

# UTJECAJ INOVACIJE USLUGA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA

---

Žufić, David

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:137:582220>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-12**



Repository / Repozitorij:

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



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

**DAVID ŽUFIĆ**

**UTJECAJ INOVACIJE USLUGA NA  
KONKURENTSKU PREDNOST  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, 2024.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**DAVID ŽUFIĆ**

**UTJECAJ INOVACIJE USLUGA NA  
KONKURENTSKU PREDNOST  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG: 0242034923, izvanredni student**

**Studijski smjer: Menadžment i poduzetništvo**

**Predmet: Inovacije i poduzetništvo**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Ekonomika poduzetništva**

**Mentorica: izv. prof. dr. sc. Violeta Šugar**

Pula, rujan 2024.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, 2024.godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, David Žufić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Diplomski rad pod nazivom "UTJECAJ INOVACIJE USLUGA NA KONKURENTSKU PRDOST PODUZEĆA" 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, \_\_\_\_\_(datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>2. INOVACIJA USLUGE .....</b>	<b>5</b>
2.1. Definicija usluga.....	5
2.2. Koncept nove usluge .....	8
2.3. Razvoj nove usluge i definiranje tipa usluge .....	10
2.4. Inovacija usluge .....	14
2.5. Konkuriranje i stvaranje prednosti u usluzi .....	17
2.6. Kontinuirano unapređenje usluga .....	18
<b>3. KONKURENTSKA PREDNOST.....</b>	<b>20</b>
3.1. Definicija i značaj konkurentske prednosti .....	20
3.2. Porterov dijamant konkurentnosti .....	22
3.3. Ekonomija znanja kao temelj konkurentske prednosti.....	25
3.4. Strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti .....	26
3.4.1. Održiva konkurentska prednost .....	29
3.4.2. Generičke strategije konkurentnosti.....	30
<b>4. E MOBILNOST I TRŽIŠTE PUNIONICA ELEKTRIČNIH VOZILA.....</b>	<b>32</b>
4.1. E mobilnost.....	32
4.2. Tržište električnih vozila.....	32
4.3. Baterije električnih vozila i njihova održivost .....	33
4.4. Punionice električnih vozila.....	35
4.5. Globalni i Hrvatski proizvođači punionica električnih automobila .....	37
4.6. Izazovi i budućnost električnih punionica .....	41
<b>5. PODUZEĆE E MOBILITY ISTRRA D.O.O.....</b>	<b>42</b>
5.1. Osnovna obilježja E Mobility Istra d.o.o. ....	42

5.2. Business Model Canvasa poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o. ....	46
<b>6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INOVACIJSKIH USLUGA NA KONKURENTSKUPREDNOST PODUZEĆA E MOBILITY ISTRA D.O.O. ....</b>	<b>50</b>
6.1. Metodologija istraživanja.....	50
6.2. Analiza rezultata istraživanja .....	50
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>60</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>61</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>62</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>63</b>

## UVOD

U današnje vrijeme od iznimne je važnosti pozicioniranje na globalnom, regionalnom ili lokalnom tržištu. Kako su sve više prisutni vanjski utjecaji ekonomske, društvene i ekološke naravi može se reći da su poduzeća podložna promjenama u sferi poslovanja. Razvoj tehnologije i modernizacija uvjetovali su implementaciju novijeg modela poslovanja te samim time pružanje novih proizvoda i usluga. Kupci se sve više prilagođavaju globalnim trendovima i vode se utjecajima okoline što u konačnici kreira uzročno posljedičnu vezu između promjene preferencija kupca i podizanje razine zadovoljstva proizvodom i uslugom. Ukoliko poduzeća implementiraju inovacije u svoje poslovanje i time kreiraju nove ili razvijaju postojeće proizvode i usluge, razina zadovoljstva kupaca kreće se progresivnim putem. S druge strane, inovacije proizvoda i usluga doprinose jačanju konkurentske prednosti poduzeća što omogućuje zauzimanje adekvatne pozicije na tržištu. Činjenica je da poduzeća, ukoliko su usmjerena ka uspješnom poslovanju, moraju se prilagođavati globalnim trendovima i željama ciljane skupine. Stoga je od izuzetne važnosti kontinuirano praćenje promjena, ispitivanje preferencija i inoviranje proizvoda i usluga kako se ne bi gubio korak s konkurencijom. Inovacija proizvoda i usluge mora biti rezultat intenzivnog posvećivanja tržištu kako bi se kreirala ideja odnosno uočila potreba za novom uslugom ili proizvodom, nakon čega je potrebno osmisлити prototip proizvoda/usluge. Međuovisnost inovacije proizvoda ili usluge i konkurentske prednosti proizlazi iz međusobne povezanosti stvaranja više vrijednosti u odnosu na konkurente te prilagodbe željama i potrebama ciljane skupine.

Hipoteza rada je postojanje pozitivne povezanosti inovacije usluge na konkurentsku prednost i općeg uspjeha poduzeća E Mobility Istra d.o.o. U ovom diplomskom radu naglasak se stavlja na prikaz međuovisnosti inovacija usluga i konkurentske prednosti na primjeru dobre prakse poduzeća E mobility Istra d.o.o.. U drugom poglavlju govori se o značaju inovacije usluga. Treće poglavlje opisuje konkurentsku prednost i njezinu važnost. Četvrto poglavlje odnosi se na razmatranje E mobilnosti i tržišta punionica električnih vozila. Peto poglavlje usmjereno je na definiranje primjera dobre prakse. Šesto poglavlje predstavlja empirijsko istraživanje utjecaja inovacije usluge na konkurentsku prednost.



Cilj ovog diplomskog rada je istražiti mišljenja ispitanika o konkurentskoj prednosti te utjecaju inovacija usluga na konkurentsku prednost poduzeća E Mobility Istra d.o.o.

Metodologija istraživanja primjenjuje induktivnu, deduktivnu metodu, metodu analize, metodu deskripcije, metodu sinteze te metodu anketiranja na temelju kojih se otkrivaju nova saznanja i definiraju zaključci.

## 2. INOVACIJA USLUGE

Usluge su postale važan dio naše svakodnevnice. Usluge se mogu pružati vanjskim klijentima ili klijentima iz druge funkcija unutar istog poduzeća. Ima ih raznih koje se nude kao što su primjerice; one koje pružaju javne organizacije, neprofitne uslužne organizacije, zatim javni prijevoz, profesionalne usluge, trgovine, internetski servisi, turizam i ugostiteljstvo, zdravstvena njega.<sup>1</sup>

### 2.1. Definicija usluga

Usluge predstavljaju aktivnosti ili koristi koje jedna strana pruža drugoj, a koje su u suštini neopipljive i ne rezultiraju vlasništvom nečega. One mogu uključivati rad, stručnost, pristup resursima, ili neku drugu vrstu pomoći koja zadovoljava potrebe ili želje korisnika. Usluge se razlikuju od proizvoda po tome što su nematerijalne i često su vezane za određeni trenutak ili situaciju.

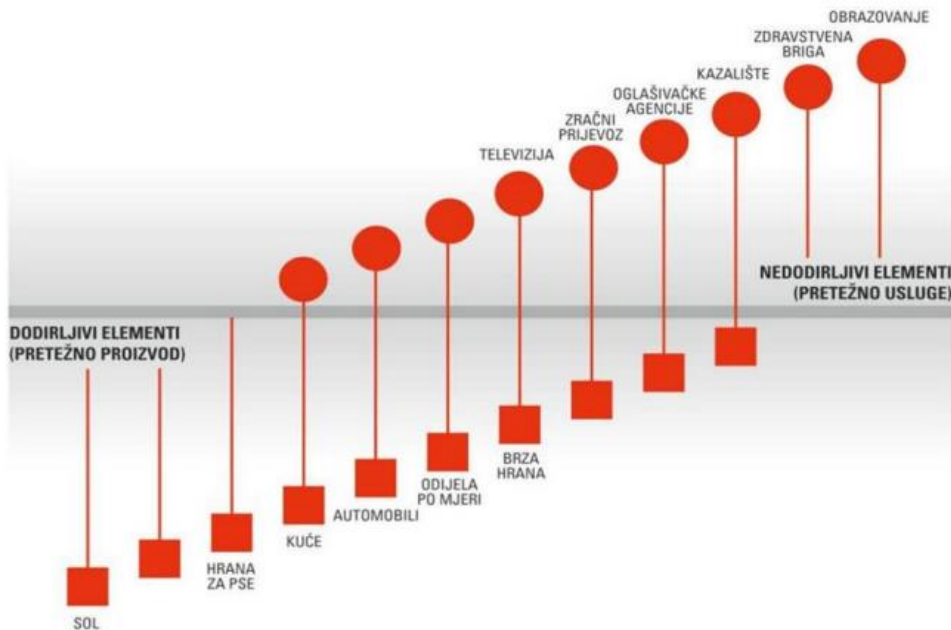
Kotler i Keller uslugu definiraju kao „bilo koju akciju ili izvedbu koju jedna stranka može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom.

Prema definiciji usluga može, ali i ne mora biti vezana uz fizički proizvod, što pretpostavlja situaciju pojave čiste usluge ili čistog proizvoda, tj. usluge koja nije vezana za fizički proizvod odnosno proizvoda koji se ne oslanja na nikakve usluge. Čista usluga i čisti proizvod predstavljaju „hipotetički ekstrem“. S obzirom da se u praksi javlja mali broj proizvoda bez popratnih usluga i sadržaja, odnosno usluga kojima nisu pridruženi opipljivi proizvodi. Međutim takvo definiranje omogućava lakše sagledavanje razlikovnih karakteristika između marketinga usluga i marketinga proizvoda.

---

<sup>1</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str.13.

Slika 1. Odnos opipljivosti proizvoda i usluga



Izvor: Požega J., Usluge,

dostupno na: <https://pozegacv.wordpress.com/projekti/poslovno/usluge/>,

pristupljeno: 28.08.2024.

Na slici su prikazani proizvodi kao što su: sol, hrana za pse, kuće, automobili, odijela po mjeri i brza hrana koji dominiraju kao opipljivi elementi. S druge strane, vidljive su usluge poput obrazovanja, zdravstvene brige, kazalište, oglašivačke agencije, zračni prijevoz i televizije te oni dominiraju kao neopipljivi elementi.

Proizvodi i usluge mogu se podijeliti na pet kategorija, a to su:<sup>2</sup>

1. **Čisto opipljiva roba** - roba kojom dominiraju opipljivi elementi bez pratećih usluga. Na primjer, zubna pasta, sapun, krema i slično.
2. **Opipljiva roba s pratećim uslugama** – roba koja se prodaje uz popratne usluge. Usluge doprinose povećanju vrijednosti robe. Na primjer, kupnja mobilnog uređaja koju prate usluge poput jamstva, servisiranja, instalacija i slično.
3. **Hibrid** – podjednako su zastupljeni i opipljivi i neopipljivi elementi. Na primjer, u restoranu uključeni su hrana i piće koji predstavljaju opipljivu robu i usluga

<sup>2</sup> Kotler P., Keller K.L., Martinović M., 2014., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, str. 356.

posluživanja.

4. **Važna usluga s popratnim minornim robama i uslugama** – dominantna usluga koja uključuje popratne proizvode ili druge usluge. Na primjer, putovanje zrakoplovom koje predstavlja uslugu uključuje opipljive proizvode poput hrane, pića, časopisa ili hotelska usluga koja uključuje opipljivu robu kao što je hrana i usluge čišćenja, posluživanja, kozmetičke usluge i slično
5. **Čiste usluge** – dominiraju neopipljivi elementi. Na primjer, usluge savjetovanja, masaže, čuvanja djece.

Svi dolaze u kontakt s uslugama te ih se doživljava svaki dan. Sve ciljane skupine te potencijalni kupci su klijenti mnogobrojnih komercijalnih i javnih usluga kao što su škole i fakulteti, vrtići, bolnice, trgovine, hoteli i kampovi, restorani, kina i Internet. Svi daju usluge ne samo kao dio svojega posla nego i privatno, za prijatelje i obitelj, kao što su kuhanje, čišćenje, prijevoz, organizacija putovanja i emocionalne usluge.<sup>3</sup>

Operacijski je menadžment u uslugama važan jer se na upravljanje operacijama odnosi najveći dio troškova i svih izdataka poduzeća, jednako proizvodnog kao i uslužnog, no on je i ujedno generator prihoda kroz upravljanje i resursima poduzeća. Uslužni operacijski menadžment je veoma uzbudljiv i izazovan. Radi se o radu s ljudima u realnom vremenu, pokušavajući riješiti njihove probleme, motivirati zaposlenike jer oni pružaju i isporučuju kvalitetu usluge, a ipak vode računa o troškovima kako bi to pružanje usluge dugoročno opstalo.<sup>4</sup>

Usluge karakterizira nekoliko osnovnih obilježja koja ih diferenciraju od proizvoda, te vrše utjecaj na planiranje i provedbu marketinških programa. To su:<sup>5</sup>

- **NEOPIPLJIVOST** – usluge se ne mogu vidjeti, osjetiti, čuti ili dodirnuti. Prije kupnje usluge nije moguće izravno ocijeniti s aspekta njihove kvalitete, osobina, karakteristika i slično.

---

<sup>3</sup> Kotler P., Keller K.L., Martinović M., 2014., Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 15.

<sup>4</sup> Kotler P., Keller K.L., Martinović M., 2014., Upravljanje marketingom, MATE, Zagreb, str. 13.

<sup>5</sup> Dobrinić D. i Gregurec I., 2016., Integrirani marketing, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, str. 211.

- **NEDJELJIVOST** – proizvodnja i prodaja usluge je istovremena. Nije moguće odvojiti proces proizvodnje usluge od mjesta njezine prodaje.
- **PROMJENJIVOST** – promjenjivost usluga posljedica je uključenosti ljudskog činitelja u njezino izvršavanje. U momentu pružanja usluge uspostavlja se odnos između korisnika i pružatelja usluge koji je jedinstven i čija kvaliteta ovisi o tome tko i kada uslugu pruža.
- **PROLAZNOST** – usluge nije moguće uskladištiti poput fizičkih proizvoda. Ukoliko usluga nije konzumirana u vremenu njezinog nastajanja ona nestaje.
- **NEPOSTOJANJE VLASNIŠTVA** – konzumiranje usluge ne rezultira i njezinim vlasništvom.

Kako bi se anulirali problemi vezani za percepciju usluga, koje njezina specifična obilježja mogu uzrokovati, nužno je poduzimati određene marketinške aktivnosti kojima se utječe na povećanje subjektivne vrijednosti usluga kod kupca. Sve je veći broj usluga koje su se nekada držale unutra proizvodnog poduzeća koje su se nekada držale unutar proizvodnog poduzeća. Primjerice, brojna su poduzeća specijalizirana za marketing, konzalting i drugo. Zbog racionalizacije troškova proizvodni je poduzećima danas isplativije uzeti usluge od takvih specijaliziranih poduzeća nego imati vlastite odjele.

## 2.2. Koncept nove usluge

Jedan od ključnih izazova za proizvođače u industriji mobilnosti jest razumijevanje i uključivanje potreba i povratnih informacija potrošača. Čineći to prije lansiranja i zamrzavanja dizajna, osnažuju se klijenti da poboljšaju svoje izgleda za uspjeh i da se pozabave kritičnim pitanjima kao što dizajn eksterijera i interijera, cijene, marketing i komunikacija. Novi proizvodi i usluge ocjenjivati će se u kontekstu u kojem su predstavljeni relevantni konkurenti i prikupljaju se uvidi u poboljšanje područja kao što su dizajn proizvoda, značajke, pakiranje ili potencijalne zamke kvalitete. Simulacija cijena i izbora također se mogu uključiti u procjenu tržišnog potencijala.

Postoji mnogo slučajeva novih usluga koje ne predstavljaju inovacije za tržište i potrošača, ali s kojima poduzeće treba obazrivo upravljati s obzirom na menadžerski proces razvoja. Razlog je u tome što te usluge u malom vremenskom razmaku prate inovatorsku uslugu, što formula usluge nije još potpuno pod kontrolom, ili zato što interakcijski karakter usluge omogućuje korisniku da samostalno može kreirati razliku i preoblikovati patvorinu u inovaciju, ne s gledišta poduzeća nego s gledišta tržišta. Nije jednostavno utvrditi da li je ili nije nova usluga inovacija, što pokazuju i istraživanja mnogih autora te je stoga potrebno dodati dvije komplementarne napomene. Velika većina inovacija u poljoprivredi, industriji ili tercijaru rezultat su akumuliranosti malih, čak i marginalnih promjena. Istraživači mnogo inzistiraju na vremenu potrebnu za vrednovanje kumulativnih učinaka mikropromjena. Osim spektakularnih ali i malobrojnih inovacija, postoji mnogo inovacija koje ako se uzmu zajedno, mogu biti ravne prvima u pogledu produktivnosti, kvalitete i konkurentnosti. U upravljanju kontinuiranim procesom inovacije treba priznati da ne postoji razlika u naravi, nego jednostavno u stupnju između jednih i drugih, spektakularnih i onih koje ne uzrokuju neke velike promjene. Sve su one nužne i treba znati upravljati njima, vodeći računa o značajkama poduzeća i tržišta te o životnom ciklusu proizvoda ili usluge.

Novi pristup uslugama uključuje i sustav ponude, sustav davanja te upravljanja njezinim ugledom. Jedan od primjera je supermarket kojeg je uveo Carrefour, koji je tada na tržištu predstavljao inovaciju. Na razini ponude to se izrazilo u poslovanju prehranom i drugim proizvodima pod istim krovom, samoposlugom, konkurentskim cijenama te korištenjem parkirališta. Godinama kasnije, oponašatelji ovakvog modela usluge imali su manje uspjeha, ali su zadržali usku centralizaciju nabavki te su na taj način izbjegavali kontrolu menadžera svojih supermarketa. Kao novu uslugu uzima se u obzir samo novo djelovanje na usluzi karakterizirano pojavom na tržištu sustava ponude. Nova usluga podrazumijeva se kao ostvarena cjelina zahvaljujući novom usluživanju te je identificirana kao nova marka. Izgradnja nove mreže i prisutnost novog tržišnog segmenta za uslužno poduzeće, odnosno lanac nisu nužno potrebni za kvalificiranje nove aktivnosti usluge. Sustav ponude može uključiti periferne, postojeće i nove usluge. Dodavanjem nove periferne usluge, s odgovarajućim sustavom ponude za postojeći

segment te s korištenjem postojeće mreže, ostvaruje se proširenje ponude postojeće usluge koja se ne smatra novom. Veliko značenje za skladnu podjelu odgovornosti na području razvoja “proizvođača”, s jedne i stručnjaka za marketing, s druge strane ima takvo objašnjenje nove usluge, zasnovano na razlikovanju i proširenju novog rada, to jest djelovanja.<sup>6</sup>

Pravovremenim istraživanjem tržišta te uočavanjem njegovih potreba pomoću provedenog istraživanja potrošača može se kreirati nova usluga, čime se konkurentnost poduzeća može uvelike poboljšati.

