

# ANALIZA KONKURENCIJE KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE

---

Lovreković, Mirna

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Virovitica University of Applied Sciences / Veleučilište u Virovitici**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:165:569392>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-07**

Repository / Repozitorij:



[Virovitica University of Applied Sciences Repository - Virovitica University of Applied Sciences Academic Repository](#)



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

MIRNA LOVREKOVIĆ

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2021.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Poslovno odlučivanje u malim i srednjim poduzećima

Mentor:

dr.sc. Damir Ribić, v. pred.

Student:

Mirna Lovreković

VIROVITICA, 2021.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** MIRNA LOVREKOVIĆ **JMBAG:** 0111124574

**Imenovani mentor:** dr. sc. Damir Ribić, v. pred.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

**Analiza konkurencije kao element za donošenje odluke**

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Student će temeljem proučene literature analizirati unutarnje i vanjske faktore okruženja poduzeća te sagledati aspekte utjecaja na poslovanje samog poduzeća. Poseban naglasak staviti će se na analizu konkurencije, metode analize konkurencije te kako konkurentske strategije utječu na donošenje poslovnih odluka i na kreiranje vlastite strategije.

Na primjeru iz prakse analizirat će se konkurencija postojećeg poduzeća te će se kritički prosuditi utjecaj konkurencije na to poduzeće i opisati postupak donošenja poslovne odluke i budućih strateških usmjerenja.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 28.07.2021.

**Rok za predaju gotovog rada:** 20.09.2021.

Mentor:

**dr. sc. Damir Ribić, v. pred.**

*Dostaviti:*

1. Studentu/ici
2. Povjerenstvu za završni rad - tajniku

# **ANALIZA KONKURENCIJE KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE**

## **COMPETITIVE ANALYSIS AS AN ELEMENT FOR DECISION MAKING**

### **SAŽETAK:**

*Cilj ovog rada prikazati je važnost analiziranja konkurencije te strategije kojima se može postići konkurentska prednost. Značaj konkurentske prednosti u današnjem je globaliziranom svijetu od velike važnosti jer konkurencija je sve brojnija. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju otvorila su se vrata europskog tržišta, ali i europske te svjetske konkurencije. Poduzetništvo kao pokretač svakog gospodarstva važan je čimbenik ne samo ekonomskog rasta već i ekonomskog razvoja koji postiže opće blagostanje u zemlji. Osim povećanja broja zaposlenih raste i BDP koji osigurava spomenuti ekonomski razvoj. Prednosti poduzetništva su brojne, no za uspješno poduzetništvo važno je stvoriti prednost ispred konkurencije i privući kupce vlastitih usluga ili proizvoda. Za stvaranje prednosti prvenstveno je potrebno analizirati unutarne i vanjske čimbenike poduzeća te smjestiti poduzeće unutar industrije. Nakon analize vlastitog poduzeća potrebno je analizirati konkurente te prepoznati priliku za stvaranje konkurentske prednosti. Budući da je svrha diplomskog rada pravilno analizirati konkurenciju kako bi se donijela idealna odluka za poslovanje poduzeća u primjeru iz prakse analizirano je poduzeće KRAMEL d.o.o. i konkurenti koje je vlasnik poduzeća, Petar Kramarić, naveo kao naj snažnije. Provedena analiza eventualno može služiti kao temelj za donošenje odluke o poslovanju koja zbog svojih strateških karakteristika pripada samom vrhu organizacije.*

**Ključne riječi:** *poduzetništvo, konkurentske strategije, konkurentska prednost, analiza konkurencije, poslovno odlučivanje*

