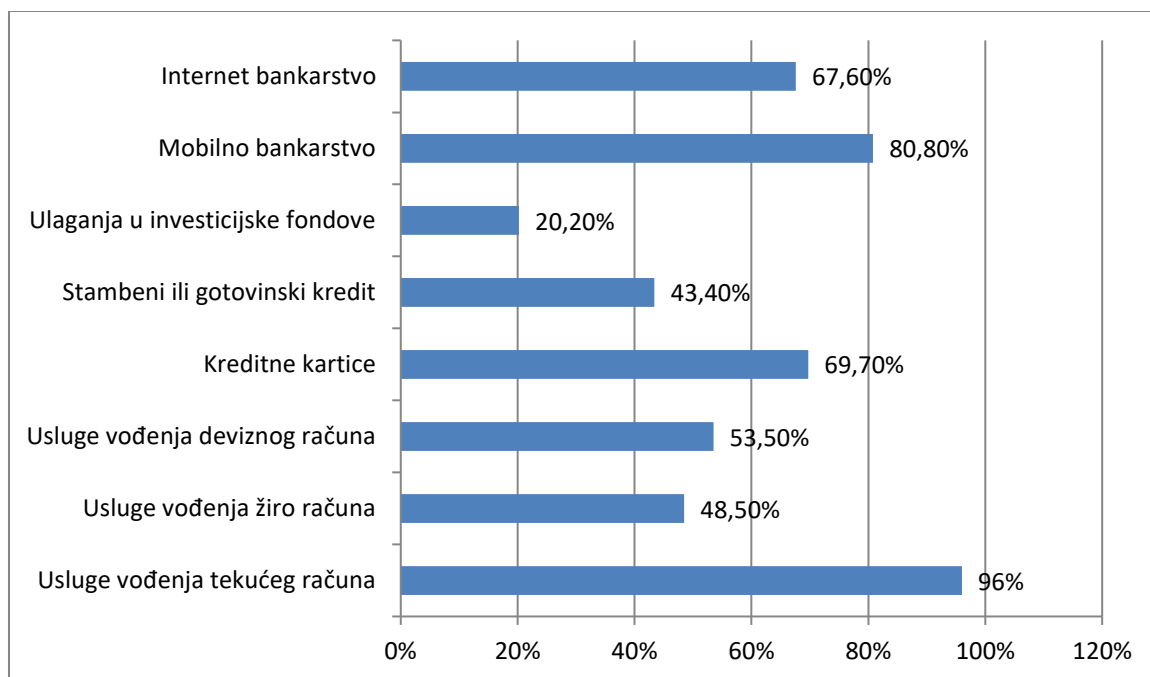
Grafikon 9. Koje od navedenih karakteristika su vam važne kod odabira?



Izvor: istraživanje autorice

Na pitanje koje se odnosi na važne karakteristike, ispitanici su imali mogućnost dati više odgovora. Najviše njih kao važnu karakteristiku odabralo je dostupnost bankomata, stručnost osoblja te ponuda usluga, dok je najmanji broj ispitanika odabrao radno vrijeme.

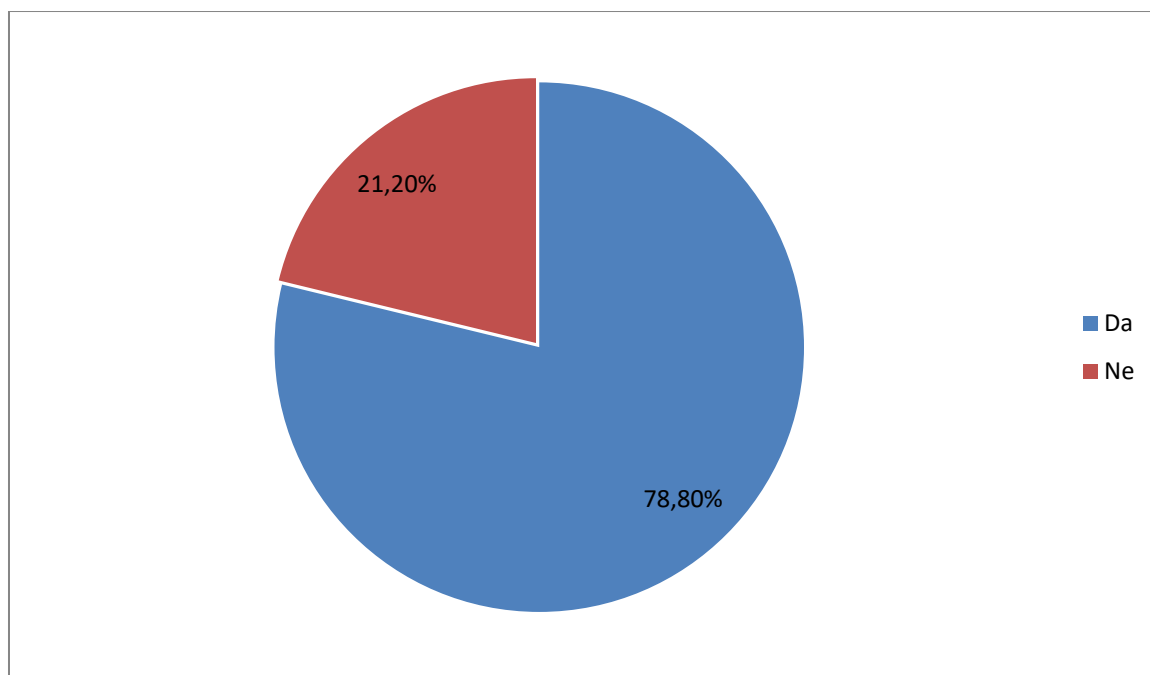
Grafikon 10. Koje bankarske usluge trenutno vi osobno koristite?



Izvor: istraživanje autorice

Od svih navedenih bankarskih usluga, većina ispitanika najviše koristi usluge vođenja tekućeg računa, mobilno bankarstvo, kreditne kartice te internet bankarstvo, dok ispitanici najmanje koriste ulaganja u investicijske fondove.