### 2.3. Razvoj nove usluge i definiranje tipa usluge

Kontinuirano unapređenje je najjednostavniji način poboljšanja poslovanja i podizanje kvalitete usluge te se provodi postupno, svaki dan, na svakom radnome mjestu. Za njegovo uspješno provođenje bitno je analizirati proces pružanja usluga, prikupljati komentare klijenata i korigirati aktivnosti u skladu s potrebama klijenata. Ono što razlikuje kontinuirano unapređenje u proizvodnji i ono u uslugama jest činjenica da se unapređenje usluga mora više fokusirati i osloniti se na ljude, tj. klijente i pružatelje usluga.<sup>7</sup>

Bez obzira na njihovu podjelu, svi tipovi usluga mogu imati tri domene djelovanja s time da će u nekim uslugama dominirati tehnički izazovi dok će u dugima dominirati socio – kulturni izazovi. Važno je odmah pri dizajnu usluge definirati koji će izazovi dominirati.

Tablica 1. Izazovi upravljanja uslužnim poduzećem

<b>Upravljanje uslužnim poduzećem</b>	
menadžment odlučivanje planiranje	
<b>Tehnički izazovi</b>	<b>Socio-kulturni izazovi</b>
dizajn mjerjenje	pripremanje objašnjavanje

<sup>6</sup> Eiglier P. i Langeard E., 1999., Marketing usluga, Vitagraf d.o.o., Rijeka, str. 125.

<sup>7</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 319.

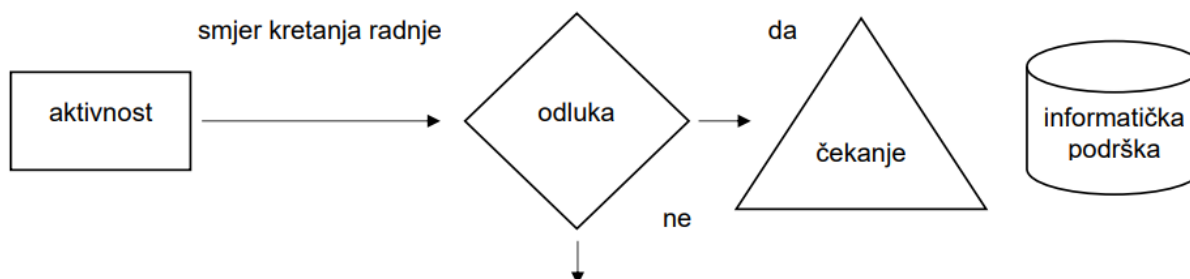
razvoj	motiviranje
--------	-------------

Izvor: Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 87.

Prilikom dizajniranja nove usluge, zajedno s odlukama koje se donose vezano za kapacitete, lokaciju, dizajn objekta, tehnologiju, ljudske potencijale, obavlja se tzv. blueprinting. Radi se o tome da se skicira usluga koja će se pružati. To je uobičajeno za usluge budući da se takvim postupkom odmah vide točke interakcije s klijentom. Skiciranje usluge radi se i ako je promjenjena strategija pa treba redizajnirati ili poboljšati uslugu.

Najčešći alat za skiciranje usluge je dijagram toka. Cilj toga grafičkog alata je da se brzo razumiju procesi. Iako, kako će se prikazati na primjerima, ti dijagrami izgledaju vrlo jednostavno, analiza i crtanje grafikona zahtijevaju puno vremena. Osnovni alati za crtanje dijagrama toka nisu propisani, no, uvriježeni su određeni simboli koje se može naći i u programima za obradu teksta. Često se dijagrami toka u uslugama zovu „service blueprinting“, kako bi se razlikovali od tradicionalnih dijagrama toka koji se rabe u proizvodnji. Osim toga, uslužni dijagrami imaju dodatni dio koji označava interakciju klijenta s uslužnim poduzećem koje nije prisutno u proizvodnji.

Slika 2. Osnovni simboli za crtanje dijagrama toka



Izvor: Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 88.

Analiza i dizajn uslužnog sustava pomoću dijagrama toka spadaju u aktivnosti planiranja



što je zadatak vodstva uslužnog poduzeća, dok promjene i njihova implementacija spadaju u operativni dio menadžmenta. Dijagram toka usluge zapravo će uključivati sve odluke koje se moraju donijeti u uslužnom poduzeću kao što su primjerice, lokacija, kapaciteti i drugo. Osim tih elemenata, kod usluga su dijagrami toka podijeljeni na ono što kupac vidi i ono što ne vidi i sve potporne aktivnosti. U proizvodnji ta dodatna podjela nije potrebna jer po pravilu kupac ne vidi proizvodnju predmeta koji kupuje, ali princip crtanja ostaje isti.

Prvo o čemu se mora odlučiti kada se kreće u projekt prikupljanja podatka i crtanja dijagrama toka je širina procesa koji se želi obuhvatiti. Poanta dijagrama toka je da bude shvatljiv i lako razumljiv. Ako se želi obuhvatiti. Poanta dijagrama toka je da bude shvatljiv i lako razumljiv. Želi li se obuhvatiti cjelokupno poslovanje uslužnog poduzeća, preporučljivo je crtati više dijagrama – jedan glavni, ne detaljan za cijelo poduzeće i detaljnije dijagrame za neke kompliciranije aktivnosti unutar glavnog dijagrama.

Kada je nacrtan dijagram toka, slijedi njegova analiza. Vrlo često analizu provodi vrhovni menadžment uz pomoć konzultanata ili članova radne skupine koje sam ovlastio za izradu dijagrama toka.<sup>8</sup>

Iznimno je važno dobro analizirati procese pružanja usluge i fokusirati se na detalje koji mogu pridonijeti velikoj razlici u procesu. Primjerice, prezentiranje, osmijeh i slično donose veće napojnice, ali i koristi menadžmentu poduzeća. Detaljnom analizom procesa pomoću dijagrama toka moguće je točno utvrditi i trajanje svake aktivnosti. S druge strane, može pomoći u utvrđivanju mogućih grešaka kako bi se one eliminirale i time povećala kvaliteta usluge.

U međuvremenu veliki značaj imala je teorija o liniji razgraničenja u uslugama koja je doprinjela razvoju modela kontakta s klijentom. Naime, objašnjava brojne razloge zašto kod usluga treba razdvojiti procese. Prvi razlog je efikasnost što podrazumijeva operacije koje klijent ne mora vidjeti treba držati dalje od njega kako nebi smetao u izvršenju tog posla. S druge strane, nisu svi zaposlenici istih psiholoških karakteristika,

---

<sup>8</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 89.

neki imaju jače razvijene interpersonalne vještine, a drugi manje. Stoga menadžment koji bi trebao dobro poznavati svoje zaposlenike najbolje zna kojeg zaposlenika kamo rasporediti. To povećava efikasnost cijelog poduzeća, ali djeluje i pozitivno na moral zaposlenika. Nadalje ako se razdvoje procesi moguće ih je bolje pratiti, pa samim time i popraviti kvalitetu usluge.

Pri razdvajanju postoji problem u načinu kompenzacije zaposlenika u prednjem i stražnjem uredu. Zaposlenici u prednjem uredu dobivaju provizije za dodatnu prodaju usluga klijentima. U želji za što većom prodajom, zaposlenik će se sve više oslanjati i fokusirati na prodaju nego na informacije koje treba prikupiti od klijenta. Zahtjev koji zaposlenik šalje u stražnji ured može imati nedovoljno informacija, pri čemu mogu nastati dodatni troškovi njihova prikupljanja. Zaposlenici u stražnjem uredu imaju kompenzaciju prema svojoj efikasnosti, a svako dodatno traženje informacija njima umanjuje efikasnost. Danas se sve to rješava sofisticiranim informatičkim sustavima s obveznim poljima unosa podataka, kako bi se izbjegao trošak naknadnog traženja informacija i veća ulaganja u sustav. Na menadžmentu je da računom koristi i troškova, sagledavajući i prednji i stražnji ured, utvrdi kakav mu je informatički sustav potreban.<sup>9</sup>

Informatička tehnologija (IT) iznimno je važna u uslugama i postaje sve važnija konkurentska prednost. Informatička tehnologija je resurs koji se sastoji od hardvera, softvera i ljudi koji s tom tehnologijom rade (zaposlenici i klijenti). Informatički sustav je umrežena informatička tehnologija. Primjerice za navedeno jest: rezervacijski sustav sam na recepciji hotela je informatička tehnologija, dok sustav koji omogućava i rezervacije i upravljanje hotelom, primjerice, čišćenje, održavanje i ostalo, spada u informatički sustav hotela.<sup>10</sup>

Razvoj nove usluge, kao i razvoj novog proizvoda, proces je koji počinje sa idejom i prostire se sve do tržišnog plasiranja proizvoda i usluge. Može se primijetiti da većina opipljivih proizvoda plasira uslugu paralelno s proizvodom. Primjerice to mogu biti automobilske kuće, koje osim opipljivog automobila, pružaju usluge financiranja,

---

<sup>9</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 104.

<sup>10</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 112.

održavanja i osiguranja. Iako je model razvoja novog proizvoda koristan i važan koncept za usluge, postoje značajne razlike koje proizlaze iz same prirode usluga. Često se u praksi primjenjuje model dizajna novog proizvoda za razvoj nove usluge. Usluge se uglavnom razlikuju od proizvoda na mnogo načina, ali zbog neopipljivosti mnogo je teže definirati uslugu nego proizvod. Razvoj nove usluge mora konstantno imati poveznicu između ideje i onoga kupca, odnosno korisnika na kraju modela koji tu uslugu konzumira. Usprkos tome, istraživanja pokazuju da se proces razvoja nove usluge može formalizirati.<sup>11</sup>

Uloga kupaca i korisnika još uvijek je pasivna u većini industrija. Unatoč tome što marketing ima sve više razvijene alate za identificiranje korisnikovih želja i potreba, često rezultati analiza ne donose željene rezultate. Korisnici su u većini slučajeva neodlučni, tj. nisu sigurni u svoje želje i očekivanja od usluge ili je jednostavno na kraju nisu spremni platiti.

#### **2.4. Inovacija usluge**

Kao proizvodni suradnici i dizajneri uslužnog procesa klijenti su važan i ključan izvor novih ideja i dizajna. Dok se pri inovaciji proizvoda podaci klijenta koriste kao input za interni proces, inovacija u usluzi trebala bi izravno uključiti klijente u proces. Menadžeri sporo prihvaćaju klijente kao izvor novih ideja. Problematika je u tome što previše kompanija ima ograničen pogled na doprinos klijenata. Oni postavljaju klijentima nekoliko površnih pitanja o tome što žele i ne žele, a da zapravo uopće ne shvaćaju probleme s kojima se klijenti susreću.

Također još jedan uobičajen problem je da se menadžeri više oslanjaju na svoju intuiciju i predosjećaje zbog toga što su se promijenila pravila igre. Posljedice su toga nastajanje novih usluga ad hoc procesom i često neisplativost. Razlikuje se od inovacije proizvoda po tome što inovacija usluge zahtjeva jasno razvijen proces kako bi se povećala vjerojatnost razvoja one usluge koju klijenti trebaju ili žele i koju su voljni platiti i koju organizacija može poduprijeti.

---

<sup>11</sup> Prester J., 2010., Menadžment Inovacija, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 163.

U najširem smislu, inovacije podrazumijevaju nove proizvode i usluge, ali i nove tehnologije, nove proizvodne procese, nove marketinške metode, kao i nove modele upravljanja.

Prema Priručniku iz Osla, kao ključnom dokumentu koji definira inovacije na području EU prepoznatljive su 4 vrste inovacija u poduzećima:<sup>12</sup>

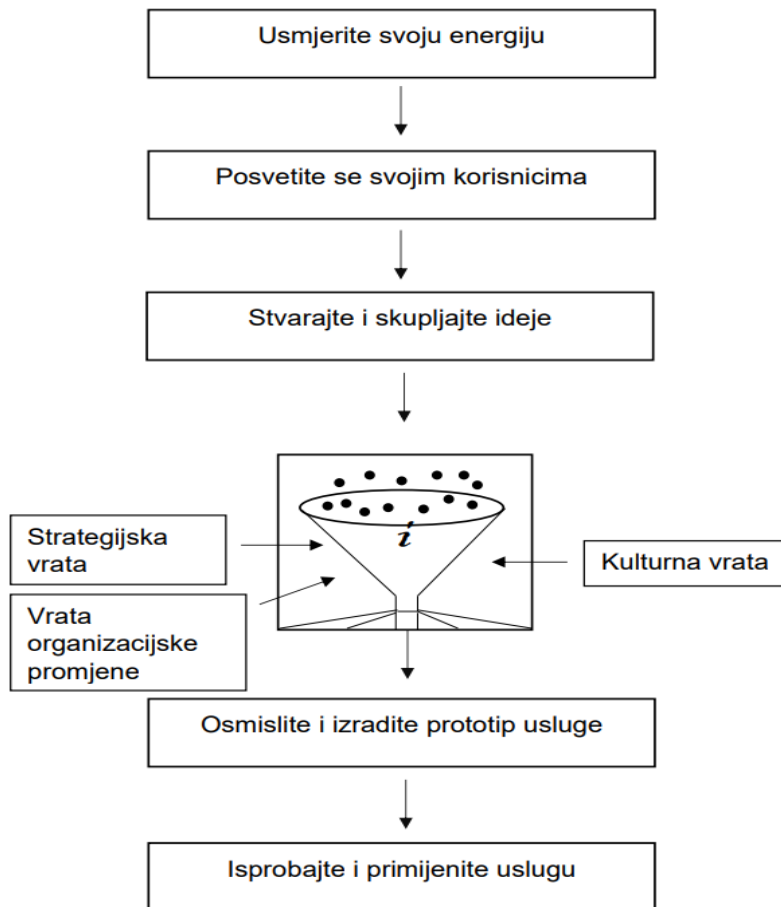
- inovativan proizvod
- inovativan proces
- organizacijska inovacija
- marketinška inovacija

Inovacije usluga često prisiljavaju poduzeće na potpuno novi način rada. To je jedan od razloga zašto mnogim proizvodnim i uslužnim poduzećima inovacija usluge teško pada. Kada stvari idu u dobrom smjeru, teško je poremetiti ravnotežu i povesti organizaciju u novom smjeru. Unatoč tome, prepreke je moguće savladati ako se promotri usluga u širom kontekstu ujedinjenja stvaranja kulture, usmjeravanja i povezivanja djelatnosti. Održavanje ili poboljšavanje postojećih djelatnosti, dok se istovremeno razvija nove, treba promatrati kao srodne, trajne djelatnosti. Procesi održavanja, poboljšanja i razvoja usluge su defanzivne naravi; uklanjaju nedostatke i izgrađuju prednosti kako bi zadovoljili i zadržali sadašnje klijente. Inovacija usluge puno je ofenzivnija. Dok pomaže zadržati stare klijente, inovacija također dovodi nove klijente u portfelj. No, puno poduzeća ovdje zakaže jer nisu sposobna istovremeno biti obrambeni igrači i napadači – braniti stari posao i promicati nove ideje. Kada se bude napredovalo u usluzi i poboljšala pouzdanost, klijenti će očekivati da se prilagodi usluga kako bi ona najbolje odgovarala potrebama određenih dijelova tržišta. S vremenom klijenti očekuju prilagodbu usluge njihovim osobnim potrebama. Budući da se svaka postojeća usluga može prilagoditi, s vremenom će se inovirati poslovanje kako se tržište bude mijenjalo.

---

<sup>12</sup> Infini grupa, dostupno na: <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>, pristupljeno: 28.08.2024.

Slika 3. Proces inovacije usluge



Izvor: Johnson A. i M. D., 2006., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, MATE d.o.o., Zagreb, str. 121.

U smjeru neprestanih promjena tržišnih zahtjeva, prilagodljivost i inovativnost postaju ključni i najvažniji faktori uspjeha u projektiranju usluga usmjerenih na korisnika. Organizacije koje uspijevaju uspješnim ishodom analizirati i predviđati potrebe svojih korisnika, te na temelju toga formirati personalizirane i vrijednosno bogate usluge, ostvaruju ključnu konkurentsku prednost. Posebno se ističe važnost i ključnost integracije digitalnih tehnologija koje pružaju bolje razumijevanje korisničkih preferencija

i ponašanja, što je temelj za razvoj efikasnijih i pristupačnijih usluga.

U skorijem vremenu, priželjkuje se da će suradnja između različitih sektora i disciplina odigrati ključnu ulogu u kreiranju i formiranju inovativnih usluga koje u cijelosti odgovaraju korisničkim očekivanjima. Sve je veći naglasak na održivost te društvenu odgovornost i svjesnost poduzeća jer zahtjeva razvoj usluga koja ne samo da ispunjavaju zahtjeve i uslove korisnika, već i pozitivno doprinose široj zajednici i okolišu. Kroz takav pristup, projektiranje usluga usmjerenih na korisnika postaje ne samo alat za ostvarivanje poslovnog uspjeha, već i sredstvo za promicanje općeg dobra.<sup>13</sup>

## **2.5. Konkuriranje i stvaranje prednosti u usluzi**

Konkuriranje kroz usluge postalo je više od trenda. U tradicionalnoj uslužnoj djelatnosti, dodavanje vrijednosti pruženim uslugama postalo je način života. Poslovna logika konkuriranja kroz usluge jednostavna je: rješavanje problema klijenata pružanjem povoljnih uslužnih rješenja najbolji je način da klijenti odluče za poslovnu suradnju.<sup>14</sup>

Kemijska su poduzeća počela promatrati svoj fizički proizvod kao samo jedan dio sveukupne usluge kontrole, narudžbe, isporuke, uporabe i oglašavanja proizvoda. Proizvođači kompjuterske opreme shvatili su da je pružanje usluge od 0 do 24, sedam dana u tjednu, njihovo osnovno sredstvo pouzdanosti. Automobilske kompanije proširile svoju viziju „uštete vlasnika vozila“ time što su uzeli u obzir ne samo vozilo, nego i pad njegove vrijednosti, potrošnju goriva, poreze, usluge servira, dijelove osiguranje i troškove cestarina. Klijentima se pruža i mogućnost korištenja računala, tehničkih aparata i vozila na principu „pay for service“ („plati za uslugu“).<sup>15</sup>

Konkuriranje i stvaranje prednosti u uslužnim djelatnostima važni su čimbenici za uspjeh

---

<sup>13</sup> Projektiranje usluga usmjerenih na korisnika, dostupno na:

<https://copymate.app/hr/blog/multi/projektiranje-usluga-usmjerenih-na-korisnika/>, pristupljeno: 29.08.2024.

<sup>14</sup> Johnson A. i M. D., 2006., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, MATE d.o.o., Zagreb, str. 1.

<sup>15</sup> Johnson A. i M. D., 2006., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, MATE d.o.o., Zagreb, str. 3.

bilo kojeg poduzeća koji posluje na tržištu koje se mijenja iz dana u dan. U uslužnim djelatnostima, gdje je kvaliteta usluga veoma važan i ključan čimbenik na tržištu, uspješno konkuriranje podrazumijeva više od niskih cijena ili osnovane kvalitete proizvoda.