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2.UTJECAJ PODUZETNIŠTVA NA GOSPODARSTVO .....	3
2.1. Uloga industrije u gospodarskom razvoju .....	5
2.1.1. Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje .....	6
2.2. Okružje poduzeća .....	7
2.2.1. Vanjski faktori okruženja poduzeća.....	8
2.2.2. Unutarnji faktori okruženja poduzeća.....	9
2.2.3. SWOT analiza .....	9
3.ANALIZA KONKURENCIJE .....	11
3.1. Benchmarking .....	12
3.2.Porterove sile .....	13
3.2.1.Konkurenti.....	14
3.2.2. Dobavljači .....	14
3.2.3. Kupci.....	14
3.2.4. Potencijalni ulaz.....	14
3.2.5. Supstituti .....	15
3.3.Konkurentska prednost .....	15
4. KONKURENTSKE STRATEGIJE .....	17
4.1. Strategija troškovnog vodstva.....	18
4.2. Strategija diferencijacije .....	19
4.3. Strategija fokusiranja .....	20
5. ZNAČAJ DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA.....	21
5.1. Poslovne odluke s obzirom na važnost.....	23
5.2. Proces odlučivanja .....	24

6.OSVRT NA MOGUĆNOST PRAKTIČNE PRIMJENE: ANALIZA KONKURENCIJE PODUZEĆA KRAMEL d.o.o. KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE.....	26
6.1.Osnovne informacije o poduzeću .....	26
6.2.Analiza okoline poduzeća.....	27
6.3.Analiza konkurenata .....	29
6.4.Odabir konkurentske strategije .....	33
6.5.Financijski aspekt širenja poslovanja .....	34
7. ZAKLJUČAK.....	37
8.POPIS LITERATURE.....	38
9. POPIS ILUSTRACIJA .....	42

## 1. UVOD

Poduzetništvo je glavni pokretač gospodarstva. Odgovor na pitanje zašto je to tako krije se razumijevanju važnosti ekonomskog rasta i razvoja. Pozitivan utjecaj poduzetništva na rast BDP-a u zemlji osigurava ekonomski razvoj kao i porast broja zaposlenih. Iako se često svrha poduzetništva definira kao ostvarenje dobiti, poduzetnici ipak vole reći kako je svrha poduzeća opstati na tržištu. Kako bi poduzeće opstalo na tržištu potrebno je pravilno upravljati njime. Pravilno upravljanje podrazumijeva donošenje poslovnih odluka. Iako je teško definirati najidealniju odluku, menadžeri moraju donijeti najbolju moguću odluku u danoj situaciji. Strateške odluke donosi sam vrh organizacije i podrazumijevaju postojanje određenih znanja i vještina za donošenje iste kako bi se implementacijom odluke ostvarivali strateški ciljevi poduzeća.

Poduzeće u svojoj poslovnoj okolini razlikuje onu vanjsku i unutarnju okolinu. Vanjska okolina podrazumijeva utjecaj vanjskih čimbenika na koje poduzeće ne može izravno utjecati, no potrebno ih je pratiti kako bi znali pravovremeno odgovoriti na zahtjeve tržišta i ekonomije. Unutarnja okolina odnosi se na unutarnje čimbenike, snage i slabosti poduzeća. Za pravilno upravljanje poduzećem, analiza vlastitog poduzeća nije dovoljna. Ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju otvorila su se vrata veće i snažnije trgovine ali i konkurencije. Iz tog je razloga potrebno osim vlastitog poduzeća analizirati i konkurente, a ovaj diplomski rad primjer je analize konkurencije koja služi kao temelj za donošenje odluke u poslovanju.

U radu se nakon prvenstvenog shvaćanja poduzetništva i važnosti poduzetništva za gospodarstvo pojašnjava uloga industrije u gospodarstvu. Razlog zašto je odabrana industrija je postavljanje teorijskog okvira za primjer iz prakse koji se nalazi na kraju diplomskog rada, a bavi se analizom poduzeća Kramel d.o.o. koji je dio elektro industrije. Nastavno, detaljno je pojašnjeno okružje poduzeća koje je slikovito prikazano u drugome poglavlju. Radi lakše analize poduzeća pojašnjeni su i shematski prikazani alati za analizu, a to su PESTEL analiza poduzeća i SWOT analiza koja osim snaga i slabosti poduzeća prikazuje i prilike i prijetnje poduzeća čijim identificiranjem možemo stvoriti sliku o prilici za stvaranje konkurentske prednosti. U poglavlju analize konkurencije pojašnjena je važnost benchmarking-a i modela Porterovih sila. Svi alati za analizu pomažu poduzeću da prepozna stvaranje konkurentske prednosti koja je također opisana u trećem poglavlju rada. Postizanje konkurentske prednosti osigurava se implementacijom odgovarajuće konkurentske strategije što je tema četvrtog