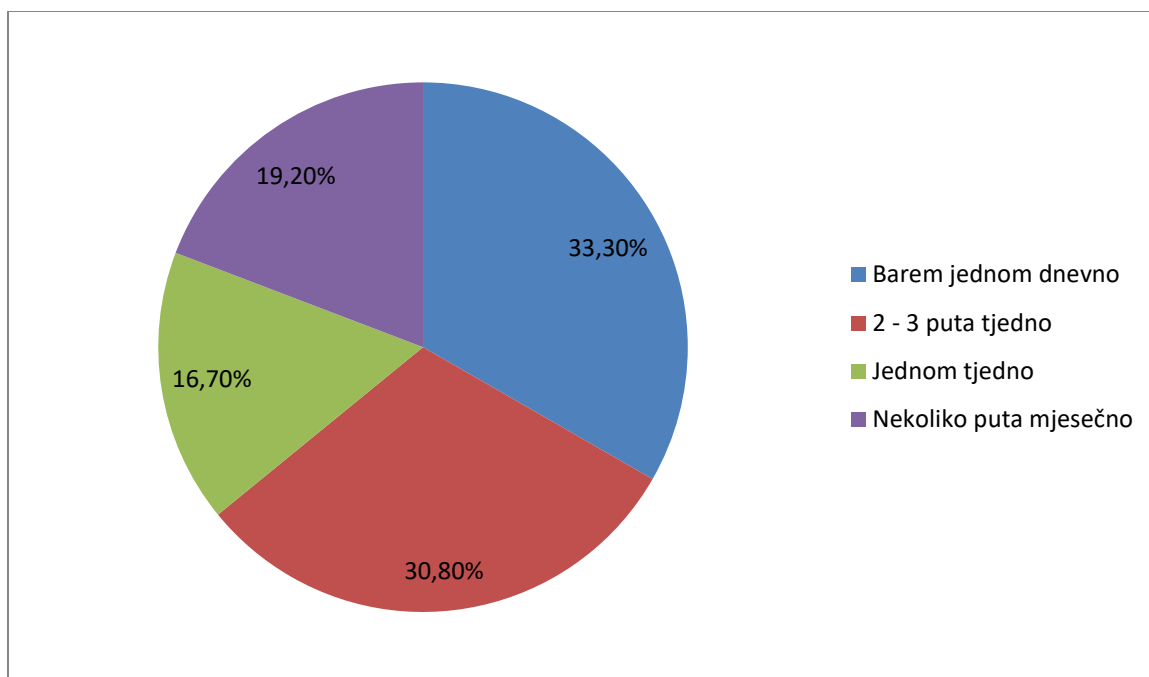
Grafikon 11. Koristite li Internet bankarstvo?



Izvor: istraživanje autorice

Kao što je vidljivo i u prethodnom pitanju, većina ispitanika (78,8%) koristi internet bankarstvo, a samo 21,2% to ne čini.

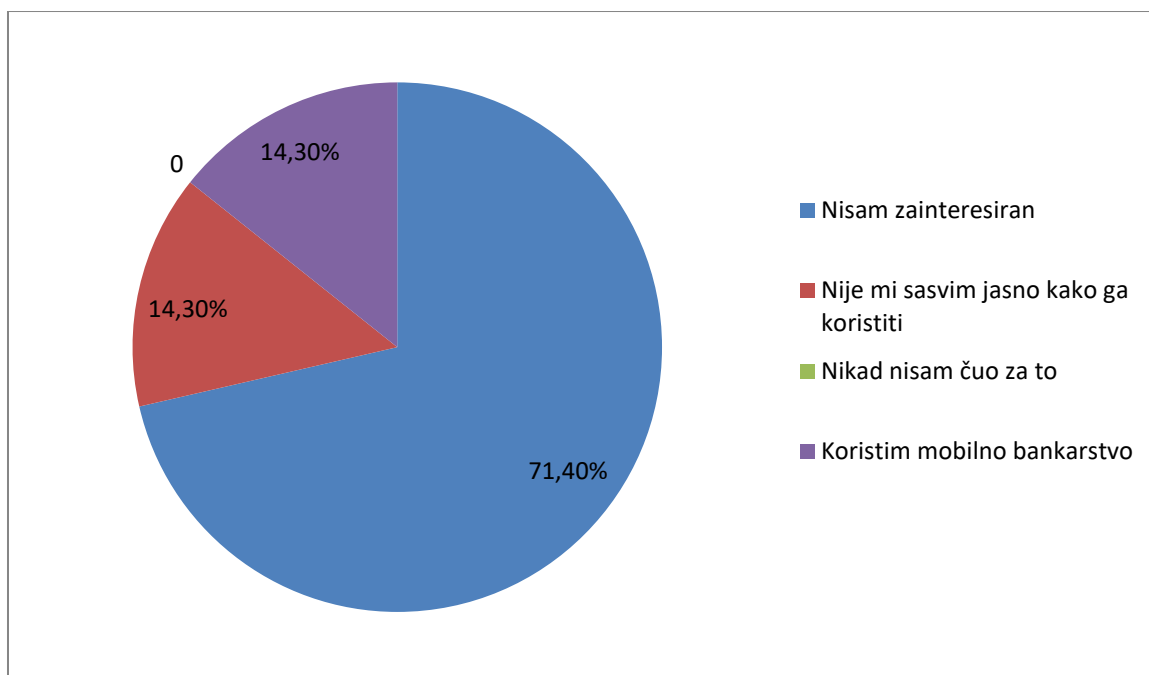
Grafikon 12. Koliko često koristite Internet bankarstvo?



Izvor: istraživanje autorice

Ispitanici koji su odgovorili da koriste internet bankarstvo, čine to barem jednom dnevno (33,3%) te 2 – 3 puta tjedno (30,8%).