Neodvojivost pružanja i korištenja usluge (u suradnji s klijentima) često uključuje i zaposlenike fronte poduzeća, što znači da se uslugu ne može staviti na zalihe i naknadno provjeriti kvalitetu. Tehnologija također igra malo drugačiju ulogu uslugama u usporedbi s fizičkim dobrima. Tehnologija može biti uobličena u fizičkom proizvodu, ali sa gledišta usluga značaj je tehnologije u tome što omogućava klijentima veći doprinos usluzi. Sa stajališta poboljšanja situacija i inovacija usluge važno je da su klijenti suradnici u procesu proizvodnje usluge. Poanta je da klijenti mogu puno više pridonijeti razvoju usluga nego razvoju fizičkih dobara. Cilj je novih procesa razvoja usluga i njihovih sredstava, da budu ključni i da dobro kotiraju konkurentnim poduzećima na tržištu tako da potrebno je uložiti u klijente kao izvore stručnosti za poduzeće. Važna razlika između pružanje usluga i proizvodnje dobara je da pružanje usluge više ovisi o poslovnoj kulturi i strategiji poduzeća.<sup>16</sup>

## **2.6. Kontinuirano unapređenje usluga**

Unapređenje poslovnih i proizvodnih procesa bazira se na uvođenju alata i metoda kontinuiranog unapređenja i poboljšanja koja je jedna od osnovnih zahtjeva ISO standarda. Metoda kontinuiranog poboljšanja temelji se na identifikaciji prilika za unapređenje i uklanjanje smetnji u procesima. Njezina primjena je moguća u svim granama gospodarstva, financijskim institucijama, zdravstvu, javnoj ustanovi te bilo kojoj organizaciji neovisno o veličini.

Primarni cilj primjene kontinuiranog poboljšanja je prepoznati dijelove procesa u kojima se javljaju gubici i koji su neefikasni tako da ih se eliminira ili korigira kako bi proces ispunio zadani cilj uz optimalno trošenje resursa.

Učinkovitost i valjanost procesa povećava se tako što dovodi do veće kvalitete proizvoda

---

<sup>16</sup> Johnson A. i M. D., 2006., Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge, MATE d.o.o., Zagreb, str. 5.

i usluga. Kroz uspostavu kontinuiranog poboljšanja postiže se:<sup>17</sup>

- „eliminacija gubitaka i optimizacija procesa“
- „smanjenje troškova i rizika“
- „povećanje produktivnosti zaposlenika i brzine procesa“

Kontinuirano unapređenje je najjednostavniji način poboljšanja poslovanja i podizanja kvalitete usluge. Provodi se postupno, svakodnevno, na svakom radnom mjestu. Za njegovo uspješno provođenje bitno je analizirati i provesti proces pružanja usluga, prikupljati komentare klijenata i korigirati aktivnosti u skladu s potrebama klijenata. Većina konzultanata drži da se u uslugama trebaju rabiti oprobani alati koji pomažu kontinuiranom unapređenju. Najpoznatiji su alati „potpunog upravljanja kvalitetom“, koji u praksi daju dobre rezultate već više od 30 godina, a primjena im je lagana jer su vrlo jednostavni.

Kontinuirano unapređivanje usluga putem TQM-a - Kontinuirano unapređenje moguće je samo ako je organizacijska kultura takva podržava takvo unapređenje, a to znači da vodstvo uslužnog poduzeća to pokazuje svojim primjerom. Kako bi se kultura kontinuiranog unapređenja održala, vodstvo mora otklanjati svoje zapreke, odnosno vjerovanja kao što su primjerice: „Ne smijem to“, „ Ne može se to“ i slično. Rad s ljudima zahtijeva visoko samopoštovanje i empatiju prema klijentima, što se ostvaruje jedino ako je zaposlenik zadovoljan svojim radom i da vidi da se njegov rad cijeni. Zbog tog razloga je u uslužnim poduzećima iznimno od velike važnosti motiviranje. Bez motivacije zaposlenici mogu upasti u zamku rutine i time smanjiti kvalitetu usluge.

Kontinuirano unapređenje usluga nije nimalo jednostavan zadatak. Primjerice, ankete o zadovoljstvu klijenta nisu dovoljne jer se redovito dobivaju samo pozitivne recenzije zadovoljnih klijenata. S druge strane, orijentirati se samo na interno postavljene mjere kvalitete usluge, može povećati efikasnost usluge ali ne nužno i dodatnu vrijednost klijentu.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Kontinuirano poboljšavanje i upravljanje poslovnim procesima, dostupno na: <https://ars-comunicandi.hr/kontinuirano-poboljsavanje.html>, pristupljeno: 29.08.2024.

<sup>18</sup> Prester J., 2014., Operacijski menadžment u uslugama, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 320.



### 3. KONKURENTSKA PREDNOST

U današnje vrijeme obzirom na prisutnost dinamičnih promjena na tržištu, sve je veći izazov za poduzeća ostvarivanje konkurentne prednosti. Poduzeća uglavnom posluju u iznimno nesigurnoj sredini, suočavaju se s naglim i nepredvidljivim promjenama okoline što ih indirektno obavještava o mogućnosti promjena u organizaciji i poslovanju općenito. Potrebe okoline se mijenjaju i nastaju svakodnevno, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju sve zahtijevnija i određenija, nastaju nove industrije što rezultira povećanje jačanja konkurentnosti. Stoga, poduzeća su na neki način podložna implementaciji novijeg modela poslovanja kako bi se istakli i „bili bolji“ u odnosu na druge i time zauzeli adekvatnu poziciju na tržištu.

#### 3.1. Definicija i značaj konkurentne prednosti

Konkurentnost je osnovni temelj koji određuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća, određuje prikladnost aktivnosti poduzeća koje doprinose njezinoj izvedbi kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili adekvatna implementacija.<sup>19</sup>

Konkurentna prednost poduzeća osnovni je preduvjet opstanka poduzeća na tržištu te podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća i kako biti bolji u odnosu na druge.<sup>20</sup> Dugi niz godina pojam konkurentnosti promatrao se kroz znanost gdje su različiti teoretičari definirali svoje perspektive i time doprinijeli njezinom shvaćanju. Naime, kako ne postoji jedinstveni pristup, konkurentnost zemlje može se definirati kao sposobnost zemlje da postigne uspjeh na svjetskom tržištu što omogućuje bolji životni standard građana. Globalna ekonomija izrazito je kompleksna da bi se objasnila tradicionalnim teorijama, stoga je veliki doprinos u poimanju i proučavanju konkurentnosti imao Michael Porter koji je predstavio teoriju konkurentnosti, prema kojoj nacionalno blagostanje nije naslijeđeno, već stvoreno strateškim izborima. U konačnici, Porter je istaknuo kako je od velike važnosti način proizvodnje proizvoda, a ne koji se proizvodi proizvode.

---

<sup>19</sup> Porter M. E., 2008., Konkurentna prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, MASMEDIA, Zagreb, str. 21.

<sup>20</sup> Daraboš M., 2015., Evolucija konkurentne prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 15.

Utjecaj globalizacije imao je enorman utjecaj u današnjem turbulentnom svijetu gdje se sve veći značaj pridaje znanju kao ključnom čimbeniku na tržištu. Danas su konkurentnost, znanje, tehnološke promjene, istraživanje i razvoj prioriteti svake zemlje. Stoga, potrebno je raditi na razvijanju dugoročne održivosti kako bi se izgradila snažna i održiva ekonomija. Obično svaka ekonomija koja teži uspjehu i konkurentnosti mora posvetiti pozornost znanju, njegovu stvaranju, transferu i očuvanju.<sup>21</sup>

Konkurentnska prednost uglavnom je rezultat konkurentskih sposobnosti tj. ključnih kompetencija koje podrazumijevaju izvrsnost u određenim segmentima poslovanja, ali samo ako su prepoznata od strane ciljane skupine. To znači da stručnost postaje osnovni temelj za konkurentsku prednost pod uvjetom da ostvari razinu „prepoznatljive stručnosti“. Naglasak se stavlja na difrenciranost i prepoznatljivost na temelju kojih poduzeće ostvari jedinstvenu prodajnu poziciju i konkurentski položaj.<sup>22</sup>

### **Vrste konkurentskih prednosti<sup>23</sup>**

- *„proizvodnja proizvoda vrhunske kvalitete“*
- *„superiornost usluga/brzina u odnosu na konkurenciju“*
- *„prepoznatljivost i originalnost“*
- *„prodavanje po najnižim cijenama“*
- *„izvrsnost prodajne lokacije“*
- *„proizvod koji najbolje ostvaruje sve svoje funkcije“*
- *„proizvodnja sigurnijih i trajnijih proizvoda“*
- *„ponuda najbolje vrijednosti za novac (kombinacija dobre kvalitete, dobre usluge i prihvatljive cijene)“*
- *„natprosječno visoka informiranost o trendovima na tržištu i konkurenciji“*
- *„novi poslovni model“*

---

<sup>21</sup> Franc S., Bilas V., Bošnjak M., 2021., Konkurentnost i komparativne prednosti u globalnoj digitalnoj ekonomiji, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, str. 33.

<sup>22</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 174.

<sup>23</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 174.

### 3.2. Porterov dijamant konkurentnosti

Prema Porteru nacionalna konkurentnost nije nasljedna već se stvara i konstantno gradi te geografska blizina ima ključnu ulogu kao izvor nacionalne konkurentske prednosti. Porterov dijamant pretpostavlja da rast konkurentnosti i prosperitet ekonomije može izazvati samo integracija mikroekonomskih i makroekonomskih reformi te prilika i politika vlade. S druge strane, naglašava izvore nacionalne konkurentske prednosti te kako međuovisnost tvrtki, industrija, javnih i drugih institucija utječe na inovacije i rast. Nacionalna konkurentnost predstavlja stanje u kojemu zemlja može, u uvjetima slobodnog tržišta, proizvoditi robe i/ili usluge koje zadovoljavaju zahtjeve svjetskog tržišta s time da istodobno održava ili povećava realni dohodak. Generalni cilj je povećati produktivnost (rada i kapitala) u odnosu na svjetsku razinu tako da domaći potrošači ostvare korist. Vlada utječe na poslovno okruženje putem mikroekonomskih i makroekonomskih politika dok menadžment poduzeća može djelomično kompenzirati nedostatke. Stoga, može se reći da konkuriranje na svjetskom tržištu više ne ovisi samo o smanjivanju troškova i cijena već se konkurentnost danas temelji na stvaranju veće dodane vrijednosti upotrebom novih poslovnih modela, znanja, ljudskog kapitala i inovacija.<sup>24</sup>

Formiranjem modela dijamanta Porter objašnjava četiri obilježja nacionalnog gospodarstva koja utječu na konkurentnost zemlje i poduzeća koja u njoj djeluju.

Čimbenici konkurentnosti:<sup>25</sup>

- „*faktorski uvjeti*”
- „*uvjeti potražnje*”
- „*strategija i struktura konkurencije*”
- „*prateće i povezane industrije*”

---

<sup>24</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 174.

<sup>25</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 32.

**Faktorski uvjeti** (ljudski resursi, fizički resursi, znanje, kapital, infrastruktura) – oskudnost se smatra glavnim izvorom konkurentske prednosti; obilje stvara samozadovoljan stav dok nedostaci poboljšavaju uspjeh poduzeća jer se više ulaže u inovacije i razvoj; najbogatije nacije su najkreativnije i najinovativnije; čimbenici proizvodnje zajednički su svim ekonomskim strategijama, radnoj snazi, kapitalu, resursima i infrastrukturi; omogućuju izgradnju komparativne prednosti

**Uvjeti potražnje** – temelji se na sastavu unutrašnje potražnje; usmjerenost na analizu domaće potražnje, njezinu veličinu i obrasce rasta te mehanizme putem kojih se preferencije nacionalne potražnje prenose u druge zemlje; potrebno je uzeti u obzir razinu kupaca; proizvodnja proizvoda s važnijim karakteristikama gdje je potrebna razina znanja i razumijevanja

**Strategija i struktura konkurencije** – bavi se intenzitetom kojim tržište prisiljava poduzeća da se inovativno i globalno natječu; veće rivalstvo među poduzećima pomaže u bržem širenju na tržištu; postavljanje cilje unutar poduzeća i unutar nacije

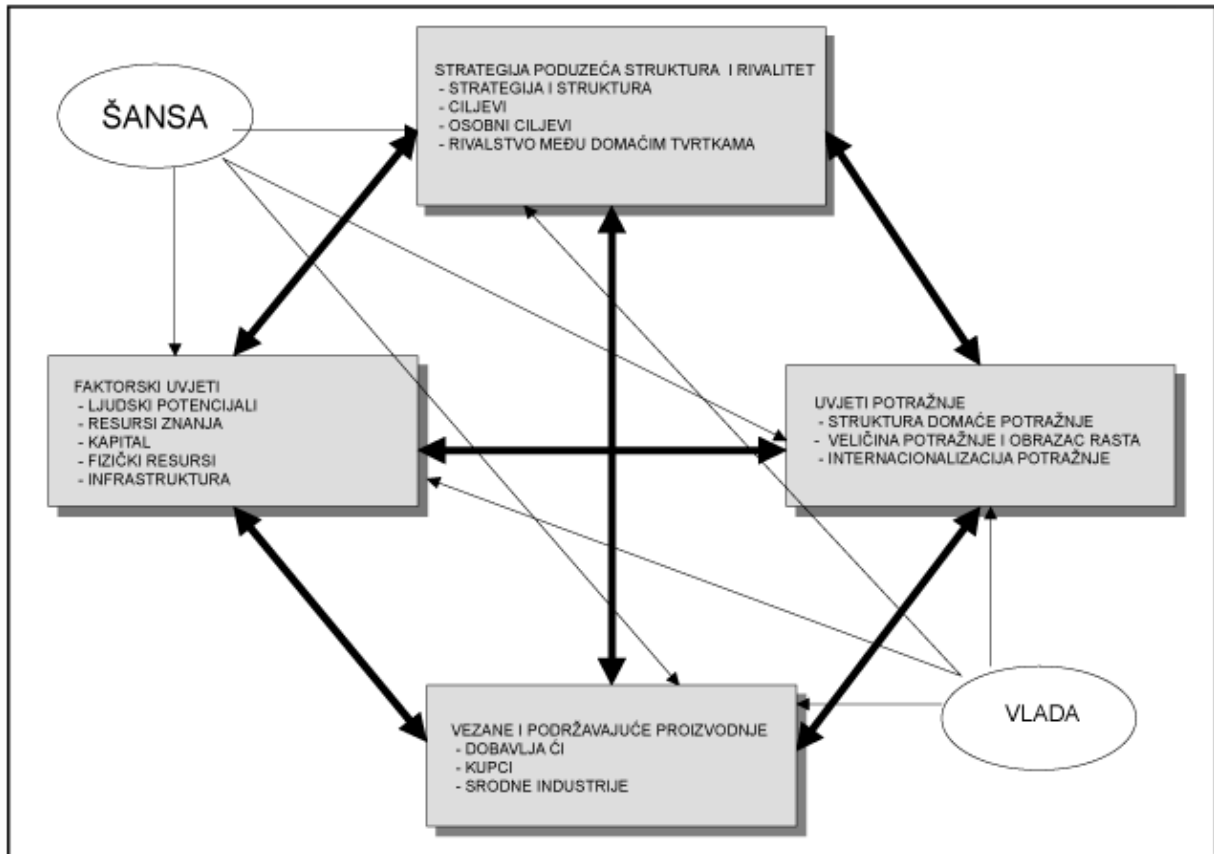
**Prateće i povezane industrije** – usmjerenost na dobrobit poduzeća uzimajući u obzir koja poduzeća stvaraju izravnu konkurenciju i ona koja proizvode nama potrebne dijelove

**Vlada** – utječe na ulaganja i donacije u određena područja za inovacije i razvoj; usmjerena na razvoj nacionalne ekonomije<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Thpanorama - Budi bolje danas! Znanost, kultura, obrazovanje, psihologija, sport i zdrav način života, Dijamant Portera i njegove 4 stupa: <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/diamante-de-porter-definicin-y-sus-4-pilares.html>, pristupljeno: 30.08.2024.

Slika 4. Porterov dijament nacionalne konkurentne prednosti



Izvor: NVK: 55 preporuka za povećanje konkurentnosti, 2004., Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb

Na slici je prikazan model Porterovog dijamanta koji predstavlja sustav međusobne povezanosti faktorskih uvjeta (ljudski potencijali, znanje, kapital, fizički resursi, infrastruktura), strategije poduzeća (strategija i struktura, ciljevi, rivalstvo), uvjeta potražnje (struktura domaće potražnje, veličina domaće potražnje, obrazac rasta, internacionalizacija potražnje), vezanih i podržavajućih proizvodnja (dobavljači, kupci, srodne industrije), šanse te vlade. Primjerice kod faktorskih uvjeta vidljivo je kako nije važno kolika je njihova količina već koliko se međusobno nadograđuju i kombiniraju dok s druge strane, nedostatak prirodnih čimbenika proizvodnje potiče inovacije. Kod uvjeta potražnje sofisticirani zahtjevi domaćih potrošača vode k prednosti proizvođača i na stranim tržištima, npr. jako „trendovsko“ tržište pomaže u anticipiranju globalnih trendova. Vezane i podržavajuće proizvodnje odnose se na raspoloživost i kvalitetu

usluga i inupta. Njihova konkurentnost rezultira inovativne i troškovno efektivne inpute. S druge strane, lokalni uvjeti utječu na strategiju poduzeća, strukturu i rivalitet. Zatim, uloga Vlade je poticanje poduzeća u povećanju svojih mogućnosti, primjerice poticanje uvođenja standarada kvalitete. Ovaj se model često koristi u procjenama i komparativnim analizama konkurentnosti u državama i industrijama, odnosno posredno preko analize sektorskih lanaca vrijednosti. Samim time izdvaja četiri ključna faktora koji utječu na konkurentnost poduzeća, oblikujući sredinu u kojoj lokalna poduzeća konkuriraju, promoviraju se ili sprječavaju stvaranje konkurentske prednosti.