poglavlja ovog diplomskog rada. Tri su strategije detaljno opisane, no nužno je napomenuti kako poduzeće ne mora striktno odabrati jednu od ponuđenih strategija već se može odlučiti za kombinaciju strategija kako bi na što učinkovitiji način postiglo konkurentsku prednost. Odabir konkurentske strategije strateška je odluka poduzeća, a dio je procesa poslovnog odlučivanja čija je važnost opisana u petome poglavlju. Nakon postavljanja teorijskog okvira, na kraju rada kroz praktični je dio analizirano poduzeće Kramel d.o.o. te je analizirana konkurencija poduzeća. Analiza konkurencije služi kao temelj za donošenje odluke o smjeru širenja poduzeća.

## 2. UTJECAJ PODUZETNIŠTVA NA GOSPODARSTVO

Sva su današnja gospodarstva više ili manje otvorena gospodarstva. Zbog otvorenosti, ponašanje bilo kojeg gospodarstva je daleko složenije, a njegovo razumijevanje za sve sudionike teže (Borozan, 2012:340). Poduzetništvo postaje sve popularnije, no važno je znati kako taj pojam nije novi. „Pojam poduzetništvo upotrebljava se više od dva stoljeća, a pojmovi poduzetnik i poduzetništvo tijekom povijesti su se različito tumačili. Upravo se zato danas u stručnoj literaturi mogu pronaći mnogobrojne definicije za navedene pojmove,, (Ribić i Pleša Puljić, 2020: 9). Autor (Škrtić, 2006) navodi kako je poduzetništvo teško definirati budući da predstavlja izazov, odnosno više od same želje za uspjehom, inovativnošću te više od znanja i rada. Pojam poduzetništva možemo proučavati kroz uži i širi smisao. „U širem smislu poduzetništvo podrazumijeva svaku aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, razumno preuzimanje rizika, odgovornost, samostalnost. Uži smisao poduzetništva je proces stvaranja vrijednosti kombinacijom resursa u svrhu iskorištavanja prilika uz razumno preuzimanje rizika“ (Tkalec, 2011: 38). „Poduzetništvo se ne može potpuno razumjeti ako se ne prepoznaju mnoge karakteristike ljudskog rada i promišljanja koje su tim pojmom istodobno obuhvaćene“ (Cingula i sur., 2001: 19). Zbog toga će se definirati u daljnjem tekstu osnovni pojmovi poduzetništva, a to su poduzetnik, poduzetnička ideja i rizik koji svaki poduzetnik preuzima prilikom ostvarivanja svoje poduzetničke ideje. Poduzetnika se može opisati kao osobu koju diči nadareni poslovni duh i sposobnosti rukovođenja te znanje o poslovima i ljudima kao i spremnost za preuzimanje rizika (Škrtić, 2006). Prema modernoj ekonomskoj teoriji poduzetnik je nosilac gospodarske aktivnosti, ekonomski subjekt i pionir razvoja, koji angažira svoj kapital u gospodarsku djelatnost u tržišnoj konkurenciji na svoj rizik, zbog čega ima autonomiju djelovanja i ostvarenja profita. On uspostavlja vezu između tržišta rada, usluga i kapitala.<sup>1</sup> Kako bi se uopće ostvarila veza između poduzetnika i tržišta rada, usluga i kapitala ono što je poduzetniku potrebno je poduzetnička ideja čijim ostvarivanjem on ulazi u poduzetnički pothvat, a to ga čini poduzetnikom. „Poduzetnička ideja nastaje kao rezultat stvaralačkog mišljenja koje je prirođeno svim ljudima, ali, nažalost, ne u istoj mjeri. Osobine poduzetnika uključuju i povećanu sposobnost kreativnog izražavanja. Zato će poduzetnik pronaći poticaj za novu ideju ili posao i tamo gdje ga svi drugi odmah ne vide. Prigode za uspjeh postoje svuda oko nas, ali se pojava kreativne ideje opak ne može unaprijed

---

<sup>1</sup> Osnove poduzetništva, <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>, (10.7.2021.)