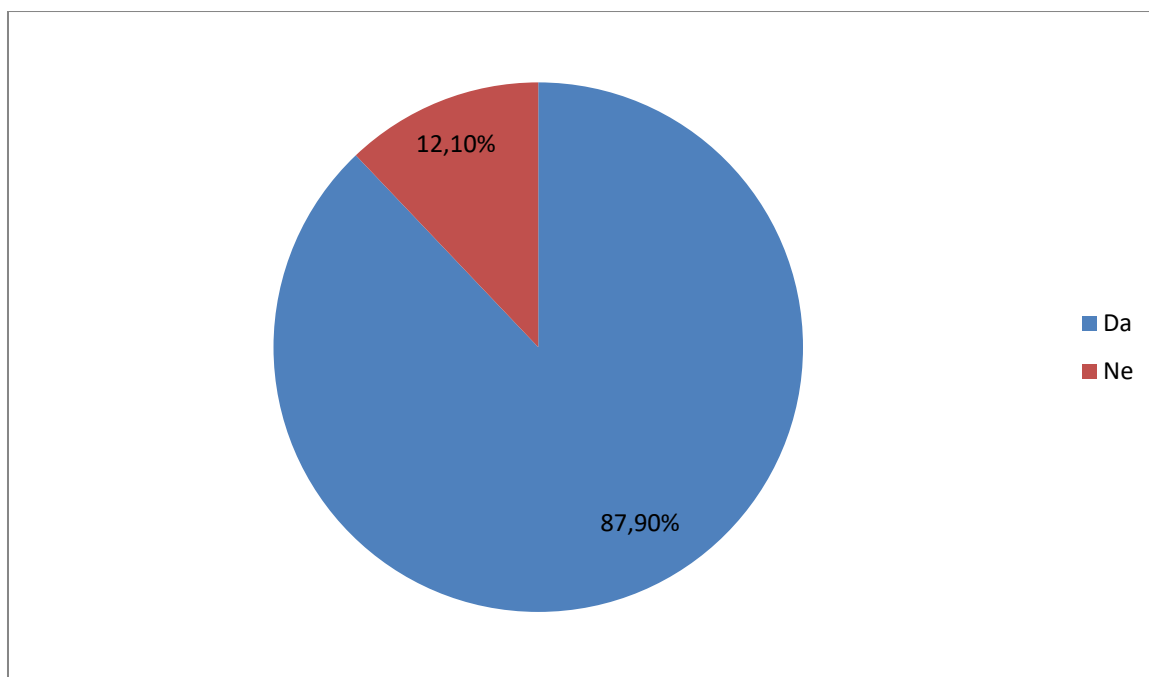
Grafikon 13. Koji je glavni razlog nekorisćenja?



Izvor: istraživanje autorice

Ispitanicima koji su odgovorili da ne koriste internet bankarstvo bilo je postavljeno pitanje koji je glavni razlog nekorisćenja. Većina ispitanika (71,4%) odgovorila je da nisu zainteresirani te jednak postotak (14,3%) odgovorio je da im nije sasvim jasno kako ga koristiti te da koristi mobilno bankarstvo. Niti jedan ispitanik nije odgovorio da nikad nije čuo za to.

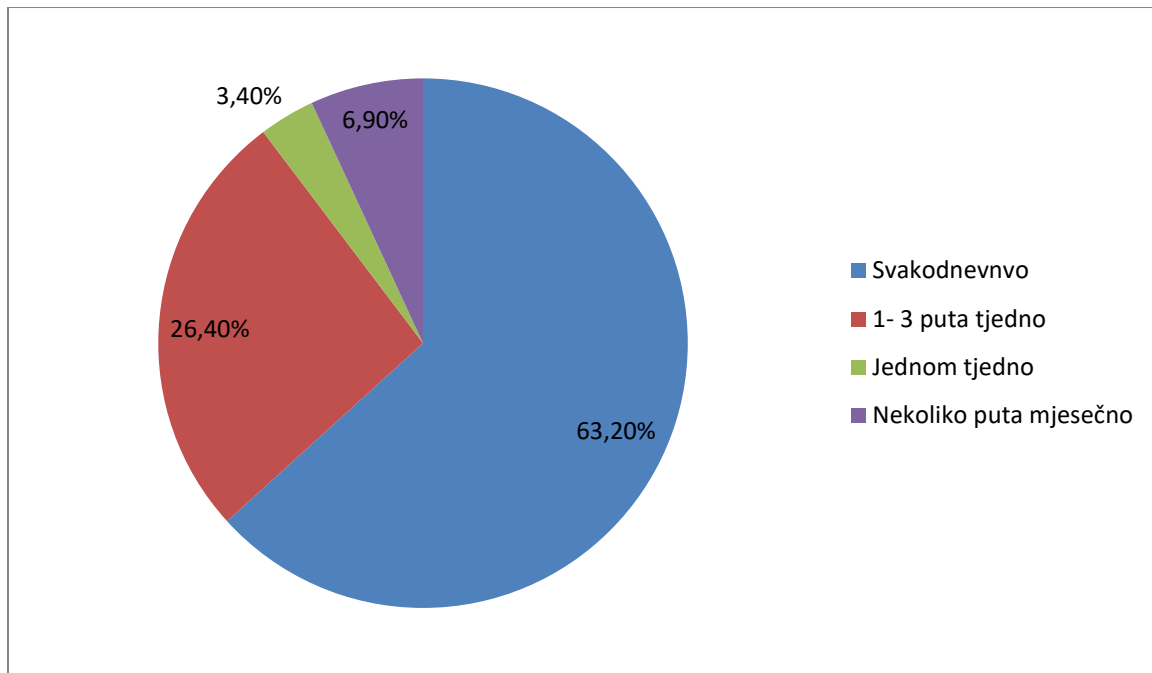
Grafikon 14. Imate li ugovoreno mobilno bankarstvo?



Izvor: istraživanje autorice

U usporedbi s internet bankarstvom, veći broj ispitanika (87,9%) koristi mobilno bankarstvo.