### **3.3. Ekonomija znanja kao temelj konkurentske prednosti**

Koncept ekonomije znanja pojavio se 1990-ih godina te danas ima sve značajniji utjecaj u svim sferama ekonomskog i društvenog života. On kao takav temelji se na znanju, idejama i inovacijama. Razvoju ekonomije znanja predhodilo je gospodarstvo koje je ovisilo o materijalnoj imovini (kapital) i samim time je formiran model poslovanja poduzeća koji je isključivo usmjeren na povećanje bruto dohotka. Poslovni model „starijeg“ gospodarstva doprinio je maksimizaciji profita u ekonomskom smislu, dok s druge strane značajno je utjecao na društveni i ekološki aspekt. Jaz između razvijenih, srednje razvijenih i nerazvijenih zemalja, disfunkcija poslovnih modela malih i srednjih poduzeća izazavna od nametanja multinacionalnih kompanija na globalnom tržištu, pojava globalnih klimatskih promjena samo su jedne od posljedica koje se očituju u dugoročnom razdoblju. Enormne promjene na globalnom tržištu izazvale su brojna pitanja u ekonomiji i gospodarstvu obzirom da se model ponašanja "starijeg" gospodarstva pokazao neodrživim za dugoročno razdoblje. Pojavom modernizacije poduzeća su izložena konstantnim promjenama znanstvenog i tehnološkog razvoja, stoga svaki dionik globalnog tržišta prisiljen je prilagoditi svoje aktivnosti sukladno njima. Cilj svakog poduzeća je održivost poslovanja i konkurentske prednosti na dugoročnoj razini stoga je neizbježna implementacija novijeg, adekvatnog modela poslovanja. Bit navedene teorije proizlazi iz pitanja ekonomije znanja i održivog razvoja koja su dva smjera razvoja većine zemalja u svijetu. Kao rezultat, formirana je težnja poduzeća za poboljšanjem kvalitete životnog standarda, stvaranjem novih radnih mjesta, novih proizvoda, usluga i procesa koji se temelje na inovativnim idejama i tehnološkim

promjenama, a sve to u cilju zadovoljavanja ekonomske, društvene i ekološke dimenzije. Znanje je postalo ključni strateški resurs za uspjeh i neophodno prilagođavanje poduzeća globalizacijskim procesima. Stoga, akumulacija znanja i ulaganje u ljudski kapital temeljne su odrednice za tehnološki napredak, neograničen ekonomski rast, rastući dohodak i povećanje životnog standarda.<sup>27</sup> Proizvodni proces pretvara se u znanstveni proces koji rezultira niz revolucionarnih otkrića te samim time doprinosi stvaranju nove kvalifikacijske strukture zaposlenih, tzv. fizički radnici zamjenjuju se umnim radnicima.<sup>28</sup> Ekonomija znanja razvija novi pristup u kojem kapital, rad ili prirodni resursi više nisu najvažniji ekonomski resursi za postizanje konkurentske prednosti već intelektualni kapital (znanje i inovacije). Postoje tri stupa ekonomije znanja: ljudi koji su voljni učiti dijeliti znanje, informacijska infrastruktura koja omogućuje razmjenu znanja te procesi koji potiču dijeljenje, kodifikaciju i otkrivanje znanja. U konačnici, ekonomija znanja, u današnje vrijeme, postala je važan aspekt svijeta te na mnoge načine može omogućiti konkurentsku prednost koja se može više ili manje reflektirati na samu razinu konkurentnosti zemlje.<sup>29</sup>

### **3.4. Strategije za ostvarivanje konkurentske prednosti**

Poslovno okruženje nove ekonomije indikativno je radi nepredvidljivih promjena kod kupaca i konkurenata, ponude koja značajno nadmašuje potražnju te sve većih očekivanja ulagača na povrat investicija. Stoga, pojavljuje se izniman jaz između koroprativnih ciljeva, ograničenih resursa te učinkovita izgradnja održive konkurentnosti poduzeća. Kako bi se postigla optimalna konkurentstksa pozicija na tržištu važno je raditi na razvoju vlastitih odnosno unutarnjih resursa kroz provedbu generčkih strategija konkurentnosti te drugih novijih modela strategijske analize.

---

<sup>27</sup> Rončević A., Ostojić P., 2023., KNOWLEDGE AND INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF REPUBLIC OF CROATIA, Hrčak, Ekonomska misao i praksa, Vol. 32 No. 1, str. 280.

<sup>28</sup> Franc S., Bilas V., Bošnjak M., 2021., Konkurentnost i komparativne prednosti u globalnoj digitalnoj ekonomiji, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, str. 33.

<sup>29</sup> Franc S., Bilas V., Bošnjak M., 2021., Konkurentnost i komparativne prednosti u globalnoj digitalnoj ekonomiji, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet, str. 33.

### 3.4.1. Održiva konkurentska prednost

Održiva konkurentska prednost temelj je poslovanja poduzeća koja su jedinstvena općenito. Obično konkurentska prednost dovodi do uspješnog kontinuiteta i iznadprosječnih rezultata samo ako je održiva odnosno otporna na utjecaje uzrokovanih od strane konkurenata ili razvoja industrije. Konkurentska prednost uglavnom je ograničenog životnog vijeka te ona kao takva može trajati tjednima, mjesecima ili godinama. Problem se pojavljuje u situaciji kada konkurenti mogu relativno lako i jeftino izvršiti imitaciju metoda kojima je poduzeće ostvarilo prednost najnižim troškovima. A druge strane, mogu se pojaviti tehnološke promjene koje rezultiraju značajne troškovne uštede za suparnike, što u konačnici može neutralizirati ili umanjiti ostvarenu konkurentsku prednost pojedinog poduzeća. U tom slučaju, održivost zahtijeva posjedovanje određenih strategija kojima poduzeće može odgovoriti na dolazeće zapreke te onih strategija koje predstavljaju otežavajuću okolnost u oponašanju od strane konkurenata.<sup>30</sup>

Postoje četiri pristupa za izdvajanje poduzeća od konkurenata i ostvarivanje održive konkurentske prednosti:<sup>31</sup>

- biti dobavljač s najnižim troškovima u industriji
- nadmašivanje konkurenata na temelju razlikovnih obilježja kao što su visoka kvaliteta, veća ponuda, bolja distribucija, dizajn, dodatni učinci
- fokusiranje na ograničenu tržišnu nišu
- razvijanje stručnog znanja i konkurentske prednosti

Svakom poduzeću isplativo je održavati svoje konkurentske prednosti. One kao takve su adekvatan alat za vrednovanje vlastitih kompetencija i samim time za ostvarivanje željene pozicije na globalnom tržištu. Kako bi konkurentske prednosti poslužile svojoj svrsi i bile postojane, prethodno menadžment poduzeća mora prakticirati različite

---

<sup>30</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 178.

<sup>31</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 178.



modele strategijske analize pomoću kojih može doći do kvalitetnih informacija i činjenica koje mogu značajno utjecati na poslovanje u dugoročnom razdoblju.

### 3.4.2. Generičke strategije konkurentnosti

U poslovnom svijetu postoje razne varijacije konkurentskih strategija iz razloga što svako poduzeće nastoji izgraditi vlastiti strategijski pristup usklađenim s unutarnjim okolnostima, industrijskim okruženjem, širim gospodarskim stanjem te globalnim trendovima. Prema Porteru, odabir strategije temelji se međusobnom odnosu dviju dimenzija:<sup>32</sup>

- vrsti strategijske konkurentske prednosti
- strategijski cilj

Kombinacija određene vrste strategijske prednosti sa strategijskim ciljem rezultira nastanak generičkih strategija konkurentnosti.

Slika 5. Generičke strategije konkurentnosti

	Troškovno vodstvo	Diferencijacija
Širi segment	1. Strategija troškovnog vodstva	2. Diferencijacija
Uži segment	3A. Fokus troškova	3B. Fokus diferencijacije

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

<sup>32</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 198.

1. **Strategija troškovnog vodstva** – odnosi se na izgradnju konkurentske prednosti najnižim troškovima u cijeloj industriji
2. **Strategija diferencijacije** – svodi se na izgradnju jedinstvenosti proizvoda/usluge u cijeloj industriji
3. **Strategija fokusiranja** – podrazumijeva fokus na troškove i fokus na diferencijaciju

### **Strategija troškovnog vodstva**

Strategija troškovnog vodstva bazira se na izgradnju konkurentske prednosti smanjivanjem troškova u cijeloj industriji što omogućuje obranu od negativnih implikacija konkurentskih sila.

Gradnja konkurentske prednosti na troškovima uvjetuje da se poduzeće orijentira na konstantno smanjivanje troškova u svim segmentima poslovanja. Optimalni uvjeti za izgradnju konkurentske prednosti niskih troškova su:<sup>33</sup>

- da industriju obilježavaju ekonomije veličine i ekonomije iskustva, ali ih još nijedno poduzeće na tržištu ne iskorištava
- da su koristi industrijskog proizvoda ograničene prirodom samog proizvoda
- da su kupci relativno cjenovno osjetljivi i nisu spremni plaćati cijene za dodatna poboljšanja u kvaliteti i imidžu proizvoda
- da industrijski proizvod ima obilježja proizvoda čije objektivne kvalitativne attribute kupci mogu procijeniti u trenutku kupnje

Velika uloga pridaje se menadžmentu koji gradi organizacijsku kulturu detaljnim istraživanjem i kontroliranjem pojedine troškovne aktivnosti, identifikaciji izvora troškova, preispitivanju ekonomičnosti pojedinih procesa te smanjenju i eliminiranju određenih aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Besanko D., 1996., Economics of strategy, Wiley and Sons, New York, str 471.

<sup>34</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 199.

## Strategija diferencijacije

Ova strategija usmjerena je na stvaranje i iskorištavanje određene jedinstvenosti na širem tržišnom segmentu. U pogledu troškova proizvodnje, diferencijacija predstavlja dodatan trošak za poduzeće u cilju konkurentskog pozicioniranja. Svrha diferencijacije upravo proizlazi iz stvaranja preferencije i odanosti kupaca kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike između ponuđenih industrijskih proizvoda u čemu se upotrebljavaju diverzifikacija i raznolikost ponude.

Diverzifikacija ponude predstavlja konkuriranje nepovezanim portfeljom proizvoda za široke tržišne segmente. Menadžment nastoji izbjeći rizike od stvaranja jednovrsne tržišne niše tako što se udaljava od postojećih proizvoda i tržišta. S druge strane, raznolikost ponude drugi je aspekt diferencijacije gdje se ona kao takva očituje u obilježjima istog proizvoda (okusi, modeli, ambalaža i slično). Raznolikost i ekstenziju brenda visoko vrednuje heterogena potražnja čak i onda kada su primjerice ukusi potrošača slični.<sup>35</sup>

Provedba strategije diferencijacije sadrži slijedeće korake:<sup>36</sup>

- odrediti tko je stvarni kupac
- identificirati lanac vrijednosti kupaca i utjecaj poduzeća na njega
- odrediti kriterije kupnje i njihove rangove
- procijeniti postojeće i potencijalne izvore jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća
- identificirati troškove postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije
- odabrati konfiguraciju vrijednosnih aktivnosti koja stvara "najvrijedniju" diferencijaciju za kupca u odnosu prema troškovima diferencijacije
- provjeriti i testirati održivost diferencijacije
- smanjiti troškove u aktivnostima koje utječu na izabrani oblik diferencijacije

---

<sup>35</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 201.

<sup>36</sup> Porter M.E., 1985., Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance, The Free Press, New York, str. 163.

## **Strategija fokusiranja**

Primjenom strategije fokusiranja odabire se uži tržišni segment što podrazumijeva fokusiranje na jedno tržište, segment ili proizvod za relativno manje ciljane skupine kupaca, a pritom da se ostvari iznadprosječni profit.<sup>37</sup> Poduzeće odabire tržišni segment ili skupinu segmenata u industriji zatim kreira strategiju koja je usmjerena na ponudu za odabrano tržišno područje. Ciljani tržišni segment može biti definiran geografskim područjem, kategorijom kupaca (mladi, stariji, žene, muškarci, djeca) ili može biti na razini proizvodne linije, primjerice sportski automobili, hrana prirodnog porijekla i slično.

Razlikuju se dvije inačice: troškovno vodstvo u segmentu (fokus na troškove) i diferencijacija u segmentu (fokus na diferencijaciju). Obje inačice usmjerenu su na razlike između segmenata i ostatka industrije. Strategija troškovnog vodstva u užem segmentu iskorištava troškovnu strukturu odnosno poduzeće nastoji isporučiti kupcima potpuno identičan ili sličan omjer vrijednosti kao i konkurenti, ali uz niže prosječne troškove. S druge strane, diferencijacija u užem segmentu zadovoljava posebne preferencije kupaca uvođenjem resursa visoko specijalizirane proizvodnje i time naglašavanjem kvalitete, a sve u cilju isticanja u odnosu na druge.<sup>38</sup>

Strategije fokusiranja obično su vrlo rizične jer je izrazito teško razvijati alternative u uvjetima visoko specijalizirane proizvodnje ili nabave isključivo najjeftinijih sirovina. Kako bi se postigla održivost fokusa na jedinstvenost (diferencijaciju) ili troškove, menadžment poduzeća mora kontinuirano istraživati i preispitivati veličinu i potencijale tržišta te namjere konkurencije.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 202.

<sup>38</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 202.

<sup>39</sup> Horvat Đ., Perkov D., Trojak N., 2012., Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o. Zagreb, str. 204.

## **4. E MOBILNOST I TRŽIŠTE PUNIONICA ELEKTRIČNIH VOZILA**

### **4.1. E mobilnost**

Jednu od važnijih promjena u povijesti automobilske industrije predstavlja početak korištenja električnih vozila odnosno e-mobilnost. Električna vozila počinju biti sve važnija kao rješenje za smanjenje štetnih klimatskih promjena te onečišćenje zraka. Njihova upotreba raste u odnosu na standardne automobile koje pokreće motor sa unutarnjim izgaranjem čija je korisnost daleko manja. Prvo električno vozilo datira još od početka 19. stoljeća međutim zbog baterijskih ograničenja ista i slična vozila nisu doživjela komercijalni uspjeh. Borba protiv masovne proizvodnje benzinskih, jeftinijih te brzih automobila bila je bezuspješna. Ponovna povećana potražnja za električnim vozilima započinje krajem 20. stoljeća kada su ostvareni krucijalni pomaci u litij ionskim baterijskim tehnologijama, do kojih je došlo uslijed kontinuiranih energetske kriza te globalnom pritisku i želji za smanjenje štetnih emisija stakleničkih plinova.

### **4.2. Tržište električnih vozila**

Istaknuti proizvođač električnih automobila Tesla Motors koji je osnovan početkom 21. stoljeća popularizira moderne i inovativne električne automobile sa svojim modelom Tesla Roadster iz 2008. godine. Današnji Teslini automobili poput modela S, 3, X, te Y postavljaju visoke standarde u aspektu tehnologije, dometa vozila te njegovih performansi, gurajući Teslu na poziciju tržišnog lidera električnih vozila. Tesla ima i svoju mnogobrojnu konkurenciju poput Wag grupacije, BMW-a, PSA- grupacije, General Motorsa te mnogobrojnih kineskih proizvođača poput NIO, BYD te MG-a. Europska, Kineska te Američka tržišta trenutno vode bitku tko će prevladati globalnim tržištem. Pojedina navedena tržišta prolaze kroz inovativnu fazu promocije i marketinga električnih automobila, skutera te ostalih električnih vozila nudeći javnim i privatnim osobama mnogobrojne porezne olakšice, subvencije te investicije u infrastrukturu za punjenje. Hrvatski građani su se tako početkom 2024 godine mogli prijaviti na: „Javni poziv za sufinanciranje energetski učinkovitih vozila za fizičke osobe“ Fonda za zaštitu okoliša te energetske učinkovitost. Predano je preko 1500 zahtjeva za kupovinu osobnih

električnih vozila, približno 100 zahtjeva za kupovinu plug-in hibrida te približno 600 zahtjeva za električne motore. Za sufinanciranje navedenih vozila navedeni fond je osigurao 15.000.000,00 eura.

Trenutna situacija na tržištu usmjerava na potreban rast broja punionica električnih vozila te potrebne infrastrukture za isto. Rastom infrastrukture punionica povećava se i rast prodaje električnih automobila jer se vlasnicima omogućava lakše punjenje istih što je ključan faktor prilikom kupovine novog e-vozila. Razvojem novih pametnih mreža može se optimizirati postojeći način punjenja te sniziti opterećenje postojećeg elektroenergetskog sustava. Mreže punionica potrebno je spojiti sa obnovljivim izvorima energije putem vjetroelektrana ili solarnih panela kako bi punjenje električnih vozila bilo održivo te ekološki prihvatljivije. Novi korisnici električnih vozila jednostavnije i brže se odluče za kupovinu istih u odnosu na automobile s unutarnjim izgaranjem jer shvaćaju važnost zaštite okoliša te smanjenja ugljičnog dioksida u atmosferi. Krucijalne potrebe i preferencije kupaca električnih vozila su zasigurno brzina punjenja, dostupnost mreže punionica te njihovo jednostavno korištenje te niska cijena punjenja.

### **4.3. Baterije električnih vozila i njihova održivost**

Najvažniji dio svakog električnog vozila su baterije, danas se najviše pronalaze u upotrebi litij-ionske radi njihovog omjera težine i pohranjivanja veće količine energije od ostalih vrsta baterija. Razvoj kvalitetnih baterija usmjereni su na povećanje dosega prijeđenih kilometara, produžavanje životnog vijeka baterija te smanjenju vremena punjenja istih. Zadnja istraživanja otvaraju mogućnost upotrebe solid-state baterija koje bi trebale pružiti bolje performanse, međutim razvoj istih još nije dosegao konceptnu upotrebu. Istraživači razmatraju i razvoj primjerice natrijum-jonskih te drugih vrsta baterija čiji je cilj smanjiti upotrebu skupih i rijetkih materijala kao što su nikl te kobalt. U inovativni razvoj baterijskih sustava ulažu veliki proizvođači koji žele smanjiti troškove proizvodnje, osigurali proizvodnju te istu unaprijediti kroz procesno proizvodne tehnologije i procese. Pojedini proizvođači električnih automobila razmišljaju o opciji uvođenja vlastite proizvodnje baterijskih sustava s ciljem smanjenja troškova nabavke te cilja smanjenja mogućnosti ostanka bez istih. Svi proizvođači ističu kako je potrebno

izraditi standard za izradu kvalitetnih baterija čime bi se omogućila veća kompatibilnost između raznovrsnih automobilskih grupacija.

Baterijski sustavi moraju biti održivi, kako bi se to ostvarilo potrebna je sagledati mogućnost reciklaža te njihov aspekt ekološkog utjecaja. Najčešće korištene litij ionske baterije u sebi sadrže plemenite materijale poput litija, nikla, mangana te kobalta koji se mogu ponovno koristiti. Ispravni način reciklaže smanjuje mogućnost eventualne štetne utjecaje na okoliš uzrokovane nesavjesnim odlaganjem te smanjuje potrebu za ponovnim rudarenjem materijala. Proces reciklaže baterija se odvija kroz četiri ključna koraka. Prvi korak je prikupiti i pažljivo transportirati baterije u reciklažni centar gdje one moraju biti pravilno skladištene kako bi se smanjila mogućnost požara ili curenja opasnih materijala. Drugi korak je rastavljanje baterija kako bi se odvojili i sortirali plemeniti materijali. Treći korak je kemijska obrada te pročišćavanje izdvojenih materijala kako bi se isti mogli pripremiti za ponovno korištenje u proizvodnji novih baterijskih sustava. Tehnički izazovi reciklaže su sigurno rastavljanje baterija koje nisu skroz prazne, različiti tipovi baterija zahtijevaju drugačije načine reciklaže što dodatno usporava proces. Pojedina reciklaža može biti skupocjena što znači da cijena recikliranih materijala bi trebala veća od troškova iste. Pojedine države bi mogle razmotriti ekonomske modele s opcijom subvencioniranja reciklaže baterija sve s ciljem ostvarivanja veće održivosti. Proces reciklaže je potrebno standardizirati za osiguranje učinkovite i kvalitetne reciklaže. Regulative, odredbe i zakoni nisu isti u svim državama što dodatno može uzrokovati logističke i pravne prepreke. Potrebno je potaknuti suradnju između proizvođača, razvojnih istraživača te reciklažnih tvrtki kako bi se kreirala najbolja rješenja za reciklažu te osigurali da materijali iz korištenih baterija izravno ušli u proces proizvodnje novih baterija čime se potiče kružno gospodarstvo.