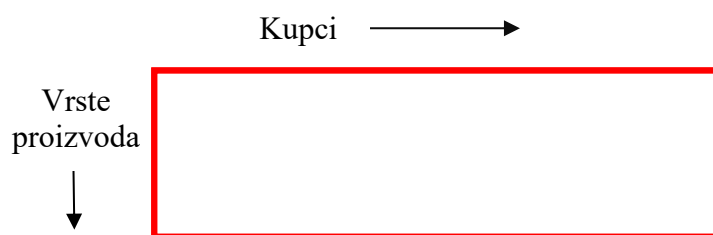
programirati“ (Cingula i sur., 2001: 45) ) Autori (Samuelson i Nordhaus, 2000) navode kako bi ključna zadaća ekonomike razvoja trebala biti poticanje poduzetničkog duha zaključujući kako zemlja ne može opstati bez ljudi koji će preuzeti rizik, otvoriti nove pogone, usvojiti nove tehnologije i uvoziti nove načine poslovanja. Također, smatraju kako je država nužna pomoći poduzetništvu pružajući obrazovanje radnoj snazi, osnivajući škole za menadžment te bi vlada trebala imati zdrav pogled na profite i privatnu inicijativu. „Svaka poslovna djelatnost odvija se u strahu od mogućih nepoželjnih i nepredvidivih događaja u budućnosti. Potpuno nepoznavanje pojave nekog događaja u budućnosti jest neizvjesnost, a mogućnost nastupanja nekog događaja u budućnosti jest rizik. Rizik je neprestani pratitelj svih poslovnih ljudi i ne može se izbjeći. S rizikom mora živjeti svaki poduzetnik, ali samo dobar poduzetnik može taj rizik umanjiti“ (Cingula i sur., 2001: 23) Vrijedi mišljenje da ukoliko je poduzeće bolje upoznato s kretanjima na tržištu i ostalim uvjetima poslovanja veća je vjerojatnost da se postigne dobit, ali ta vjerojatnost podrazumijeva i preuzimanje rizika s kojim je potrebno racionalno upravljati (Škrtić, 2006). Autori (Ribić i Pleša Puljić, 2020) smatraju kako je poduzetništvo strast i da je važno naučiti razmišljati pozitivno te motivaciju pronalaziti i onda kada je najteže. „Svaka se gospodarska djelatnost pokreće s namjerom da poduzetnik nakon obavljenog posla ima više nego što je u početku uložio u taj posao. Taj višak prihoda nad rashodima u poslovnom pothvatu jest dobit ili profit. Dobit služi poduzetniku za proširenje njegova posla ako se ostvareni višak opet ulaže u poslovanje ili za osobne potrebe ako se taj višak odmah potroši“ (Cingula i sur., 2001:20). Samim poslovanjem svako poduzeće uplaćuje doprinose u državni proračun u prihodovnu stranu , odnosno svako poduzeće pozitivno utječe na gospodarstvo zemlje. Zato se često kaže da je poduzetništvo pokretač svakog gospodarstva. „Najpoznatija i najčešće rabljena mjera agregatne ekonomske aktivnosti, odnosno agregatnog outputa pojedinih gospodarstava jest bruto nacionalni proizvod. BDP zemljopisno lociran i uključuje cjelokupan output proizveden u državnim granicama bez obzira na to čija su ga poduzeća ostvarila“ (Benić, 2016:145). „Unatoč manjkavosti BDP-a kao pokazatelja razvijenosti i dalje svaka rasprava o ekonomskoj razvijenosti počinje analizom stope rasta BDP-a ili međunarodnom usporedbom BDP-a među različitim zemljama“ (Andabaka i sur., 2016:11). Postoje tri vrste izračuna BDP-a, ali svaka od njih daje isti rezultat budući da ako se nešto troši potrebno je prvo stvoriti prihod, a sve što se uprihodi to se i potroši. Razlikujemo tri vrste izračuna BDP-a, a to su proizvoda metoda, dohodovna metoda i rashodovna metoda. „Rashodovna metoda mjeri BDP kao ukupno trošenje na finalna dobra proizvedena u gospodarstvu u određenom vremenu. Ukupno je trošenje zbroj potrošnje kućanstava C, bruto investicija I, državne potrošnje G i salda izvoza i uvoza X, odnosno neto izvoza“ (Benić,