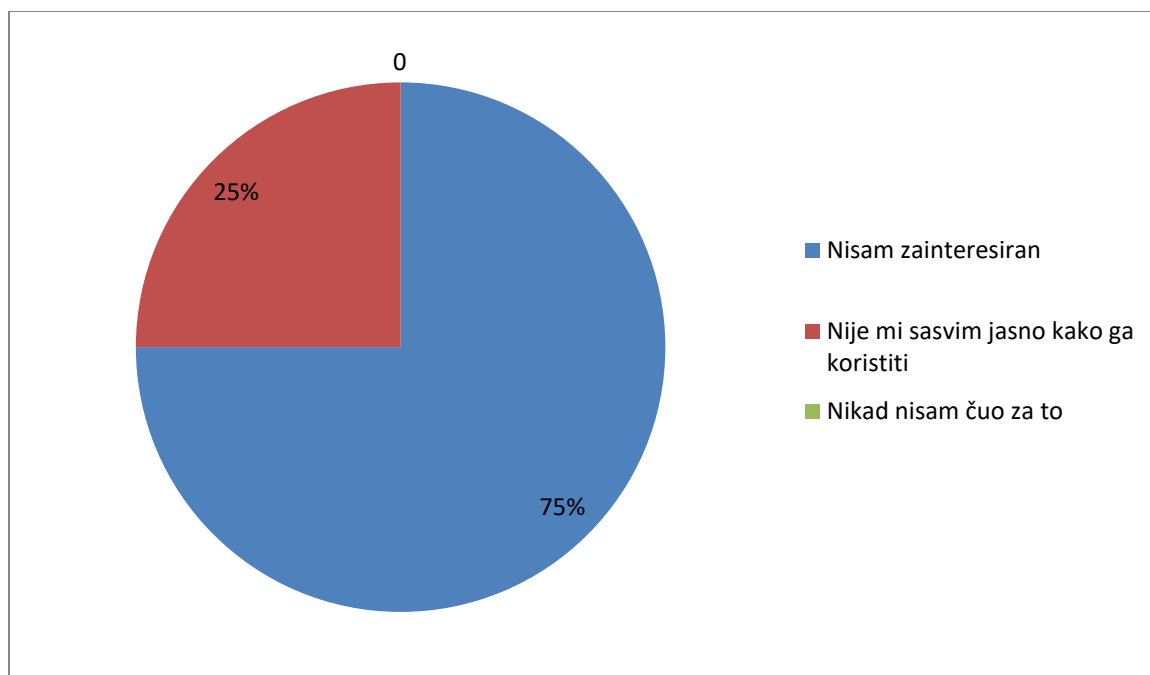
Grafikon 15. Koliko često koristite mobilno bankarstvo?



Izvor: istraživanje autorice

Većina ispitanika (63,2%) mobilno bankarstvo koristi svakodnevno ili 1 – 3 puta tjedno (26,4%). Najmanji broj ispitanika (3,4%) odgovorio je da to čini jednom tjedno.

Grafikon 16. Koji je glavni razlog nekorisćenja?

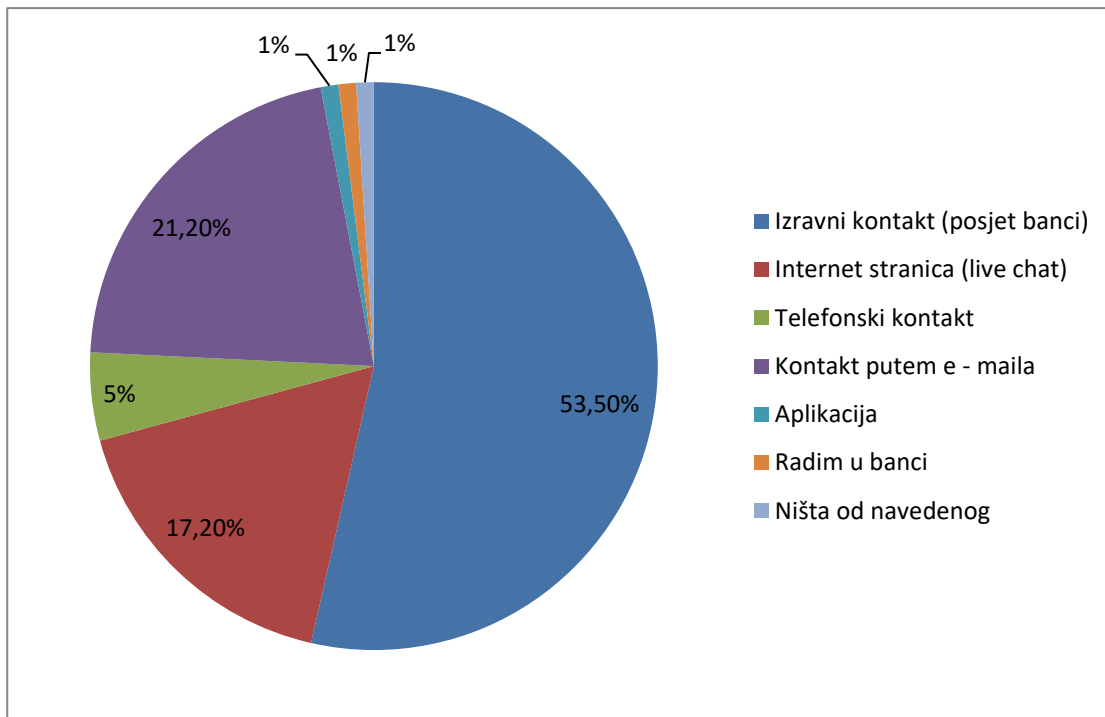


Izvor: istraživanje autorice

Kao glavni razlog nekorisćenja većina ispitanika (75%) navela je da nije zainteresirana za to, slično kao i kod pitanja za internet bankarstvo.