Razvoj i tržište baterija odvija se veoma brzo sa konkretnim napretkom u proizvodnji, reciklaži te tehnologiji istih. Usprkos postojećih ekonomskih, tehničkih, pravno-regulatornih izazova, trendovi na tržištu pokazuju želju i potrebu za njihovim rješavanjem pomoću inovacija, standardizacija te podrške pojedinih država. Zabrinutost krajnjih korisnika će opasti zbog povećanja konkurencije proizvođača, napretka tehnologije te osiguravanjem većeg dosega baterija, čime će automobili zasigurno postati cjenovno

pristupačniji široj populaciji. Električna vozila upotrebljavaju najveće razine autonomne vožnje što će postepeno utjecati na dosadašnji način korištenja automobila. Baterije te potrebna infrastruktura za njihovo punjenje ostati će ključni element prema tranziciji održive mobilnosti te zelenom odnosno održivom transportu. Iskoraci u napretku tehnologije baterija pozitivno su rezultirali na povećanje svijesti za zaštitu okolišu te smanjenju emisija stakleničkih plinova.

#### **4.4. Punionice električnih vozila**

Trenutno su električna vozila popularnija na tržištu od tradicionalnih automobila s motorima unutarnjeg izgaranja. Rast prodaje novih električnih automobila ponajviše ovisi o stupnju razvijenosti mreže električnih punionica, njihova je primarna zadaća omogućiti učinkovito te brzo punjenje baterije električnog vozila. U početnim vremenima punjenja električnih vozila koristio se običan kućanski priključak odnosno produžni kabel te kućni utikač. Ključni događaj bio je iskorak u razvoju litij-ionskih baterija čime se povećao domet vozila te efikasnije punjenje. Napretkom tehnologije baterija te automobilske industrije ubrzala se potreba za bržim i kvalitetnijim načinom punjenja.

Na tržištu su trenutno dostupne dvije vrste punionica. AC (spore) punionice koriste izmjeničnu struju. Njihova prednost je jednostavnost izrade, manji troškovi kupovine, manji troškovi ugradnje i održavanja. Njih se ponajviše koristi za kućnu upotrebu te u kombinaciji sa ugrađenim kućnim solarnim panelima povisuje se stupanj održivosti jer struja koja napaja automobil dolazi iz obnovljivih izvora energije. Punjenjem automobila preko noći kada je struja jeftinija može se dodatno uštediti. Nedostatci navedenih punionica su zasigurno sporije punjenje u odnosu na DC punionice. Primjerice za manji električni gradski automobil biti će potrebno približno oko 15 sati punjenja ovisno o stupnju potrošenosti baterije. DC (brze) punionice koriste izmjeničnu struju. Njihova prednost je omogućavanje brzog punjenja, primjerice za manji gradski automobil biti će joj potrebno približno 30 minuta ovisno o stupnju potrošenosti baterije. Njihova upotreba je prihvatljivija za javne punionice koje se nalaze na frekventnim područjima unutar gradova i naselja te na benzinskim postajama autocesta. Cjenovna pristupačnost je zasigurno nedostatak jer DC punionicama treba osigurati veliku snagu u infrastrukturi



primjerice 350 kW. DC punionice su skuplje za kupovinu, ugradnju ali i održavanje.

U tablici ispod prikazani su podaci za Hyundai Kona čiji je kapacitet baterije 48,4 kWh, doseg je 377 km, potrošnja energije je 146 Wh/km.

Tablica 2. Podaci brzine punjenja Hyundai Kone

Punjenje od 0-100 % na AC punjačima:	Vrijeme punjenja:	Punjenje od 10-80 % na DC punjačima:	Vrijeme punjenja:
Kućna utičnica 2.3 kW:	24 h 45 min	Brzi DC punjač 50 kW:	61 min
Spori AC punjač 3.7 kW:	15 h 30 min	Brzi DC punjač 100 kW:	43 min
Brzi AC punjač 7.4 kW:	7 h 45 min	Brzi DC punjač 150 kW	43 min
Brzi AC punjač 11 kW:	5 h 15 min		
Brzi AC punjač 22 kW:	5 h 15 min		

Izvor: Izrada autora, podaci preuzeti s: <https://postanivozac.com/blog/vrijeme-punjenja-elektrcnog-automobila>, pristupljeno: 30.8.2024.

Slika 6. Prikaz DC punionice



Izvor: Lider, dostupno na: <https://lidermedia.hr/tvrtke-i-trzista/vedran-nojic-adriateh-gotovo-je-nemoguće-razviti-visokotehnoloski-proizvod-bez-medunarodne-suradnje-152292>, pristupljeno: 30.08.2024.

Trenutna situacija na tržištu te predviđanja vezana za e-mobilnost najavljuju kontinuirani razvoj i rast prodaje električnih vozila, kojeg mora pratiti napredak tehnologije punjenja i povećanje broja javnih mjesta za punjenje automobila. Dostupnost javnih i privatnih električnih punionice te njihova brzina punjenja ključni su za daljnji uspješni rast prodaje električnih vozila.

#### **4.5. Globalni i Hrvatski proizvođači punionica električnih automobila**

Poduzeće Tesla Motors je jedno od prvih koje je počelo graditi početkom 20. stoljeća vlastite komercijalne mreže punionica električnih vozila pod nazivom “Supercharges“, istovremeno su počeli i s razvojem suvremenih električnih vozila. Među ostalim većim proizvođačima nalaze se poduzeće Ionity, EVBox, BP Chargemaster i ostali. Ionity je zajedničko poduzeće u vlasništvu BMW-a, Ford-a, Daimlera te WAG grupacije, njihov je primarni cilj izgraditi mrežu brzih punionica koja bi se protegla čitavom Europom. Poduzeće EVBox ima sjedište u Nizozemskoj, njihova ponuda uključuje pametne AC i DC punionice za javnu te privatnu upotrebu. U Velikoj Britaniji najveći proizvođač punionica je BP Chargemaster, poduzeće je u vlasništvu naftnog giganta što joj omogućuje veći dotok financijskih sredstava za istraživanje i razvoj proizvoda. Svi navedeni proizvođači nude pametne AC i DC punionice te pružaju uslugu punjenja električnih vozila čak do 350kW jačine na frekventnim lokacijama. Većina proizvođača

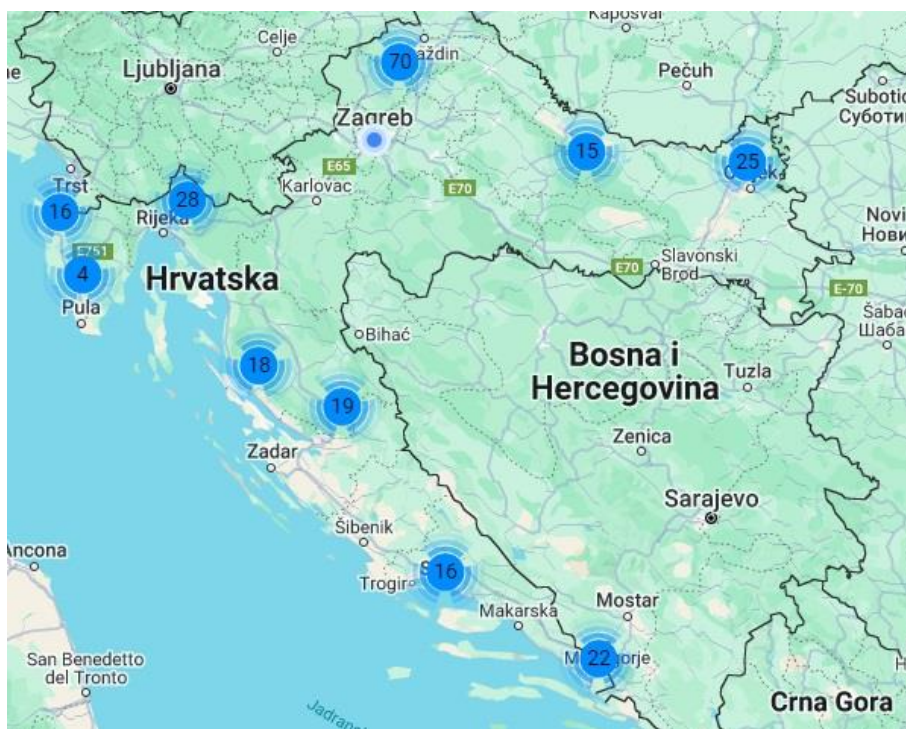
svojim kupcima koji posjeduju velika natkrivena parkirališta nudi i opciju ugradnje solarnih panela te baterija za pohranu velike količine električne energije. Tržište Europe, Kine te Sjedinjenih Američkih država doživljava rast električnih punionica automobila. Kina trenutno prednjači inovacijama u tehnološkom aspektu, Amerika ima razvijenu infrastrukturu sa velikim brojem javno dostupnih punionica. Kina i Europa imaju velike planove u prodaji električnih vozila, međutim potrebno je analizirati reakciju tržišta te proizvođača automobila kako bi se detaljno istražila uspješnost istog. Države članice Europske Unije dosta novca ulaže u razvoj infrastrukture kroz razne subvencije i poticaje s ciljem povećanja broja javnih i privatnih punionica.

Svjetski proizvođači električnih punionica omogućavaju razvoj buduće infrastrukture punionica potrebnih za širenje e-mobilnosti kontinuiranim ulaganjem u razvoj istih. Europski proizvođači punionica moraju povećati ulaganja u marketing te približiti koncept zelenog transporta širem stanovništvu, time bi mogli preuzeti vodstvo globalne tranzicije koja vodi prema održivoj i zelenoj mobilnosti. Proizvođači koji se kontinuirano bore sa standardizacijom, visokim troškovima proizvodnje te sa raznim političko-pravnim regulativama moraju uložiti dodatne napore s ciljem omogućavanja prihvaćenosti te pozitivnog općeg mišljenja o električnim vozilima.

E-mobilnost je sve važnija u globalnom aspektu održivog razvoja, Hrvatska u tome ne predstavlja iznimku. Hrvatska ima prosječno trideset pet punionica na sto tisuća stanovnika što je približno tri puta manje nego prosjek Europske Unije. Nizozemska je najrazvijenija država po broju punionica, posjeduje čak dvadeset puta više instaliranih punionica od Hrvatske. Do 2030. godine očekuje se čak deset puta više registriranih električnih vozila, mora se uzeti u obzir da gotovo pedeset tisuća turista dolazi u Hrvatsku sa električnim vozilom tokom cijele godine. Očekuje se da će buduće kumulativne potrebe stranih turista godišnje trostruko nadmašiti potrebe domaćeg stanovništva za uslugama punjenja vozila. Sadašnja snaga javnih punionica iznosi približno 20 MW, nastavi li tržište električnih vozila eksponencijalnim rastom biti će potrebno osigurati preko 130 MW snage u mreži javno dostupnih punionica približno do 2030. godine.

Prvi i najveći Hrvatski pružatelj usluge javnog punjenja automobila je poduzeće Elen d.o.o. koja je u vlasništvu HEP grupacije. Broj Elen punionica je u kontinuiranom rastu te trenutno iznosi 230 javno dostupnih punionica sa posebnim mjernim mjestom, mogućnošću praćenja potrošnje te zadovoljavanja svih tehničkih protokola. Elen punionice posjeduju ultra brze DC punionice, AC/DC punionice sa dva ili tri standardizirana priključka te AC punionice, navedene punionice su u rasponu snage od 22 kW do maksimalnih 350 kW.

Slika 7. Mapa Elen mreže punionica u Hrvatskoj



Izvor: Elen, dostupno na: <https://myhep.etrel.com/#/portal/locations>, pristupljeno: 30.08.2024.

Ostala važnija poduzeća za pružanje javne usluge punjenja su zasigurno Hrvatski telekom d.o.o. te poduzeće Greenway d.o.o. koji također nude punionice od 22 kW do 350 kW. Poduzeće Tesla Motors u Hrvatskoj ima samo 7 ultra brzih punionica visoke snage te približno 65 punionica jačine od 6 kW do 50 kW.

Jedni od najvećih Hrvatskih proizvođača električnih punionica su poduzeća Stekerr te Končar oboje sa sjedištem u blizini grada Zagreba. Oba proizvođača su duži niz godina na tržištu te su uvidjeli potrebu tržišta za punionice. Proizvođači nude izlazak na željenu lokaciju, pomažu u odabiru idealne punionice, izrađuju projektnu dokumentaciju, utvrđivanje uvjeta za postavljanje punionica, montiranje, konfiguraciju te puštanje u rad punionice. Poduzeće Stekerr nudi 7 različitih tipova punionica, jačine od 7 kW do 120 kW, iz njihove ponude ističe se rasvjetni stup koji služi kao punionica jačine do 22 kW. Poduzeće Končar koristi svoje dugogodišnje iskustvu u elektroindustriji te nudi čak 9 različitih punionica jačine snage od 7 kW do maksimalnih 360 kW. Oba poduzeća uz punionice nude i različite tipove priključnih kabela te dodatne opreme za punionice.

Domaći proizvođači punionica su zauzeli poseban položaj na tržištu fokusirajući se na inovativnost, kvalitetu krajnjeg proizvoda te kvalitetu komunikacije s korisnicima. Hrvatske punionice nisu među najvećim svjetskim liderima međutim njihovi proizvodi i tehnologije su cijenjeni zbog sofisticiranih rješenja te sposobnosti fleksibilnosti prema specifičnim potrebama regionalnog te lokalnog tržišta.

Hrvatski proizvođači električnih punionica susreću se izazovima poput konkurencije globalnih proizvođača poput Ionitya, Tesle te EVBoxa koji su među prvima zauzeli dio tržišta što otežava manjim i financijski slabijim kompanijama da zauzmu svoj dio na tržištu. Dodatan izazov predstavljaju različite zakonske regulative i standardni između država koje otežavaju međunarodnu suradnju ili širenje. Poduzeća između ostalog moraju posjedovati visoka financijska sredstva koja su potrebna za razvoj, proizvodnju i istraživanje modernih punionica. U navedenim izazovima potrebna je podrška vlade te lokalne zajednice kroz različite subvencije i poticaje. Za širenje potrebne mreže punionica potrebno je i kontinuirano ulaganje u elektro energetska infrastrukturu. Potrebno je i smanjiti administrativne korake za dobivanje svih potrebnih suglasnosti, ugovora, dozvola te sličnih dokumenata koji se izdaju od strane javnih tijela. Usprkos svim izazovima misija domaćih proizvođača mora biti stvaranje visokokvalitetnih te pouzdanih rješenja za e-mobilnost kroz inovacije i moderne tehnologije. Vizija domaćih proizvođača morala bi uključivati ekspanziju na međunarodna tržišta te ostvarivanje značajnog udjela u infrastrukturi za punjena električnih automobila.

Za regionalni razvoj infrastrukture za punjenje električnih vozila Hrvatski proizvođači punionica imaju ključnu ulogu. Njihova posvećenost zaštiti okoliša, inovacijama te visokoj kvaliteti usluge te krajnjih proizvoda mora se dodatno povećati žele li prebroditi sve izazove koji im dolaze na put. Jasno određene vizije i misije osiguravaju održivi razvoj u području e-mobilnosti. Uz pomoć lokalne zajednice, vlade te međunarodnih partnera Hrvatski proizvođači električnih punionica mogli bi povećati vlastiti udio na globalnom tržištu.

#### **4.6. Izazovi i budućnost električnih punionica**

Glavni izazovi za proizvođače su zasigurno visoki troškovi uređaja, instalacije te kasnijeg redovnog održavanja. Proizvođači moraju kontinuiranim ulaganjem u istraživanja i razvoj tehnologija pratiti brz napredak tehnologija te potrebe tržišta, ako žele sadržati konkurentnost. Tehnološki izazovi su svakako omogućavanje bržeg punjenja kako bi se smanjilo vrijeme čekanja, ali i uklonile predrasude prema električnim automobilima. Integracija svih punionica u pametne mreže omogućilo bi smanjenje svih troškova pa tako i troškova električne energije te smanjenje opterećenja na postojeću infrastrukturu. Smjer razvoja punionica je potpuna automatizacija bez ljudskog djelovanja, što znači da će u budućnosti postojati punionice koje same prepoznaju potreban tip kabela te se same spajaju u automobil čime započinje proces punjenja. Proces dobivanja svih potrebnih dozvola za instalaciju punionica može biti kompliciran i dugotrajan. Proizvođačima je također izazovno dobiti veliku jačinu priključka od strane različitih državnih kompanija koje vode elektroenergetski sustav, zbog zahtjevne dokumentacije, spore administracije, nerazvijenosti te opterećenosti postojeće infrastrukture. S obzirom da različite države imaju različite standarde i regulative, svi proizvođači se trude kako bi standardizirali tehnologiju punjenja time bi se proizvodnja ubrzala te pojednostavila uz manje troškove. Standardizacija kabela i utikača omogućila bi olakšanu upotrebu punionica, neovisno o proizvođaču vozila. Povećanje održivosti, smanjenje ugljičnog otiska moguća je ako se proizvodi i načini poslovanja integiraju sa obnovljivim izvorima energije te postupcima reciklaže upotrijebljenih materijala.

## **5. PODUZEĆE E MOBILITY ISTRA D.O.O.**

### **5.1. Osnovna obilježja E Mobility Istra d.o.o.**

Wavenetic d.o.o. je poduzeće koje se bavi istraživanjem i razvojem punionica za električna vozila sa sjedištem u okolici Ljubljane. Poduzeće se bavi razvijanjem hardverskim i softverskim rješenjima za izazovne AC i DC infrastrukture punjenja. Njihov uređaj je posvećen pružanju infrastrukture za električno punjenje sljedeće generacije. Svi proizvodi su dizajnirani, razvijeni i proizvedeni u Sloveniji. Poduzeće je dosada plasiralo svoje proizvode samo na slabo razvijenom tržištu Slovenije. Poduzeće svoje poslovanje želi proširiti na područje Istarske županije. Istra je već duži niz godina najrazvijenija županija u Hrvatskoj te u njoj obitava sve veći broj gosta s visokom platežnom moći. Trenutno se u Istri događa „hiper gradnja“ kuća za odmor, izgradnja velikog broja hotela, kampova, resorta koji žele svojim gostima pružiti sve za maksimalno uživanje. Svjedoci smo ubrzanog povećanja broja električnih vozila stoga će biti potrebno ugraditi velik broj električnih punionica kako na javnim tako i na privatnim površinama. Wavenetic u svemu ovome vidi svoju priliku za razvoj i proširenje. Osnovni poticaj i pokretačka snaga poduzeća za iskorak na međunarodno tržište je ostvarivanje odgovarajućeg prihoda koji omogućuje njegov razvoj. Ostali motivi su također mogućnost povećanja prodaje jedinstvenog proizvoda, bolje prodajne cijene, više tržišta za plasman proizvoda. Jedni od najvažnijih faktora su ostvarivanje dobiti, konkurentske prednosti, rast i razvoj poduzeća, bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta, mogućnost većeg zapošljavanja, inovacija proizvoda. Pri razmišljanju o odabiru strategije za izvoz na međunarodno tržište poduzeću bi najviše odgovarao neizravni (indirektni) izvoz.