2016:18). Ova metoda je nužna kako bi razumjeli važnost poduzetništva i njegov pozitivan utjecaj na gospodarstvo. Naime, neto izvoz komponenta je BDP, a označava saldo izvoza i uvoza. Ukoliko više izvozimo proizvode ili usluge nego što uvozimo ta će komponenta BDP-a biti pozitivna i pozitivno utjecati na BDP.

## 2.1. Uloga industrije u gospodarskom razvoju

„Industrija je tržište na kojem se slični ili usko povezani proizvodi prodaju kupcima“ (Porte, 2008: 220) kao što je prikazano na slici 1.

Slika 1. Shematski prikaz industrije



Izvor : autor prema Porter (2008) : 221, *Konkurentna prednost*, Masmedia, Zagreb

„Uloga industrije u ekonomskom razvoju može se objasniti kroz više aspekata. Industrijalizacija je omogućila rast zaposlenosti, skraćanje radnog vremena, veću dostupnost (novih) proizvoda, ali i promjenu strukture rada u korist intelektualnog rada“ (Andabaka i sur, 2016:373). „Industrijski razvitak utječe na brži razvitak infrastrukture, na tehnološki razvitak, na razvitak usluga i na razvitak neprivrednih djelatnosti i još na ostvarivanje niza društvenih ciljeva. Unapređuju se materijalni, kulturni i svi ostali uvjeti života i rada i povećava se razvojni suverenitet zemlje sve većim uključivanjem u svjetske tokove“ (Obadić, 2001:1104). Učinci industrije jači su nego učinci poljoprivrede budući da omogućava iskorištavanje ekonomije razmjera. (Andabaka i sur., 2016) Ekonomija razmjera podrazumijeva smanjenje troškova po jedinici proizvodnje uz istovremeni porast obujma proizvodnje.

### 2.1.1. Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje

Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje važan je kratkoročni pokazatelj poslovnog ciklusa kojim se mjere mjesečni rezultati industrijskog sektora. S obzirom na njegovu periodiku i brzinu u kojoj je raspoloživ, on je središnji i ažuran pokazatelj razvoja industrijskog sektora, koji je jedna od najnestabilnijih sastavnica gospodarstva.<sup>2</sup> U nastavku rada nalaze se tablice Indeksa fizičkog obujma industrijske proizvodnje za 2019. i 2020. godinu kako bi se mogla usporediti godinu prije pojave virusa COVID-19 i za vrijeme pandemije izazvane istim virusom.