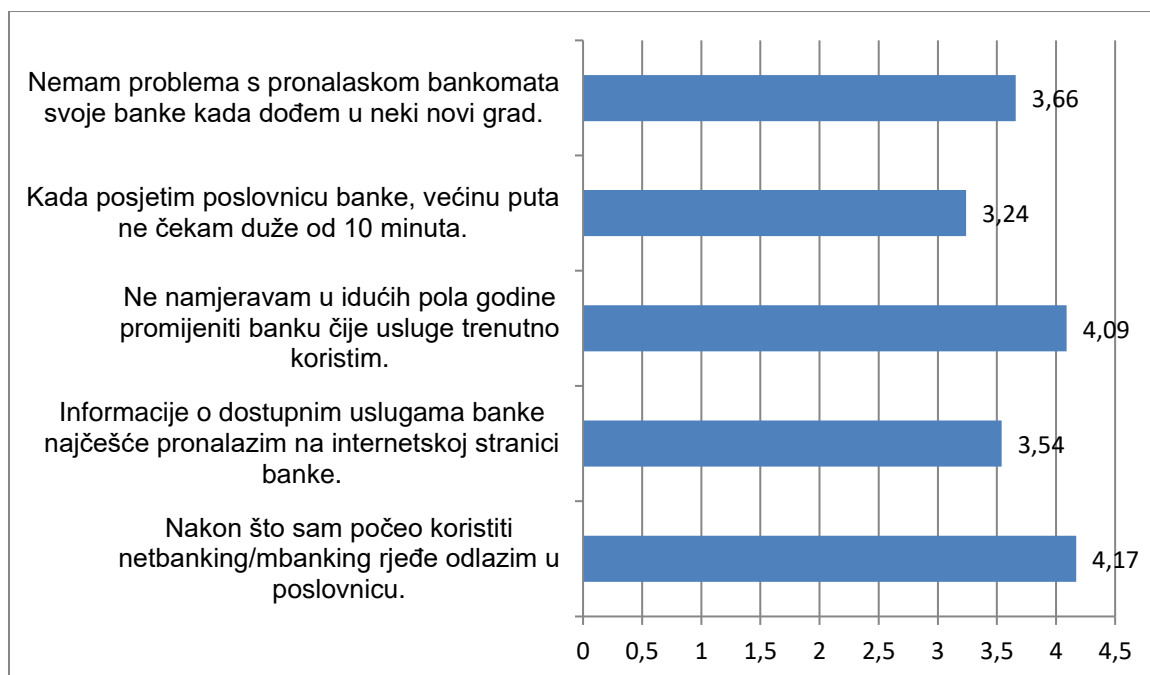
Grafikon 17. Koji od navedenih načina pretežito koristite za dobivanje informacija o proizvodima i uslugama?



Izvor: istraživanje autorice

Izravni kontakt, odnosno posjet banci preferira većina ispitanika (53,5%) za dobivanje informacija o proizvodima i uslugama, dok se na drugom mjestu nalazi kontakt putem e – maila (21,2%). Nakon toga slijedi internet stranica (17,2%) te telefonski kontakt (5%).

Grafikon 18. Označite u kojoj mjeri se slažete sa navedenim tvrdnjama



Izvor: istraživanje autorice

Na prikazane tvrdnje ispitanici su odgovarali pomoću ljestvice od 1 do 5, pri čemu je 1 – u potpunosti se ne slažem, a 5 – u potpunosti se slažem. Ispitanici koji su sudjelovali u ovom istraživanju najviše su se složili s tvrdnjom „Nakon što sam počeo koristiti netbanking/mbanking rjeđe odlazim u poslovnici.“ Također, većina ispitanika ne namjerava u idućih pola godine promijeniti banku čije usluge trenutno koristi. Nešto manji broj ispitanika slaže se s tvrdnjom da kada posjete poslovnici banke, većinu puta ne čekaju duže od 10 minuta.

## 5. ZAKLJUČAK

S prostornog aspekta tržište se može definirati kao mjesto na kojem se susreću subjekti ponude i potražnje. Točnije, radi se o mjestu na kojem trgovci susreću kupce kojima žele prodati svoju robu. Ponuda je količina proizvoda koju proizvođač planira prodati u određenom vremenskom razdoblju, a potražnja je količina proizvoda koju potrošači planiraju kupiti u određenom razdoblju. Konkurencija je pojava na tržištu s kojom se susreću gotova sva poduzeća. Konkurencija predstavlja suparništvo između poduzeća koja prodaju slične proizvode ili imaju istu ciljanu publiku. Kupci vole postojanje konkurencije na tržištu jer tako imaju veću mogućnost izbora, dok je situacija s poduzećima malo drugačija. Ipak, zdrava konkurencija je vrlo važna jer potiče poduzeća na konstantan rast te ih motivira da budu bolja od ostalih tržišnih igrača.

Konkurencija se tako može javiti kao potpuna, odnosno savršena konkurencija te kao nepotpuna, odnosno nesavršena konkurencija. Kod savršene konkurencije postoji velik broj prodavača i kupaca na tržištu istog proizvoda te svi proizvodi imaju cijenu i razmjenjuju se na tržištu, a pritom sudionici na tržištu nemaju nikakav utjecaj na cijenu po kojoj kupuju ili prodaju. Kod nesavršene konkurencije, kupac ili prodavač mogu utjecati na cijenu proizvoda, a prevladavaju vrlo visoke cijene i preniska proizvodnja. Glavne vrste nesavršene konkurencije su monopol, duopol i oligopol. Monopol je oblik nesavršene konkurencije kod kojeg cjelokupnu ponudu kontrolira samo jedno poduzeće. Tržišna struktura kod koje postoje na strani ponude samo dva proizvođača koji nude određeni proizvod ili uslugu naziva se duopol. Za ovu tržišnu strukturu karakteristično je homogenost proizvod i fiksnost cijena, mobilnost potražnje te ovisnost duopolista. Situacija u kojoj nekoliko poduzeća sudjeluje u cjelokupnoj ponudi naziva se oligopol. Posljednji oblik nesavršene konkurencije je monopolistička konkurencija. Monopolistička konkurencija podrazumijeva male proizvođače, male ekonomske snage koji nude sličan proizvod te imaju kontinuiran pritisak sa tržišta, kao i vječnu borbu za opstanak.