O indirektnom izvozu govorimo kada proizvođač za izvoz svojih proizvoda rabi usluge drugih, neovisnih organizacija iz svoje zemlje na način da proizvođač svoju robu, namijenjenu izvozu, prodaje domaćem specijaliziranom vanjskotrgovinskom poduzeću koje kasnije tu robu prodaje na inozemnom tržištu u svoje ime i za svoj račun. Bitno je naglasiti da prilikom prepuštanja poslova izvoza vanjskotrgovinskom poduzeću sama dobit poduzeća je smanjena, zbog troškova daljnje distribucije koji spadaju na trgovinsko

poduzeće. Wavenetic d.o.o. se na ovu strategiju odlučio kako bi smanjio rizik, smanjio troškove transporta, rizik pronalaženja kupaca. Angažiranjem posrednika koji vrsno poznaje strano tržište sa dobrim poslovnim vezama može biti ključno za pronalazak kupca uz minimalan trošak što je dobro za navedeno poduzeće koje planira prvi put izvoziti svoje proizvode. Poduzeće mora biti svjesno i negativnih strana posrednika koji su u mogućnosti uništiti ugled, te intelektualno stvaralaštvo poduzeća građeno od njegovog osnutka. Poduzeće realno sagledava svoju okolinu u kojoj on posjeduje malu veličinu te nemogućnost samostalne izgradnje vanjske trgovinske mreže. Želja za usredotočenje na serijsku proizvodnju te povećanje kvalitete električnih punionica ali i nedostatak kapitala i radne snage koja bi se bavila izvozom glavni su razlozi za odabir neizravnog izvoza. Poduzeće će ponuditi ugovor koji će imati mogućnost uviđaja u sve prodajne aktivnosti te kanale distribucije sve s ciljem očuvanja vlastitog imidža.

Može se pričati kako je Hrvatska izlaskom iz bivše države ušla u doba „modernog kapitalizma“. Jedna od najistaknutije karakteristike modernog kapitalizma je konkurencija na tržištu koja se temelji na cijeni proizvoda ili usluge, a ne na kvaliteti, naglašava se važnost manjih poduzeća i posrednika, zaštićenost zaposlenika u velikim poduzećima, mogućnost zapošljavanja na određeno i na nepuno radno vrijeme. Financijski sektor odlikuje niska zaštita vanjskih dioničara, upravljanje temeljeno na bankama, visoka razina rizičnog kapitala, visoka koncentracija banaka te ograničen razvoj, niska razina razvijenosti financijskih tržišta. Obrazovanje je strukturirano na manjim javnim troškovima ali s niskim stopama upisa u fakultete, nedostatak cjeloživotnog učenja, uz postojanje visokih općih vještina. Kontinuiranim ulaganjem države u područja socijalne zaštite i obrazovanja temelj su razvitak iste.

Između Hrvatske i Slovenije utvrđena je sličnost kao dva postsocijalistička CME modela (CME označava koordinaciju preko strateških netržišnih mehanizama). Sličnosti Hrvatske i Slovenije nalazile se u faktorima socijalne kohezije, tržišta rada i poslovne regulacije. Usprkos sličnostima Hrvatske i Slovenije u tempu reformi, njihov način izvedbe bitno se razlikovao. Početkom devedesetih dogodila su se dva različita konteksta tranzicije.



Dok su osnovne institucije slovenske političke ekonomije bile formirane u kontekstu vala štrajkova 1992., u snažnom kontrastu se u Hrvatskoj dogodila privatizacija koja je upravljano tekla paralelno s ratom i ekstenzivnom vojnom mobilizacijom. Slovenije je ispala puno spremnija za uspostavu tržišnog gospodarstva te posjeduje manjak karakteristika grabežljivog kapitalizma, nego što je inače uobičajeno u gotovo svakoj istočnoeuropskoj zemlji. Također kada se govori o širenju tržišnih gospodarstava na istok, prema tadašnjem socijalističkom svijetu, ona područja koja su civilizacijski i geografski bila bliže zapadnoj i srednjoj Europi, bila su puno uspješnija u novoj tržišnoj ekonomiji.

Ključni resursi za uspješno ostvarivanje strategije su definitivno ljudski resursi jer u svijetu prodaje najvažnije je koliko pravih potencijalnih kupaca poznajete te u kojim krugovima se krećete sve s ciljem ostvarivanja dobiti. Bit će potrebno ostvariti fizičke resurse u smislu prijevoznih sredstava, skladišnih proizvoda za potrebe distribucije i skladištenje proizvoda, alata i materijala za ugradnju i održavanje električnih punionica. Poduzeće se ne smije oslanjati na tuđe financijske resurse već mora postepeno razvijati vlastite pomoću kvalitetnih poslovnih odluka.

Negativni aspekt odabrane strategije jest izostanak provedbe kontrole nad načinom i sudionicima prodaje proizvoda ili usluga, odabir neprikladnih kanala distribucije čime se ozbiljno može naštetiti imidžu poduzeća. Opće je poznato kako posrednici bave prodajom više različitih proizvoda ili usluga kako bi si povećali profit, što nerijetko dovodi do činjenice da se lakše i brže prodaju oni proizvodi za koje postoji veći interes što rezultira manjom promocijom proizvoda usluga koji se slabije prodaju. Određeni posrednici nerijetko izbace proizvod iz svoje domene jer im ne donosi određeni prihod ponajviše kada uspiju pronaći sličan alternativan proizvod. Kada proizvod ili usluga postignu određeni vrstu uspjeha često zasluge preuzimaju posrednici dok bi to realno trebalo pripasti poduzeću. Navedenim načinima proizvođač može zastati u prodaji zbog nepostojanja sigurnih i stalnih kanala distribucije.

E MOBILITY ISTRRA d.o.o. je novo poduzeće koje je regionalni zastupnik Slovenskog poduzeća Wavenetic-a d.o.o. za Istarsku županiju. Vizija poduzeća je uvijek biti korak

ispred vremena i konkurencije te biti otvorena, razvojno orijentirana tvrtka koja tržištu nudi jedinstvena rješenja za postojeće i nove potrebe u e-mobilnosti. Njihova je misija pružiti tržištu sljedeću generaciju inteligentne stanice za punjenje električnih vozila te postati globalno prepoznatljiv ponuđač tehnički zahtjevnih rješenja u istom području. Poduzeće kontinuirano povećava konkurentnost ulaganjem u znanje i nove tehnologije te nudi kupcima više za manje novca u najkraćem mogućem vremenskom roku.

Temeljni kapital poduzeća koji iznosi tri tisuće eura biti će dovoljan za početno oglašavanje, vršenje prezentacija ciljanoj skupini te odrađivanje raznih sastanaka na različitim lokacijama unutar Istre. U početnoj fazi prilagođavanja tržištu poduzeće će zapošljavati samo dvije osobe koje će biti zadužene za sve aktivnosti od marketinga, ugovaranja, distribucije te konačne ugradnje i puštanje u pogon punionica sa vlastitim vozilima i alatom sve s ciljem optimizacije troškova.

Nakon prikupljanja minimalno deset narudžbi za punionice privatne upotrebe u obiteljskim kućama te kućama za odmor, u prvom kvartalu poduzeće će izvršiti ugradnju istih pri čemu poduzeće planira zaraditi približno pet tisuća eura. U drugom kvartalu poduzeće će navedeni prihod uložiti u dodatne marketinške modele kako bi dugoročno povećali prodaju i prihode. U prvih šest mjeseci postojanja poduzeća očekuje se minimalno dvadeset i pet prodanih te ugrađenih punionica električnih vozila za privatne potrebe čime bi poduzeće završilo prva dva kvartala sa prihodom od približno dvanaest tisuća eura. Prvu godinu poduzeće planira završiti sa pedeset prodanih i ugrađenih punionica te prihodom većim od dvadeset pet tisuća eura, rashod će iznositi približno petnaest tisuća eura te će ponajviše biti utrošen u gorivo, nabavku materijala, alata, knjigovodstveni troškovi, troškovi marketinških usluga te troškovi zaposlenja dvije osobe.

Nakon prve godine postojanja i nakon skupljanja potrebnih referenci ali i iskustva biti će potrebno resurse prodaje i marketinga usmjeriti ka ugovaranju prodaje i montaže javnih punionica sa javnim poduzećima, hotelima, kampovima, lancima supermarketa i sličnih. Prije sklapanja većih ugovora poduzeće planira kupovinu vozila za odlazak na montaže te zapošljavanje iskusnog umirovljenog elektromontera na polovicu radnog vremena za obavljanje poslovanja ugradnje punionica, čime bi se ostatak zaposlenika mogao više

vremena uložiti u sklapanje novih ugovora. Drugu poslovnu godinu planiramo zaključiti s prodajom i ugradnjom preko sto punionica za privatnu upotrebu te minimalno deset prodanih punionica na javnim lokacijama. Planirani prihodi poduzeća bi iznosili približno šezdeset tisuća eura, dok bi planirani rashodi iznosili približno četrdeset tisuća eura. Rashodi će uključivati trošak tri zaposlene osobe, kupnju potrebnog ručnog i baterijskog alata, trošak kupovine rabljenog vozila te njegovo obljepljivanje čime bismo dobili pokretnu reklamu, troškovi transporta, troškovi prezentacija, knjigovodstveni troškovi te ostali troškovi povezani sa postojanjem poduzeća.

## 5.2. Business Model Canvasa poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o.

Slika 8. Business Model Canvasa poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o.

<b>MISSION:</b> Pružiti tržištu sljedeću generaciju inteligentne stanice za punjenje električnih vozila te postati globalno prepoznatljiv ponuđač tehnički zahtjevnih rješenja u istom području.				
<b>IMPLEMENTATION</b>		<b>VALUE</b>	<b>MARKET</b>	
<b>Key Allies</b> Privatni iznajmljivači, Turističke agencije, Gradovi i Općine, Lanci supermarketa	<b>Key Resources</b> Ljudski, fizički, financijski	<b>Social Innovation</b> Kvalitetniji proizvod za cijenu približnu od konkurencije	<b>Customer Relationships</b> Javan i privatni sektor koji se koristi električnim vozilima, ili čiji se gosti/klijenti/suradnici koriste el. vozilima	<b>Channels</b> Komunikacijski, prodajni kanali
	<b>Key Activities</b> Prodaja, ugradnja i održavanje električnih punionica	<b>Value Proposition</b> Sistem ključ u ruke, od planiranja polaganja cijevi do puštanja u pogon i kasnijeg održavanja	<b>Consumer Benefits</b> Brzina i kvaliteta usluge po cijeni pristupačnoj cijeni	
<b>FINANCES</b>				
<b>Cost of Delivery</b> Plaće zaposlenika, troškovi nabavke radnog vozila, transporta alat		<b>Community Reinvestment</b> Promocija Istarske županije kao environment friendly, Besplatna montaža vrtićima i školama	<b>Revenue Streams</b> Ugovori s javnim (Općine, Gradovi, Županija, škole i vrtići, muzeji, kazališta.. ) i privatnim poduzećima (turističke agencije, vile za odmor i slično)	

Izvor: Izrada autora

Ključni saveznici poduzeća će biti u početku vlasnici kuća za odmor i privatni korisnici, dok će kasnije glavnu ulogu preuzeti javne ustanove. Budući zaposlenici tvrtke, budući klijenti, dobavljači materijala i alata, tim za oglašavanje koji bi služio dopiranju do budućih klijenta su također jednako važni unutar poduzeća za njegovo uspješno poslovanje.

Ključni resursi za postizanje uspjeha su ljudski jer je potreba za radnicima u Istri izražena. Poduzeće će postepeno razvijati fizičke resurse odnosno kupiti sav potreban alat za montažu punionice. Poduzeće će temeljni kapital zasnovati iz vlastite vlasničke strukture te se ne smije oslanjati na tuđe financijske resurse već mora postepeno razvijati vlastite.

Ključne aktivnosti su prodaja, montaža i održavanje električnih punionica automobila. Prodajom će se baviti jedan zaposlenik te će se zasnivati na online prodaji te vlastitim poznanstvima. Njegova zadaća će biti određivanje svih potrebnih aktivnosti ili preduvjeta koje je potrebno ispuniti za montažu uređaja. Montaže punionica će odrađivati drugi zaposlenik čiji će dnevni zadatak biti montaža i puštanje u pogon maksimalno dvije punionice. Taj isti zaposlenik će biti zadužen i za puštanje u pogon punionice te ispitivanje njenog rada. Kako posao bude napredovao poduzeće će u početku angažirati još montažera pomoću outsourcinga te u konačnici zaposliti još montažera prema potrebi.

Novoosnovano poduzeće bit će ogledni primjer za pružanje kvalitetnijeg proizvoda po cijeni približnoj konkurenciji. Ugradnjom kvalitetnih električnih punionica te korištenjem električnih automobila poduzeće će poslati poruku svima kupcima kako se brine o okolišu te da stvarno vjeruje u svoj proizvod.

Poduzeće će svoju diferencijaciju postići na način da će svojim budućim klijentima po zatraženom upitu dolaziti na lokaciju ugradnje unutar dvadeset i četiri sata što je klijentima veoma važno. Poduzeće će tako poboljšati vidljivost što će zasigurno doprinijeti do povećanja broja klijenata te će opravdati cijenu usluge.

Naglasak poduzeća je upotreba sistema „ključ u ruke“ , što znači da kupac jednom kada se odabere za naš proizvod dobije brzo i stručno savjetovanje o preduvjetima ugradnje, kvalitetnu ugradnju te pravovremeno održavanje istih. Poduzeće mora poslovni plan modificirati privatnim klijentima jer će financijska struktura u početku uvelike ovisiti od njihovog zadovoljstva. Najvažniji klijenti će biti fizičke osobe koje posjeduju objekte za iznajmljivanje te osobe koje žele podići vrijednost njihovih objekata. Sazrijevanjem će se poduzeće okrenuti pravnim osobama odnosno poduzećima koji će htjeti na vlastitom parkiralištu posjedovati punionicu kako bi primjerice impresionirali poslovne suradnike. Poduzeće će također svoje proizvode nuditi i gradovima, općinama, muzejima, kazalištima, lancima supermarketa te ostalim subjektima koji u svojem vlasništvu posjeduju parkirališta.

Korištenjem naših proizvoda klijenti dobivaju zagarantiranu kvalitetu ali i brzinu odrađene ugradnje i puštanja u pogon električne punionice. Proizvodi imaju određenu vremensku garanciju te nakon isteka iste se mogu naručiti zamjenski dijelovi kako bi se eventualno otklonio kvar.

Stvaranjem povjerenja između kupaca, poduzeće se želi istaknuti te stvoriti nove odnose sa budućim klijentima koristeći pritom sve komunikacijske i prodajne kanale. Ciljane skupine su dosta široke, stoga je potrebno odabrati široke spektre komunikacijskih i prodajnih kanala. Objavljivanje članaka u lokalnim novinama, lijepljenje plakata unutar frekventnih pozicija u gradovima, korištenje društvenih mreža za oglašavanje primjerice Facebook-a, Tik Toka, Instagrama i ostalih, kreiranje web stranice te „email marketing“ su neki od kanala koje poduzeće misli koristiti. U svim formama komunikacije potrebno je upotrebljavati načelo unikatnosti i jednostavnosti.

Početni troškovi odnose se na nabavku materijala i alata potrebnih za montažu punionica, trošak plaća jednoga zaposlenika, troškovi kupovine radnog vozila. Nabavku vozila je poželjno sufinancirati pomoću potpora za samozapošljavanje, troškove transporta moguće je kontrolirati putem ispisivanja putnih radnih listova te pomoću ugrađenog GPS uređaja kontinuirano pratiti njihovu istovjetnost. Shodno tome možemo

zaključiti kako su fizički i ljudski resursi podjednako visoki.

Kako bi se osigurali sigurni dotoci prihoda potrebno je sklopiti ugovor sa raznim privatnim turističkim agencijama koje će nuditi svim svojim iznajmljivačima mogućnost ugradnje električnih punionica po pristupačnijoj cijeni od tržišne. Takvi ugovori bi bili od ključne važnosti za početak rada poduzeća te bi poduzeće na njega u prvim kvartalima postojanja trošilo najviše resursa. Sklapanjem sličnih ugovora dovelo bi do zapošljavanja još jedne osobe u prodaji te još jednog montažera punionica kako bi poduzeće moglo pratiti obećane rokove. S obzirom na veliku fluktuaciju radnika u Istri poduzeće mora ponuditi iznad prosječne plaće za sve zaposlene isto tako i bonuse za ostvarenje poslovnih planova.

Nakon ostvarivanja viška profita koje će poduzeće iskoristiti za moderniziranje marketinga, transporta, alata i materijala sve s ciljem unaprjeđenja kvalitete usluge. Tokom ljetne sezone kada su kuće za odmor pune s turistima poduzeće će se fokusirati na montažu javnih punionica na raznim objektima kao što su parkirališta gradova, općina, muzeja, kazališta, lanca supermarketa i slično. Za prve punionice svih navedenih javnih poslovnih subjekata poduzeće će omogućiti besplatnu montažu, sve s ciljem buduće uspješne suradnje s istima.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE UTJECAJA INOVACIJSKIH USLUGA NA KONKURENTSKU PREDNOST PODUZEĆA E MOBILITY ISTRA D.O.O.**

### **6.1. Metodologija istraživanja**

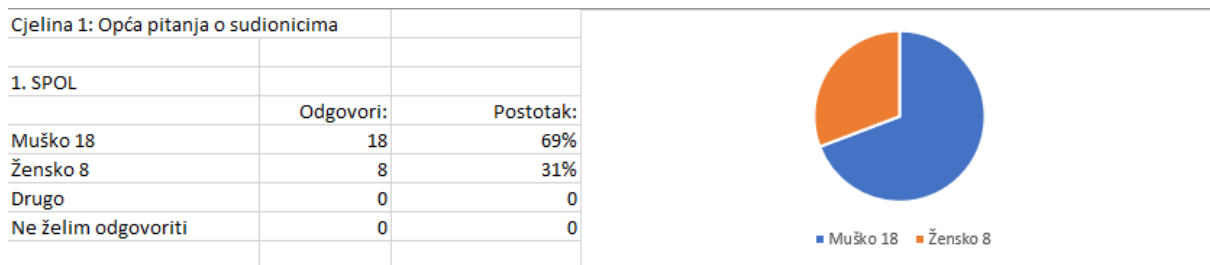
Za utvrđivanje mogućnosti utjecaja inovacijskih usluga na konkurentsku prednost poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o. odrađeno je anketno ispitivanje kao sastavni dio empirijskog istraživanja. Anonimno anketno istraživanje je provedeno na svim dosadašnjim kupcima navedenog poduzeća, poslovnim partnerima te potencijalnim kupcima. Ukupno je izrađeno 50 anketnih upitnika od kojih je ispunjeno čak 52% točnije njih 26, što predstavlja adekvatan odaziv.

Anketno istraživanje provedeno je tokom srpnja tekuće godine, pisano je koristeći se programom Microsoft Word. Anketno istraživanje sastojalo se od 16 pitanja koja su bila podijeljena u 3 cjeline. Prva cjelina je obuhvaćala opća pitanja o sudionicima ankete, druga cjelina pitanja se odnosila na konkurentnost i inovativnost poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o., treća cjelina pitanja se odnosila na dokazivanje međuzavisnosti konkurentске prednosti te inovacije usluga i proizvoda. Ovakva struktura anketnog istraživanja prikazati će demografske karakteristike ispitanika te njihove percepcije o međusobnoj povezanosti inovacija te konkurentnosti navedenog poduzeća. Analizom rezultata će se (ne)dokazati hipoteza ovog diplomskog rada. Cilj ovog istraživanja je prikupljanje i analiza mišljenja ispitanika o konkurentskoj prednosti te utjecaju inovacija usluga na konkurentsku prednost poduzeća E Mobility Istra d.o.o.