**Tablica 1. Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje za godinu 2019.**

	2019											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Ukupno industrija</b>	102,3	102,3	111,7	106,8	112,2	100,9	114,5	91,3	108,3	113,6	110,7	101,3

Izvor: Državni zavod za statistiku,<sup>3</sup>

**Tablica 2. Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje za godinu 2020.**

	2020											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
<b>Ukupno industrija</b>	96,1	102,9	108,3	95,1	95,8	101,6	112,7	90,3	109,2	114,5	108,8	105,7

Izvor: Državni zavod za statistiku,<sup>4</sup>

Analizirajući Tablicu 1. i Tablicu 2. zaključujemo kako industrija nije značajno osjetila negativne učinke pandemije koja je izazvana virusom COVID-19. Jedan od mogućih razloga je taj da je u industriji najčešće riječ o velikom broju različitih postojećih i potencijalnih proizvoda u proizvodnoj liniji koji se međusobno razlikuju prema veličini, izvedbi ili funkciji (Porter, 2008). Industrija, kao varijabla gospodarstva koja izravno utječe na gospodarski razvitak bitna

<sup>2</sup>Državni zavod za statistiku,  
<https://www.dzs.hr/hrv/dbhomepages/industrija/Indeks%20industrijske%20proizvodnje/metodologija.htm>,  
15.7.2021..

<sup>3</sup> Državni zavod za statistiku,  
[https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_IN11.px&px\\_path=Industrija\\_\\_Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px\\_language=hr&px\\_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-45a2-a3b2-05f677f83f4a](https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_IN11.px&px_path=Industrija__Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px_language=hr&px_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-45a2-a3b2-05f677f83f4a), 15.7.2021

<sup>4</sup> Državni zavod za statistiku,  
[https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_IN11.px&px\\_path=Industrija\\_\\_Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px\\_language=hr&px\\_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-1](https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_IN11.px&px_path=Industrija__Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px_language=hr&px_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-1)

je varijabla ne samo zbog pozitivnog utjecaja na BDP, već i zbog pozitivnog utjecaja na zaposlenost i postizanje općeg blagostanja u zemlji. Virus COVID-19 i pandemija izazvana istim, jedan je od primjera kako na poslovanje poduzeća ne utječu samo unutarnji faktori već i oni vanjski na koje poduzeće ne može izravno utjecati.

## 2.2. Okružje poduzeća

„Poduzetničko okružje čini skup eksternih i internih čimbenika koji utječu na poduzetnika u većoj ili manjoj mjeri. Potrebno je prije svega biti svjestan okružja u kojem poduzetnik djeluje, a zatim oblikovati svoje ponašanje kako bi se na najbolji način iskoristio maksimum potencijala iz zadanog okružja te kako bi se ublažilo štetno djelovanje koje takvo okružje može donijeti“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:54). Danas zbog utjecaja globalizacije sva su poduzeća konkurenta ne samo na nacionalnoj razini, već na svjetskoj. Ujedinjenje svijeta u „globalno selo“ čini važnost proučavanja utjecaja na poduzeće još važnijom komponentnom. Nije dovoljno samo pratiti događaje i situacije unutar svoje organizacije već je potrebno usmjeriti aktivnosti i na one vanjske sile koje mogu ugroziti poslovanje, ali u njima se eventualno može prepoznati i nova poslovna prilika ili prilika za širenje vlastitog poduzeća. Poduzeća koja ne pridaju važnost proučavanju okoline često stagniraju u razvoju ili gube konkurentnost na tržištu što definitivno loše utječe na poslovanje poduzeća i njegovu profitabilnost. Vanjska i unutarnja okolina podjela je prema autoru (Buble, 2006), dok autori (Ribić i Pleša Puljić, 2020) okružje dijele na mikro i marko. Kriterij za podjelu je isti, a to je da na ono vanjsku / marko okolinu poduzetnik ne može izravno utjecati, dok na onu unutarnju / mikro može u određenoj mjeri. „Iako okolina označuje višeznačni izraz, ipak se može definirati kao sveukupnost pojava i čimbenika izvan poduzeća i unutar njega koji direktno i indirektno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvitak“ (Buble i sur., 2005:17). U nastavku se nalazi Slika 2. koja shematski prikazuje unutarnje i vanjske faktore utjecaja na poduzeće.