Kako bi utjecaj konkurencije bio što manji, za poduzeće je važno istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta minimizira tržišne rizike i neizvjesnost. Proces istraživanja tržišta može provesti samo poduzeće ili vanjska agencija koja se bavi tim poslom. Taj proces sastoji se od tri faze: pripreme faze, manipulativne faze te finalne faze. U prvoj se fazi definira problem i ciljevi istraživanja. Manipulativna faza služi za

prikupljanje i analizu podataka. Posljednja faza je finalna faza u kojoj se obrađuju i prezentiraju informacije. U toj fazi najvažniji je izvještaj čija je glavna svrha je da jasno prikaže glavne rezultate do kojih se došlo istraživanjem.

Cilj istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada je otkriti navike i stavove ispitanika o korištenju bankarskih usluga s naglaskom na poduzeće „Zagrebačka banka“. Glavni konkurenti ovog poduzeća su Erste banka, Privredna banka Zagreb, OTP te Hrvatska poštanska banka. Istraživanje je provedeno pomoću anonimnog anketnog upitnika. U istraživanju je sudjelovalo 100 ispitanika od kojih je njih 99 upitnik u potpunosti ispunilo. Od ukupnog broja ispitanika, samo jedan ispitanik je odgovorio da ne koristi usluge niti jedne banke u Hrvatskoj, ostali ispitanici pretežito koriste usluge Zagrebačke banke, Erste banke te PBZ – a. Najviše ispitanika zadovoljno je ponudom usluga, stručnosti osoblja te dostupnosti bankomata banke koju pretežito koriste. Prilikom odabira banke, ispitanicima je najvažnija dostupnost bankomata, stručnost osoblja te ponuda usluga. Kada je riječ o bankarskim uslugama, većina ispitanika najviše koristi usluge vođenja tekućeg računa, mobilno bankarstvo, kreditne kartice te internet bankarstvo. Internet bankarstvo i mobilno bankarstvo popularni su među ispitanicima jer većina njih koristi oboje. Oni koji ne koriste, kao glavni razlog za takvo ponašanje navode da nisu zainteresirani. Iako su sve popularnije internet stranice te kontakt putem e – maila, većina ispitanika ipak više preferira izravni kontakt, odnosno posjet banci za dobivanje informacija o proizvodima i uslugama.

Iz provedenog upitnika možemo zaključiti da Zagrebačka banka opravdava naziv vodeće banke u hrvatskoj obzirom da su većina ispitanika njeni korisnici te bi je kao drugu opciju odabrali i korisnici drugih banka. Banka koristeći konkurentske strategije konstanto radi na privlačenju novih korisnika te ulaže napore u povećanje i poboljšanje broja proizvoda koje koriste postojeći korisnici kako bi i dodatno širila ukupno tržište. Dugi niz godina uspješno štiti svoju tržišnu poziciju te ulaže u inoviranje i ponudu novih proizvoda Također velike napore ulaže u edukaciju svojih djelatnika te ima najveći broj poslovnica 136 među svojim konkurentima i najveću mrežu bankomata 840 što iz ankete saznajemo da su najvažnije karakteristike kod odabira ispitanika te se time ističe pred konkurencijom. Zagrebačka banka je jedna od najvećih a istraživanja pokazuju i najpoželjnijih poslodavca

## LITERATURA

### Knjige:

1. Baban, L.J. *Tržište*, Zagreb, Školska knjiga, 1991.
2. Babić, M. *Makroekonomija*, Zagreb, MATE, 2007.
3. Kotler, P. *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator, 1999.
4. Kotler, P. i K. Keller, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE, 2007.
5. Kotler, P., Keller, K.L. i M. Martinović, *Upravljanje marketingom 14. izdanje*, Zagreb, MATE, 2014.
6. Mankiw N. G. *Osnove ekonomije*, Zagreb, MATE, 2004.
7. Marušić, M. i T. Vranešić, *Istraživanje tržišta*, Zagreb, Adeco, 2001.
8. Pavić, I., Benić, Đ. i I. Hashi, *Mikroekonomija, 3. izdanje*, Split, Ekonomski fakultet u Splitu, 2009.
9. Previšić, J. i Đ. Ozretić Došen, *Marketing*, Zagreb, Adverta, 2004.
10. Šonje, A. i drugi, *Osnove ekonomije 2*, Zagreb, MATE, 2014.
11. Štefanić, I. *Istraživanje tržišta: značaj, koristi i alati*, Osijek, Tera tehnopolis, 2012.

### Članci:

1. Lipovec, N. i G. Kozina, *Ekonomska analiza i ocjena zakonitosti ponude i potražnje*, Tehnički glasnik, No. 2, Vol. 7, 2013.
2. Maričić, S., Ikonić, M. i T. Mikac, *Marketinška istraživanja u funkciji razvoja proizvoda*, Engineering Review, No. 2, Vol. 28, 2008.

### Internetski izvori:

1. Aurora university, *A Guide to Types of Market Structures*, <https://online.aurora.edu/types-of-market-structures/> (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)
2. Economics discussion, *Reasons for the Existence of Oligopoly (7 Reasons)*, <https://www.economicdiscussion.net/oligopoly/reasons-for-the-existence-of-oligopoly-7-reasons/7344> (pristupljeno 23. kolovoza 2021.)
3. Erste banka, <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)