### **6.2. Analiza rezultata istraživanja**

U anketnom istraživanju je pretežito sudjelovalo 69% ili brojčano 18 muškaraca te 8 žena što je 31% od ukupnog broja ispitanika.

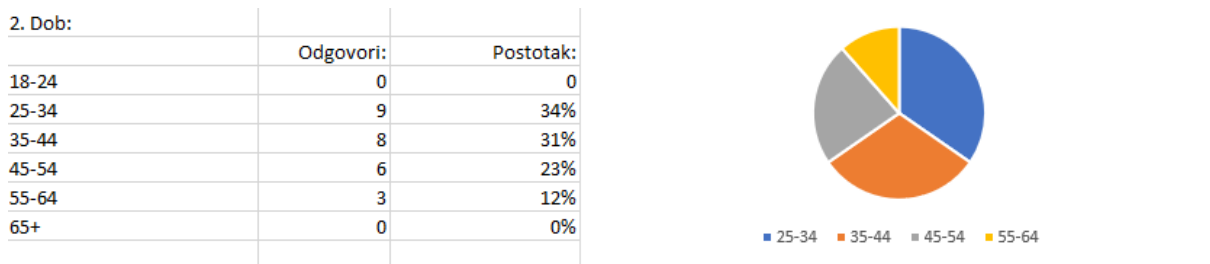
Slika 9. Odgovori na prvo pitanje prve cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Ispitanici su bili u dobi između 25 - 64 godine. Najviše ispitanika je u dobi od 25-34 godine, dok ih je najmanje u dobi od 55-64 godine.

Slika 10. Odgovori na drugo pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

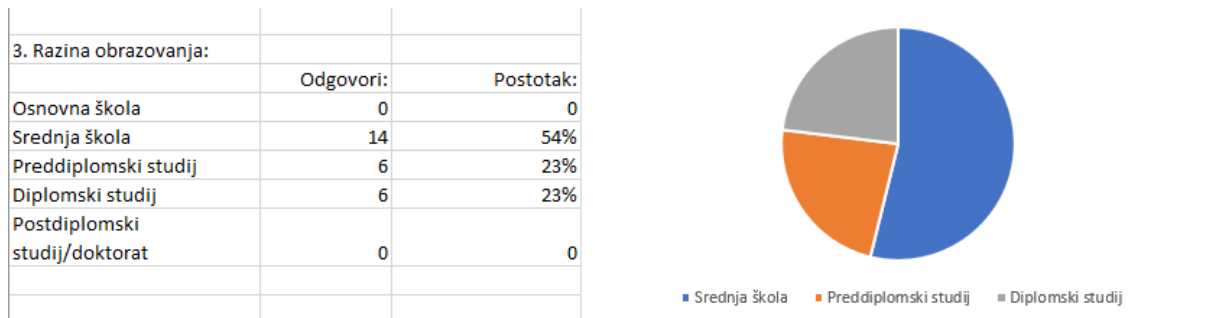


Izvor: Izrada autora

Među ispitanicima prevladava srednjoškolsko obrazovanje od čak 54%, dok nije bilo ispitanika koji posjeduju postdiplomski studij ili samo osnovnu školu. Zanimljiv je jednak postotak ispitanika sa preddiplomskim i diplomskim studijem, svaki po 23%.



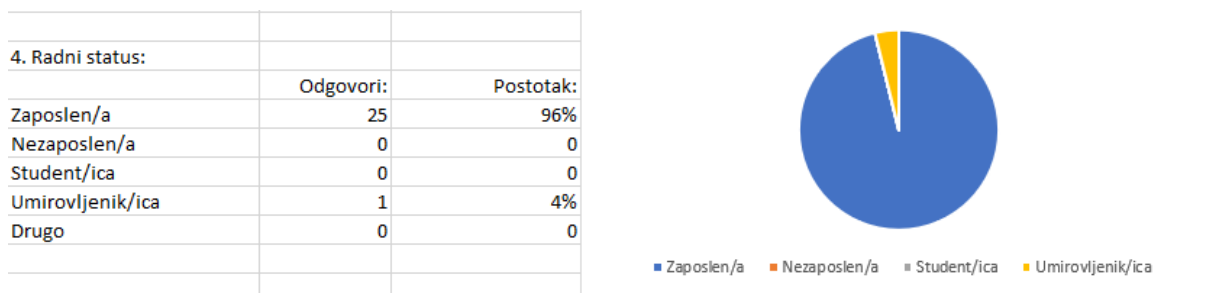
Slika 11. Odgovori na treće pitanje prve cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Među ispitanicima je bio samo jedan umirovljenik/ica, svi ostali imaju radni status zaposlene osobe.

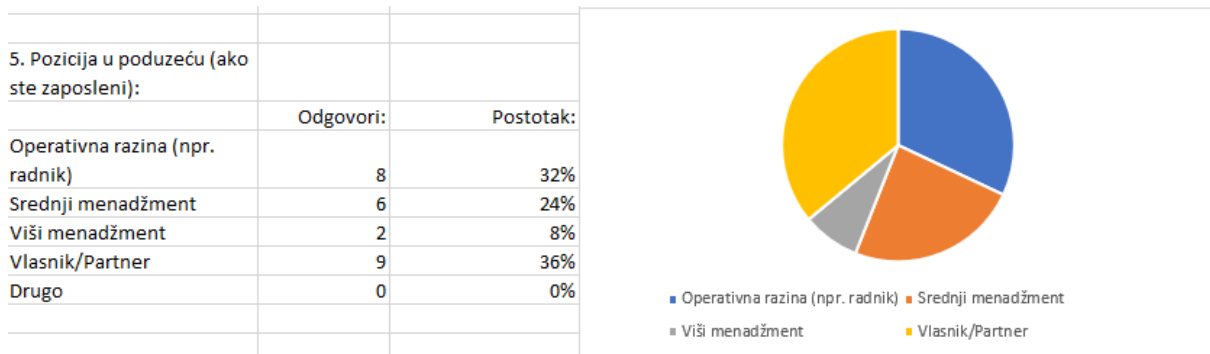
Slika 12. Odgovori na četvrto pitanje prve cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Kako među ispitanicima prevladava manji broj osoba sa VSS ne iznenađuje podatak da zaposlenih osoba u višem menadžmentu su samo dvije, dok zaposlenih u srednjem menadžmentu ima čak 6. Iznenađuje podatak da najviše je zaposlenih osoba njih čak 9, kao Vlasnik/Partner najizglednije se tu radi o poduzećima sa manjim brojem zaposlenih. Radnika na operativnoj razini ima 8 ili 32% ukupno ispitanih.

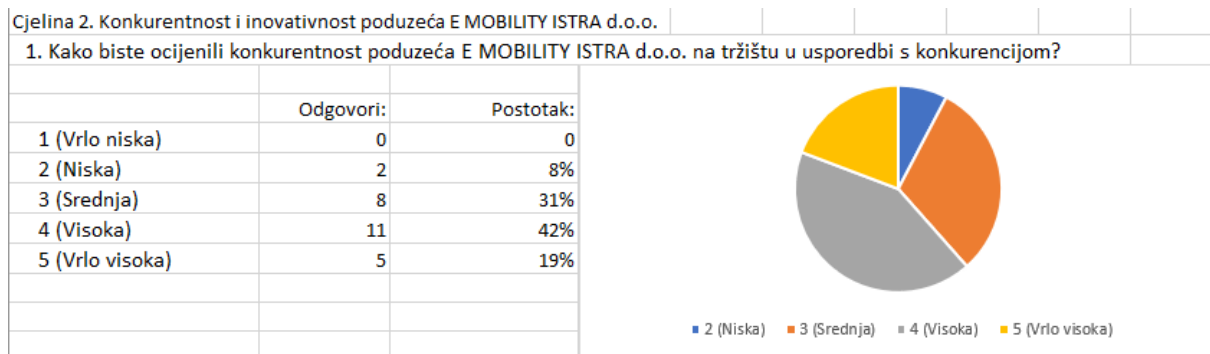
Slika 13. Odgovori na peto pitanje prve cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

U drugoj cjelini pitanja su bila bazirana na konkurentnost i inovativnost poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o. Nizak postotak ispitanika 8%, ocjenjuje konkurentnost poduzeća kao nisku, 31% ispitanika ocjenjuje konkurentnost poduzeća kao srednju. Vrlo visoku konkurentnost poduzeća ocjenjuje 42% ispitanika, dok kao vrlo visoku konkurentnost poduzeća ocjenjuje njih 19%. Može se zaključiti da 61% ispitanika ocjenjuje konkurentnost poduzeća kao visoku ili vrlo visoku što je pozitivan rezultat.

Slika 14. Odgovori na prvo pitanje druge cjeline anketnog istraživanja



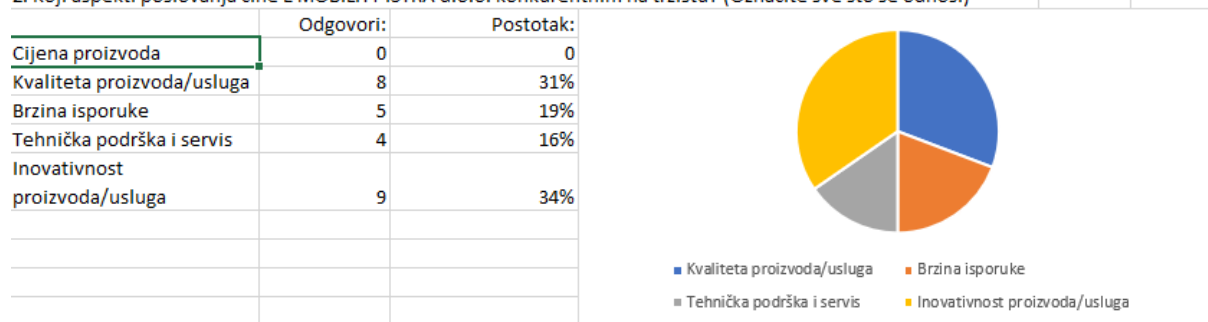
Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika njih 34%, misli da su inovativnost proizvoda i usluge, dok 31% ispitanika ocjenjuje kvalitetu proizvoda i usluge kao ključni element konkurentnosti poduzeća na tržištu čime se može zaključiti da je poduzeće ponudilo adekvatan

proizvod i uslugu tržištu u pravi trenutak. Brzina usluge je također veoma važan čimbenik konkurentnosti ocjenjuje 19% ispitanika. Tehničku podršku i servis ocjenjuje manji postotak ispitanika njih 19% kao važan element konkurentnosti, ovaj podatak jasno dokazuje da poduzeće mora uložiti dodatne resurse u navedene elemente želi li povećati konkurentnost te učvrstiti položaj na tržištu. Niti jedan ispitanik nije ocijenio cijenu proizvoda kao konkurentan aspekt poslovanja poduzeća što znači da poduzeće mora detaljno istražiti cijene proizvoda i usluga konkurencije te preispitati vlastite.

Slika 15. Odgovori na drugo pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

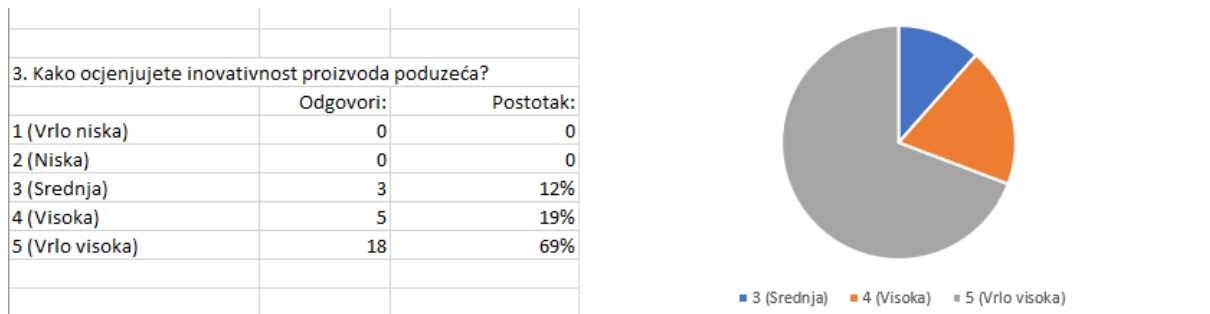
2. Koji aspekti poslovanja čine E MOBILITY ISTRRA d.o.o. konkurentnim na tržištu? (Označite sve što se odnosi)



Izvor: Izrada autora

Na pitanje kako ocjenjujete inovativnost proizvoda 69% ispitanika je zaokružilo odgovor vrlo visoka što je odličan rezultat za poduzeće. 12% ispitanika ocjenjuje inovativnost kao srednju, dok njih 19% misli da je inovativnost proizvoda u poduzeću visoka. Niti jedan ispitanik nije zaokružio vrlo nisku ili nisku razinu inovativnosti.

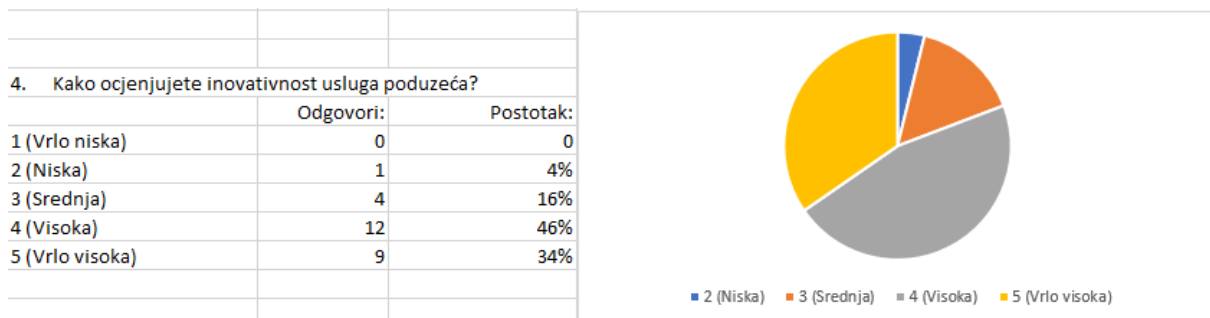
Slika 16. Odgovori na treće pitanje druge cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Nisku razinu inovativnosti poduzeća ocjenjuje 4% ispitanika odnosno samo jedan ispitanik, dok kao srednju razinu ocjenjuje 16% ispitanika. Najviše ispitanika je ocijenilo inovativnost poduzeća kao visoku, njih 46%. 34% ispitanika misli da je inovativnost usluge vrlo visoka. Sveukupno 80% ispitanika ocjenjuje inovativnost usluge kao visoku ili vrlo visoku što predstavlja dobar rezultat.

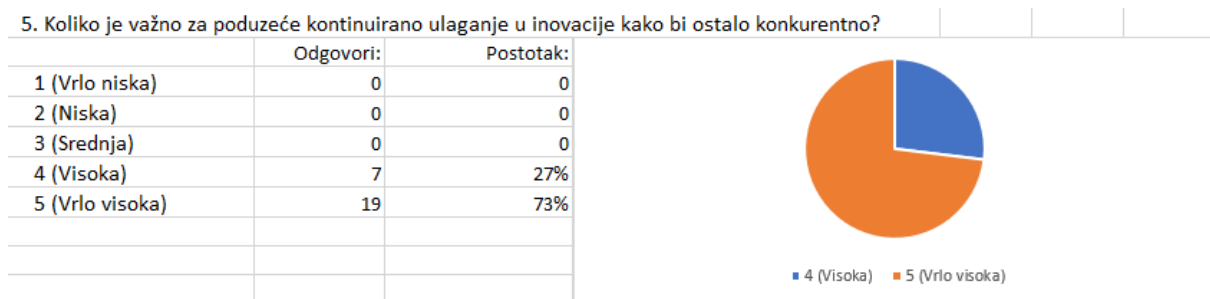
Slika 17. Odgovori na četvrto pitanje druge cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Nitko od ispitanika nije ocijenio vrlo nisku, nisku ili srednju razinu važnosti kontinuiranog ulaganja u inovacije kako bi poduzeće ostalo konkurentno. 73% ispitanika je ocijenilo važnost ulaganja inovacije kao vrlo visoku, dok ju je ostatak ispitanika ocijenio kao visoku.

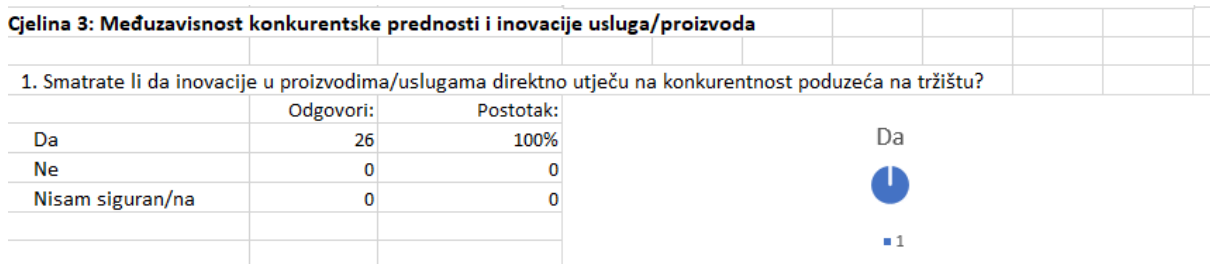
Slika 18. Odgovori na peto pitanje druge cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Treća cjelina pitanja anketnog istraživanja ispitivala je međuzavisnost konkurentske prednosti te inovacije usluga ili proizvoda poduzeća. Svi ispitanici u prvom pitanju treće cjeline su ocijenili da inovativnost proizvoda i usluge direktno utječu na konkurentnost proizvoda.

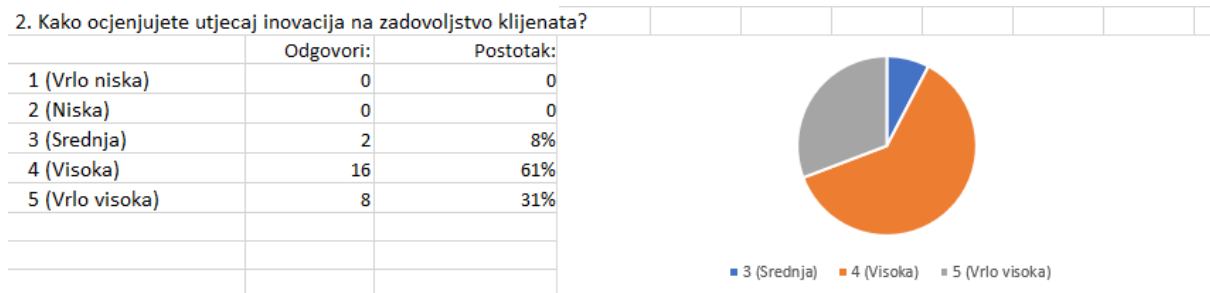
Slika 19. Odgovori na prvo pitanje treće cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika njih 61% ocjenjuje da utjecaj inovacije na zadovoljstvo klijenta je visoke razine, 31% ocjenjuje razinu vrlo visokom, dok srednju razinu je zaokružilo tek 8% ispitanika.