**Slika 2. : Unutarnji i vanjski faktori utjecaja na poduzeće**



*Izvor : autor prema Ribić D., Pleša Puljić N. (2020): Osnove poduzetništva, Školska knjiga d.d., Zagreb*

### **2.2.1. Vanjski faktori okruženja poduzeća**

„Eksterna okolina karakteristična je po brzim, burnim i neočekivanim promjenama koje, uz kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost kao glavne značajke današnje okoline poduzeća, presudno utječu na pojavu „organizacijskog darvinizma“ i na razvitak poduzeća“ (Buble i sur., 2005:17). (Drašković i sur., 2014) navode kako je analiza makro okoline nužna da bi spoznali kretanja koja su relevantna za organizaciju. Zbog dostupnosti podataka o većini elemenata vanjske analize ona se smatra jednostavnijom od analize mikro okruženja poduzeća. Za analizu opće okoline, odnosno vanjske (makro), koristi se PEST/EL analiza. PEST analiza je metoda koja analizira poslovno okruženje poduzeće, industrijske grane ili ekonomije. PEST je akronim koji opisuje četiri makroekonomska čimbenika koja utječu na poduzeće, a to su :

- **P** (Political) – političko –pravno okruženje
- **E** (Economic) – ekonomsko okruženje
- **S** (Social) – društveno okruženje
- **T** (Technological) – tehnološko okruženje (Boflek i Sigurnjak, 2011), no još se dodaju
- **E** (Environmental)
- **L** (Legal Factors) (Brkić i Rašić Jelavić, 2016).

### **2.2.2. Unutarnji faktori okruženja poduzeća**

Prema (Ribić i Pleša Puljić, 2020) elementi ovog okruženja poduzeća u svakodnevnoj su interakciji s poduzetnikom. Izravno utječu na ponašanje poduzetnika te se on prilagođava njima ali se mijenjaju i oni, unutarnji elementi, te oblikuju svoje ponašanje prema poduzetniku te samim time čine neprekidnu interakciju koja čini bit vođenja poslovnog pothvata. U vanjskoj analizi poduzeća navode se elementi na koje poduzeće nema veliki utjecaj, no unutarnja analiza kako navodi (Drašković i sur.,2014) uključuje elemente na koje bi poduzeće trebalo imati maksimalni utjecaj. „Elementi mikrookružja čine:

- dobavljači,
- kupci,
- konkurencija,
- javnost i
- marketinški posrednici“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:56).

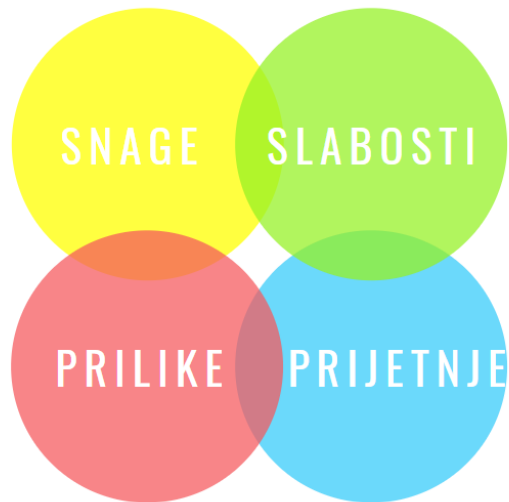
„Značenje interne okoline za poduzeće je iznimno veliko, jer je ona neposredna radna okolina poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća. Stoga je neophodno stalno pratiti i analizirati procese koji se odvijaju u internoj okolini imajući neprestano na umu efektivne ili trenutačne snage ili slabosti poduzeća, a koje bi se potencijalne snage i slabosti mogle pojaviti u budućem razdoblju“ (Buble i sur., 2006:26).

### **2.2.3. SWOT analiza**

(Drašković i sur., 2014) za SWOT analizu smatraju da je najjednostavnija i najpoznatija analitička tehnika koja objedinjuje oba aspekta udaljenosti objekta od organizacije, misleći pritom na unutarnju i vanjsku okolinu poduzeća. SWOT je akronim od četiri riječi engleskog podrijetla - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, koje u prijevodu znače snage, slabosti, prilike i prijetnje poduzeća. U nastavku rada na Slici 3. nalazi se shema SWOT analize.