4. Feedough, *Business Competition: Definition, Types, Importance & Examples*, <https://www.feedough.com/business-competition/?fbclid=IwAR08PFDoGEp-6Vf5vvFYnucQfDpL1qZ-AmZUIMcZZLoPkmyy6qIVikYs7zQ> (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)
5. Glossary of statistical terms, *Market definition*, <https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=3253&fbclid=IwAR0Dinbwq5ofe-ZDsBZk7FPEZ4alKg2qzx5Nz1dFAyGPMsi1LeJS7RpZ9v4> (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)
6. HPB, <https://www.hpb.hr/hr/o-nama/110> (pristupljeno 28. kolovoza 2021.)
7. Investopedia, *Market*, <https://www.investopedia.com/terms/m/market.asp>, (pristupljeno 20. kolovoza 2021.)
8. Lumen, *Perfect competition*, [https://courses.lumenlearning.com/boundless-economics/chapter/perfect-competition/?fbclid=IwAR1NVhKyKzTJE9YQIBf31\\_77oB83NACHq--t6pzsLzbqwfGaW8eOEA3di4U](https://courses.lumenlearning.com/boundless-economics/chapter/perfect-competition/?fbclid=IwAR1NVhKyKzTJE9YQIBf31_77oB83NACHq--t6pzsLzbqwfGaW8eOEA3di4U) (pristupljeno 24. kolovoza 2021.)
9. Misija i vrijednosti – Zagrebačka banka, <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/misija-i-vrijednosti> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)
10. *Povijest – Zagrebačka banka*, <https://www.zaba.hr/home/o-nama/o-nama/povijest> (pristupljeno 26. kolovoza 2021.)
11. Poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/financije/ovih-pet-banaka-najbolje-je-poslovalo-u-hrvatskoj-cetiri-banke-u-gubicima-4261346> (pristupljeno 27. kolovoza 2021.)
12. Sveučilište u Zadru, Osnove ponude i potražnje, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/mikroek/mikroekonomija\\_02.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/mikroek/mikroekonomija_02.pdf) (pristupljeno 21. kolovoza 2021.)
13. Sveučilište u Zagrebu, *Tržišne strukture I: Savršena konkurencija i monopol*, [https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06\\_Trzisne\\_strukture\\_I\\_130409.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/629561.Inzeko06_Trzisne_strukture_I_130409.pdf) (pristupljeno 24. kolovoza 2021.)
14. *Tipurić, D. Konkurentna prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije*, <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocImages/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf> (pristupljeno 26. kolovoza 2021.)

15. Web Hosting, Marketing i Dizajn, Duopol,

<http://wmd.hr/search/results/b46217e6e7e26d1c780f5e27bd7e4fcd/>

(pristupljeno 24. kolovoza 2021.)

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Tržište</i> .....	3
<i>Slika 2. Jednostavni sustav marketinga</i> .....	4
<i>Slika 3. Krivulja ponude</i> .....	5
<i>Slika 4. Krivulja potražnje</i> .....	6
<i>Slika 5. Savršena elastičnost</i> .....	10
<i>Slika 6. Načini prikupljanja primarnih podataka</i> .....	18
<i>Slika 7. Načini prikupljanja sekundarnih podataka</i> .....	19
<i>Slika 8. Povijesni pregled</i> .....	28



## POPIS TABLICA

<i>Tablica 1. Generičke konkurentske strategije</i> .....	23
---	----

## POPIS GRAFIKONA

<i>Grafikon 1. Koristite li usluge bilo koje banke u Hrvatskoj? .....</i>	34
<i>Grafikon 2. Koju banku pretežito koristite za obavljanje bankarskih usluga? .....</i>	35
<i>Grafikon 3. Ocijenite banku čije bankarske usluge pretežito koristite putem ljestvice s 5 intervala.....</i>	36
<i>Grafikon 4. Kako ste došli do banke koju pretežito koristite?.....</i>	37
<i>Grafikon 5. Koja je još banka (osim one koju ste odabrali) dolazila u obzir prilikom izbora?.....</i>	38
<i>Grafikon 6. Jeste li prije banke čije usluge trenutno koristite, koristili usluge neke druge banke?.....</i>	39
<i>Grafikon 7. Koji je glavni razlog zbog kojeg ste prestali koristiti usluge te banke? ...</i>	40
<i>Grafikon 8. Koristite li trenutno usluge još neke banke osim ove koju ste naveli na samom početku anketnog upitnika? .....</i>	41
<i>Grafikon 9. Koje od navedenih karakteristika su vam važne kod odabira? .....</i>	42
<i>Grafikon 10. Koje bankarske usluge trenutno vi osobno koristite? .....</i>	43
<i>Grafikon 11. Koristite li Internet bankarstvo? .....</i>	44
<i>Grafikon 12. Koliko često koristite Internet bankarstvo?.....</i>	45
<i>Grafikon 13. Koji je glavni razlog nekorištenja? .....</i>	46
<i>Grafikon 14. Imate li ugovoreno mobilno bankarstvo?.....</i>	47
<i>Grafikon 15. Koliko često koristite mobilno bankarstvo? .....</i>	48
<i>Grafikon 16. Koji je glavni razlog nekorištenja? .....</i>	49
<i>Grafikon 17. Koji od navedenih načina pretežito koristite za dobivanje informacija o proizvodima i uslugama? .....</i>	50
<i>Grafikon 18. Označite u kojoj mjeri se slažete sa navedenim tvrdnjama.....</i>	51

## **PRILOG**

### **Anketni upitnik**

Poštovani, pred vama se nalazi anketni upitnik kojem je cilj utvrditi stavove i navike korištenja bankarskih usluga. Anketa je anonimna, a za ispunjavanje će vam biti potrebno nekoliko minuta. Unaprijed hvala na trudu i vremenu.

#### **Koristite li usluge bilo koje banke u Hrvatskoj?**

- a) Da
- b) Ne

Ako je odgovor Ne, upitnik za te ispitanike završava.

Ako je odgovor Da, ispitanik nastavlja dalje:

#### **Koju banku pretežito koristite za obavljanje bankarskih usluga?**

- a) Zagrebačka banka
- b) Erste
- c) PBZ
- d) OTP
- e) Poštanska banka
- f) Ostalo: \_\_\_\_\_

#### **Ocijenite banku s kojom pretežito koristite bankarske usluge putem ljestvice s 5 intervala (pri čemu je 1 – vrlo loše, a 5 – vrlo dobro)**

- a) Dostupnost bankomata
- b) Stručnost osoblja
- c) Ljubaznost osoblja
- c) Radno vrijeme
- d) Dostupnost poslovnica
- e) Ponuda usluga

#### **Kako ste došli do banke koju pretežito koristite?**

- a) Po preporuci prijatelja
- b) Putem medija (tv, internet)

- c) Netko u obitelji je korisnik odabrane banke
- d) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Koja je još banka (osim one koju ste odabrali) dolazila u obzir prilikom izbora?**