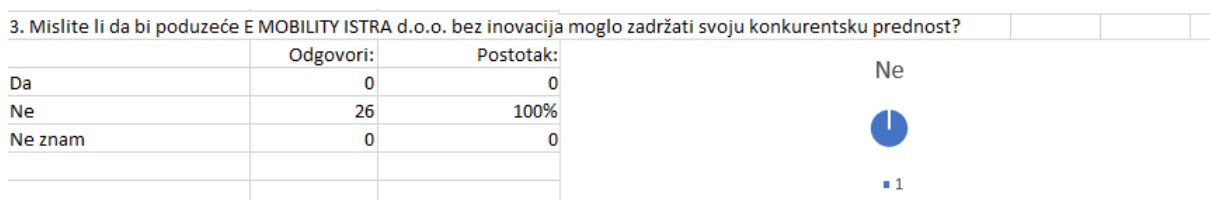
Slika 20. Odgovori na drugo pitanje treće cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici misle da poduzeće bez inovacija ne može zadržati konkurentsku prednost čime se stvara dojam o važnosti inovacija.

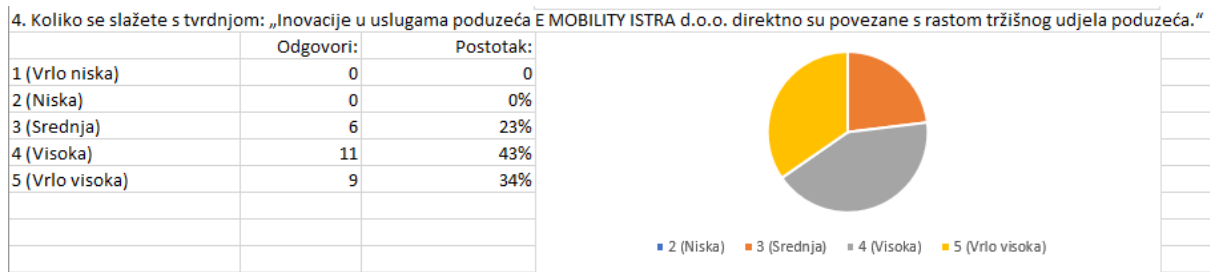
Slika 21. Odgovori na treće pitanje treće cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika njih 43% ocjenjuje visoku razinu točnosti tvrdnje: „Inovacije u uslugama poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o. direktno su povezane s rastom tržišnog udjela poduzeća“, njih 34% točnost iste tvrdnje ocjenjuje kao vrlo visoku, dok samo 23% ispitanika točnost naveden tvrdnje ocjenjuje kao srednju.

Slika 22. Odgovori na četvrto pitanje treće cjeline anketnog istraživanja



Izvor: Izrada autora

Peto pitanje treće cjeline anketnog istraživanja ispitivalo je mišljenje kako bi poduzeće moglo poboljšati konkurentsku prednost kroz inovacije. Nažalost ukupno 13 ispitanika nije odgovorilo te 4 ispitanika je odgovorilo: „ne znam“ što predstavlja ukupno 65% ispitanika. Ostali odgovori mogu se vidjeti na slici ispod, ponajviše se odnose na povećanje vidljivosti poduzeća, posvećivanju lokalnoj zajednici, omogućavanju individualnog pristupa kreaciji problema pojedinaca te ostali.

Slika 23. Odgovori na peto pitanje treće cjeline anketnog istraživanja

5.Što bi poduzeće E MOBILITY ISTRA d.o.o. moglo poboljšati kako bi dodatno unaprijedilo svoju konkurentsku prednost kroz inovacije?									
Nije ispunjeno 13x									
Ne znam 4x									
Otvoriti WEB SHOP.									
Kreirati profile na društvenim mrežama kako bi se poboljšao marketing.									
Izraditi inovativnu WEB stranicu.									
Proizvesti proizvod koji će putem aplikacije korisniku davati informacije o trošenju električne energije u realnom vremenu.									
Omogućiti korisnicima više oblika kućišta koji bi bili prepoznatljiviji široj publici.									
Integrirati upotrebu obnovljivih izvora energije u svoj proizvod.									
Omogućiti naručivanje montaže u točno određeno vrijeme tipa 15:30 15.9.2024 putem aplikacije.									
Poticati lokalnu zajednicu putem edukativnih radionica o benefita korištenja e-mobilnosti te na početak korištenja električnih vozila.									
Donirati lokalnoj zajednici punionicu automobila koja će biti na vidljivom mjestu i za opću upotrebu.									

Izvor: Izrada autora

Analizom odgovora iz prve cjeline može se zaključiti da prevladava muška populacija 69%, pretežita dob sudionika ankete je od 25 do 64 godine, među sudionicima ankete najviše prevladava srednjoškolsko obrazovanje njih čak 54%. Među sudionicima ima jedan umirovljenik/ica te 25 zaposlenih osoba koji su najviše partneri ili vlasnici

poduzeća njih čak 36%, radnika na operativnoj razina ima 32% dok su ostali srednji i viši menadžment.

Analizom odgovora iz druge cjeline može se zaključiti kako 61% ispitanika ocjenjuje konkurentnost poduzeća u odnosu na konkurenciju kao vrlo visoku ili visoku, što je odličan rezultat. Odgovori također upućuju na potrebno usklađivanje cijena sa konkurencijom, podizanjem kvalitete tehničke podrške i servisa te ubrzanje procesa isporuke sve s ciljem povećanja konkurentnosti poduzeća na tržištu. Ispitanici su dali vrlo visoke i visoke ocjene za inovativnost proizvoda i usluge, ispitanici uviđaju potrebu za ulaganjem u isto kako bi poduzeće poboljšalo svoju konkurentnost.

Analizom dobivenih odgovora iz treće cjeline anketnog istraživanja može se uvidjeti pozitivnu međuzavisnost utjecaja inovacija usluga na konkurentnost poduzeća i na zadovoljstvo korisnika. 77% ispitanika ankete ocjenjuje vrlo visoku ili visoku točnost tvrdnje povezanosti porasta inovacija te porasta tržišnog udjela poduzeća, također svi ispitanici su izjavili da bez inovacija poduzeće ne bi moglo zadržati svoju konkurentsku prednost. Ispitanici su zapisivali i svoja mišljenja kako unaprijediti konkurentsku prednost kroz inovacije, ponajviše kroz ulaganja u edukaciju lokalne zajednice te početak suradnje sa istom.



## ZAKLJUČAK

U današnje vrijeme postoji iznimna težnja poduzeća za jačanjem konkurentske prednosti i adekvatnim pozicioniranjem na tržištu. Kako bi se poduzeća istaknula moraju provesti određene promjene u poslovanju koje će rezultirati diferencijacijom u vidu proizvoda ili usluge. S jedne strane radi se o implementaciji novijeg modela poslovanja koji se bazira na inovacijama proizvoda ili usluga dok s druge strane promjena može podrazumijevati reorganizaciju poduzeća. Obično poduzeća koja na tržištu nude inovativan, drugačiji i jedinstveni proizvod ili uslugu te koja su usmjerena na zadovoljavanje preferencija ciljane skupine imaju mogućnost uspostavljanja veće vrijednosti od konkurencije čime osiguravaju konkurentsku prednost i željenu poziciju na tržištu. E Mobility Istra proveo je inovaciju i integraciju novog proizvoda te pruža personalizaciju proizvoda i usluge prema individualnim potrebama kupaca što je značajno doprinjelo jačanju konkurentske prednosti.

Provedbom istraživanja metodom anketiranja može se zaključiti da je postavljena hipoteza prihvaćena. Prema odgovorima ispitanika prepoznato je kako inovacije u pogledu proizvoda i usluga pozitivno utječu na konkurentsku prednost što je ujedno bio i prvobitni cilj anketnog istraživanja. Ovim diplomskim radom zaključuje se da postoji pozitivna veza između inovacija usluga i konkurentske prednosti poduzeća E Mobility Istra d.o.o..

U konačnici, na primjeru dobre prakse vidljivo je kako su inovacije rezultirale jačanje konkurentske prednosti i time otvorile nove prilike za daljnji razvoj kako u poslovanju tako i poduzeća u cijelosti.

## SAŽETAK

Danas je važno tržištu pružiti kvalitetnu uslugu koja je ključan aspekt svakog uspješnog poduzeća. Kupci brže mijenjaju preferencije proizvoda i usluga stoga je važno kontinuirano inovirati, pratiti, ispitivati te prilagođavati se ciljanoj skupini kako se ne bi gubio korak sa konkurencijom. Inovacija usluge mora biti rezultat intenzivnog posvećivanja tržištu odnosno kupcima kako bi se kreirala ideja ili uočila potreba za novom uslugom te proizvodom, nakon čega je potrebno osmisliti prototip usluge. Prototip usluge je važno isprobati te ga prilagoditi kupcima pomoću istraživanja tržišta. Razlika između usluge i proizvoda je interakcija kupaca i prodavatelja koja mora biti pravovremena, profesionalna te detaljna kako bi se kupcu posvetila pažnja i vrijeme koja će rezultirati uspješnom prodajom te povećanjem ugleda poduzeća.

Konkurentsku prednost može se postići ostvarivanjem više vrijednosti od konkurenata. Ovim diplomskim radom dokazalo se postojanje pozitivne međuovisnosti između inovacijskih usluga te ostvarenja i povećanja konkurentske prednosti. Na poduzeću E MOBILITY ISTRA d.o.o. vršilo se empirijsko istraživanje čiji su rezultati potvrdili hipotezu ovog diplomskog rada.

Ključne riječi: inovacija usluga, konkurentska prednost, e-mobilnost.

## **SUMMARY**

Today, it is important to provide the market with quality service, which is a key aspect of any successful company. Customers change their preferences for products and services faster, so it is important to continuously innovate, monitor, examine and adapt to the target group in order not to lose step with the competition. Service innovation must be the result of intensive dedication to the market or to customers in order to create an idea or identify the need for a new service and product, after which a prototype of the service must be designed. It is important to test the service prototype and adapt it to customers using market research. The difference between a service and a product is the interaction between buyers and sellers, which must be timely, professional and detailed in order to give the buyer attention and time that will result in a successful sale and an increase in the company's reputation.

Competitive advantage can be achieved by realizing more value than competitors. This graduate work proved the existence of positive interdependence between innovation services and the achievement and increase of competitive advantage. At the company E MOBILITY ISTRRA d.o.o. empirical research was carried out, the results of which confirmed the hypothesis of this thesis.

Keywords: service innovation, competitive advantage, e-mobility.

## LITERATURA

### Knjige:

- Besanko, D. et al., *Economics of strategy*, New York, 1996., Wiley and Sons
- Daraboš M., *Evolucija konkurentske prednosti: U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*, Zagreb, 2015., Naklada Ljevak
- Dobrinić D., Gregurec I., *Integrirani marketing*, Varaždin, 2016., Fakultet organizacije i informatike Varaždin
- Eiglier P. i E. Langeard, *Marketing usluga*, Rijeka, 1999., Vitagraf d.o.o.
- Johnson A. i M. D., *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji: kako stvoriti konkurentsku prednost kroz razvoj i inovaciju usluge*, Zagreb, 2006., MATE d.o.o., Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta
- Franc S., Bilas V., Bošnjak M., *Konkurentnost i komparativne prednosti u globalnoj digitalnoj ekonomiji*, Zagreb, 2021., Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet
- Kotler, P., K.L. Keller, i M. Martinović, *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate, 2014.
- Porter M.E., *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior performance*, New York, 1985. The Free Press
- Porter M.E., *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, 2008., MASMEDIA
- Prester J., *Menadžment Inovacija*, Zagreb, 2010., Sinergija d.o.o.
- Prester J., *Operacijski menadžment u uslugama*, Zagreb, 2014., Sinergija d.o.o.

### Članci:

- Rončević A., Ostojić P., *KNOWLEDGE AND INNOVATION AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF REPUBLIC OF CROATIA*, Hrčak, Ekonomska misao i praksa, Vol. 32 No. 1, 2023.
- Thpanorama - Budi bolje danas! Znanost, kultura, obrazovanje, psihologija, sport i zdrav način života, Dijamant Portera i njegove 4 stupa, dostupno na: <https://hr.thpanorama.com/articles/cultura-general/diamante-de-porter-definicin->

[y-sus-4-pilares.html](#)

Publikacije:

NVK: 55 preporuka za povećanje konkurentnosti, Nacionalno vijeće za konkurentnost, Zagreb, 2004.

Rac M., *Proces korištenja usluga u kontekstu integriranog marketinškog spleta*, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, 2019.

Internetske stranice:

Infini grupa, dostupno na: <https://infini.hr/vrste-inovacija-proizvod-proces-organizacija-marketing/>

Kontinuirano poboljšavanje i upravljanje poslovnim procesima, dostupno na: <https://ars-comunicandi.hr/kontinuirano-poboljsavanje.html>

Projektiranje usluga usmjerenih na korisnika, dostupno na: <https://copymate.app/hr/blog/multi/projektiranje-usluga-usmjerenih-na-korisnika/>

## ANKETNO ISTRAŽIVANJE

Poštovani,

U tijeku je provedba istraživanja na temu; „Utjecaj inovacijskih usluga na konkurentsku prednost poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o.“, svrha istog je izrada diplomskog rada na Fakultetu ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ u Puli.

Molim Vas da odvojite nekoliko minuta za popunjavanje anketnog istraživanja jer Vaše mi je mišljenje izrazito važno. Vaši odgovori biti će iskorišteni primarno za stjecanje spoznaja o utjecaju inovacijskih usluga na konkurentsku prednost poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o.

Prilikom ispunjavanja ankete ne trebate upisivati Vaše osobne podatke čime je Vaša anonimnost u anketi zagarantirana.

Zahvaljujem Vam se na utrošenom vremenu i trudu za ispunjavanje ankete.

### **Cjelina 1: Opća pitanja o sudionicima**

Ova pitanja služe za prikupljanje demografskih podataka o ispitanicima i omogućuju bolju analizu rezultata.

**1. Spol:**

- Muško
- Žensko
- Drugo
- Ne želim odgovoriti

**2. Dob:**

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

**3. Razina obrazovanja:**

- Osnovna škola

- Srednja škola
  - Preddiplomski studij
  - Diplomski studij
  - Postdiplomski studij/doktorat
- 4. Radni status:**
- Zaposlen/a
  - Nezaposlen/a
  - Student/ica
  - Umirovljenik/ica
  - Drugo
- 5. Pozicija u poduzeću (ako ste zaposleni):**
- Operativna razina (npr. radnik)
  - Srednji menadžment
  - Viši menadžment
  - Vlasnik/Partner
  - Drugo

## **Cjelina 2: Konkurentnost i inovativnost poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o.**

Ova pitanja imaju za cilj ispitati percepciju konkurentnosti i inovativnosti poduzeća među zaposlenicima i/ili klijentima.

- 1. Kako biste ocijenili konkurentnost poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o. na tržištu u usporedbi s konkurencijom?**
- 1 (Vrlo niska)
  - 2 (Niska)
  - 3 (Srednja)
  - 4 (Visoka)
  - 5 (Vrlo visoka)
- 2. Koji aspekti poslovanja čine E MOBILITY ISTRRA d.o.o. konkurentnim na tržištu? (Označite sve što se odnosi)**
- Cijena proizvoda
  - Kvaliteta proizvoda/usluga
  - Brzina isporuke
  - Tehnička podrška i servis
  - Inovativnost proizvoda/usluga
  - Drugo (navedite)
- 3. Kako ocjenjujete inovativnost proizvoda poduzeća?**
- 1 (Vrlo niska)
  - 2 (Niska)
  - 3 (Srednja)
  - 4 (Visoka)
  - 5 (Vrlo visoka)

#### 4. Kako ocjenjujete inovativnost usluga poduzeća?

- 1 (Vrlo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Srednja)
- 4 (Visoka)
- 5 (Vrlo visoka)

#### 5. Koliko je važno za poduzeće kontinuirano ulaganje u inovacije kako bi ostalo konkurentno?

- 1 (Vrlo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Srednja)
- 4 (Visoka)
- 5 (Vrlo visoka)

### Cjelina 3: Međuzavisnost konkurentske prednosti i inovacije usluga/proizvoda

Cilj ovih pitanja je dokazati povezanost između inovacija i konkurentske prednosti poduzeća.

#### 1. Smatrate li da inovacije u proizvodima/uslugama direktno utječu na konkurentnost poduzeća na tržištu?

- Da
- Ne
- Nisam siguran/na

#### 2. Kako ocjenjujete utjecaj inovacija na zadovoljstvo klijenata?

- 1 (Vrlo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Srednja)
- 4 (Visoka)
- 5 (Vrlo visoka)

#### 3. Mislite li da bi poduzeće E MOBILITY ISTRA d.o.o. bez inovacija moglo zadržati svoju konkurentsku prednost?

- Da
- Ne
- Ne znam

#### 4. Koliko se slažete s tvrdnjom: „Inovacije u uslugama poduzeća E MOBILITY ISTRA d.o.o. direktno su povezane s rastom tržišnog udjela poduzeća.“

- 1 (Vrlo niska)
- 2 (Niska)
- 3 (Srednja)
- 4 (Visoka)
- 5 (Vrlo visoka)



5. **Što bi poduzeće E MOBILITY ISTRA d.o.o. moglo poboljšati kako bi dodatno unaprijedilo svoju konkurentsku prednost kroz inovacije?**  
(Otvoreno pitanje)

### Popis tablica:

Tablica 1. Izazovi upravljanja uslužnim poduzećem

Tablica 2. Podaci brzine punjenja Hyundai Kone

### Popis slika:

Slika 1. Odnos opipljivosti proizvoda i usluga

Slika 2. Osnovni simboli za crtanje dijagrama toka

Slika 3. Proces inovacije usluge

Slika 4. Porterov dijamant nacionalne konkurentske prednosti

Slika 5. Generičke strategije konkurentnosti

Slika 6. Prikaz DC punionice

Slika 7. Mapa Elen mreže punionica u Hrvatskoj

Slika 8. Business Model Canvasa poduzeća E MOBILITY ISTRRA d.o.o.

Slika 9. Odgovori na prvo pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

Slika 10. Odgovori na drugo pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

Slika 11. Odgovori na treće pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

Slika 12. Odgovori na četvrto pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

Slika 13. Odgovori na peto pitanje prve cjeline anketnog istraživanja

Slika 14. Odgovori na prvo pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

Slika 15. Odgovori na drugo pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

Slika 16. Odgovori na treće pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

Slika 17. Odgovori na četvrto pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

Slika 18. Odgovori na peto pitanje druge cjeline anketnog istraživanja

Slika 19. Odgovori na prvo pitanje treće cjeline anketnog istraživanja

Slika 20. Odgovori na drugo pitanje treće cjeline anketnog istraživanja

Slika 21. Odgovori na treće pitanje treće cjeline anketnog istraživanja

Slika 22. Odgovori na četvrto pitanje treće cjeline anketnog istraživanja

Slika 23. Odgovori na peto pitanje treće cjeline anketnog istraživanja