- a) Zagrebačka banka
- b) Erste
- c) PBZ
- d) OTP
- e) Poštanska banka
- f) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Jeste li prije banke čije usluge trenutno koristite, koristili usluge neke druge banke?**

- a) Da
- b) Ne

Ako je odgovor Da;

**Koji je glavni razlog zbog kojeg ste prestali koristiti usluge te banke?**

- a) Neljubaznost i nestručnost osoblja
- b) Nedovoljan broj dostupnih bankomata
- c) Nedovoljan broj dostupnih poslovnica
- d) Bolja ponuda bankarskih usluga
- e) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Koristite li trenutno usluge još neke banke osim ove koju ste naveli na samom početku upitnika?**

- a) Da
- b) Ne

**Koje od navedenih karakteristika su vam važne kod odabira? (moguće je odabrati više odgovora)**

- a) Dostupnost bankomata
- b) Stručnost osoblja
- c) Ljubaznost osoblja

- c) Radno vrijeme
- d) Dostupnost poslovnica
- e) Ponuda usluga
- e) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Koje bankarske usluge trenutno Vi osobno koristite?**

- a) usluge vođenja tekućeg računa
- b) usluge vođenja žiro računa
- c) usluge vođenja deviznog računa
- d) kreditne kartice
- e) stambeni ili gotovinski kredit
- f) ulaganja u investicijske fondove
- g) mobilno bankarstvo
- h) internet bankarstvo
- i) ostalo: \_\_\_\_\_

**Koristite li Internet bankarstvo?**

- a) Da
- b) Ne

Ako je odgovor Da;

**Koliko često koristite Internet bankarstvo?**

- a) barem jednom dnevno
- b) 2 – 3 puta tjedno
- c) jednom tjedno
- d) nekoliko puta mjesečno

Ako je odgovor Ne;

**Koji je glavni razlog nekorištenja?**

- a) Nisam zainteresiran
- b) Nije mi sasvim jasno kako ga koristiti
- c) Nikad nisam čuo za to
- d) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Imate li ugovoreno mobilno bankarstvo?**

- a) Da
- b) Ne

Ako je odgovor Da;

**Koliko često koristite mobilno bankarstvo?**

- a) svakodnevno
- b) 2 – 3 puta tjedno
- c) jednom tjedno
- d) nekoliko puta mjesečno

Ako je odgovor Ne;

**Koji je glavni razlog nekorisćenja?**

- a) Nisam zainteresiran
- b) Nije mi sasvim jasno kako ga koristiti
- c) Nikad nisam čuo za to
- d) Ostalo: \_\_\_\_\_

**Koji od navedenih načina pretežito koristite za dobivanje informacija o proizvodima i uslugama?**

- a) izravni kontakt (posjet banci)
- b) internet stranica (live chat)
- c) telefonski kontakt
- d) kontakt putem e – maila

**Označite u kojoj mjeri se slažete sa navedenim tvrdnjama (1- uopće se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem):**

- \* Nakon što sa počeo koristiti (netbanking i mbanking) rjeđe odlazim u poslovnici.
- \* Informacije o dostupnim uslugama banke najčešće pronalazim na internetskoj stranici banke.
- \* Ne namjeravam u idućih pola godine promijeniti banku čije usluge trenutno koristim.
- \* Kada posjetim poslovnici banke, većinu puta ne čekam duže od 10 minuta.
- \* Nemam problema s pronalaskom bankomata svoje banke kada dođem u neki novi grad.

## DEMOGRAFSKE VARIJABLE

Dob

- a) manje od 25
- b) 26 – 35
- c) 36 - 50
- d) 51 – 67
- e) više od 68

Spol

- a) M
- b) Ž

Stručna sprema

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Viša škola, prvi stupanj fakulteta
- d) Fakultet, akademija, visoka škola
- e) Magisterij, doktorat

Radni status

- a) Zaposlena osoba
- b) Nezaposlena osoba
- c) Student
- d) Umirovljenik
- e) Ostalo: \_\_\_\_\_

Prosječni mjesečni osobni prihodi

- a) Bez osobnog prihoda i do 1000 kn
- b) Od 1001 kn do 3000 kn
- c) Od 3001 do 5000 kn
- d) Od 5001 do 7000 kn
- e) Od 7001 do 9000 kn
- f) Od 9001 kn i više

## SAŽETAK

Tržište je mjesto na kojem se susreću subjekti ponude i potražnje. Konkurencija je pojava na tržištu s kojom se susreću gotova sva poduzeća. Konkurencija predstavlja suparništvo između poduzeća koja prodaju slične proizvode ili imaju istu ciljanu publiku. Konkurencija se tako može javiti kao potpuna, odnosno savršena konkurencija te kao nepotpuna, odnosno nesavršena konkurencija. Glavne vrste nesavršene konkurencije su monopol, duopol i oligopol. Kako bi utjecaj konkurencije bio što manji, za poduzeće je važno istraživanje tržišta. Istraživanje tržišta minimizira tržišne rizike i neizvjesnost. Taj proces sastoji se od tri faze: pripreme faze, manipulativne faze te finalne faze. Cilj istraživanja provedenog u sklopu ovog diplomskog rada je otkriti navike i stavove ispitanika o korištenju bankarskih usluga s naglaskom na poduzeće „Zagrebačka banka“.

*Ključne riječi: konkurencija, istraživanje tržišta, banka, Zagrebačka banka*



## **SUMMARY**

The market is the place where the subjects of supply and demand meet. Competition is a market phenomenon that almost all companies face. Competition is a rivalry between companies that sell similar products or have the same target audience. Competition can thus appear as complete or perfect competition and as incomplete or imperfect competition. The main types of imperfect competition are monopoly, duopoly and oligopoly. In order to minimize the impact of competition, market research is important for a company. Market research minimizes market risks and uncertainty. This process consists of three phases: the preparation phase, the manipulative phase and the final phase. The aim of the research conducted as part of this thesis is to reveal the habits and attitudes of respondents about the use of banking services with an emphasis on the company "Zagrebačka banka".

*Keywords: competition, market research, bank, Zagrebačka banka*