**Slika 3. SWOT analiza**



*Izvor: autor prema Ribić D., Pleša Puljić N. (2020): Osnove poduzetništva, Školska knjiga d.d., Zagreb*

Ova shema prikazuje povezanost elemenata ove analize kako bi nakon njenih identificiranja znali upravljati istima i ostvariti ciljeve poduzeća. Kreiranje ciljeva poslovanja nužan je korak budući da su sve aktivnosti usmjerne na ostvarivanje ciljeva poduzeća. Osim analiziranja snaga i slabosti te prilika i prijetnja poduzeća za koju (Ribić i Pleša Puljić, 2020) navode kako je najvažnija za praćenje strateških čimbenika, strateške funkcije prema (Škrtić, 2006) su još definiranje misije i vizije<sup>5</sup> poduzeća te analiza konkurencije. SWOT analiza važna je komponenta za analizu konkurencije budući da se iz identificiranja prilika i prijetnji na vlastito poduzeće te njenim pravilnim upravljanjem može stvoriti konkurentna prednost, a ujedno kroz SWOT analizu konkurencije može se vidjeti u čemu je konkurencija slabija te uočiti mjesto za napredak vlastitog poduzeća. Takva vrsta uspoređivanja s konkurencijom detaljnije je pojašnjenja u potpoglavlju 3.1. Benchmarking.

---

<sup>5</sup> Više o pojmu misija i vizija na <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/>, 20.7.2021.

### 3. ANALIZA KONKURENCIJE

Analizom konkurencije upoznajemo se s onime što konkurencija radi. Tako si olakšavamo pozicioniranje na tržištu i jasnije komuniciranje vlastitih prednosti<sup>6</sup>. „Analiza konkurencije podrazumijeva istraživanje konkurenata, njihovih snaga i slabosti radi implementiranja učinkovitog marketinga. Štoviše, potrebno je poznavati konkurenciju bolje od sebe, iskoristiti nedostatke konkurencije te ih pretvoriti u vlastite prednosti radi diferencijacije i prepoznatljivosti kod potrošača“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:158). „Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija“ (Porter, 2008:21). Hrvatske tvrtke mogu biti globalno konkurentne ako napuste zastarjele poslovne modele koji zahtijevaju velike volumene i manje marže, te se fokusiraju na inovativan razvoj utemeljen na novim znanjima i nove industrije jer jedino će se tako uklopiti u globalne trendove i globalne lance vrijednosti<sup>7</sup>. U Hrvatskoj često čujemo da je poduzetništvo glavni pokretač gospodarstva, no zašto je to tako i kako je to povezano sa konkurentnosti? Ukoliko su poduzeća globalno konkurentna znači da će potražnja za njegovim uslugama ili proizvodima biti veća. Pravilna analiza konkurencije utjecat će na postizanje konkurentske prednosti te će poduzeće staviti ispred poduzeća konkurenata u očima potrošača. Ta veća potražnja za proizvodima ili uslugama direktno utječe na nacionalno gospodarstvo budući da izvoz usluga koje možemo promatrati kroz turističke usluge ili izvoz proizvoda i roba koje znače izvoz gotovih proizvoda ili poluproizvoda pozitivno utječu na nacionalni BDP. Izvoz je komponenta BDP-a i samim povećanjem izvoza kao komponente BDP.-a, povećat će se i BDP te se postiže ekonomski razvoj zemlje i željeno blagostanje unutar nacionalnih granica. Konkurentnost je danas lakše postići jer živimo u doba globalnih tržišta, gdje novac i roba prelaze nacionalne granice mnogo lakše nego ikad prije. Nekada su naši konkurenti živjeli u istoj ulici ili susjednom gradu, a sada oni mogu biti i na pola zemaljske kugle. Važno je i da u početku svatko igra prema istim pravilima globalne tržišne ekonomije (Samuelson i Nordhaus, 2000). Prema (Škrtić, 2006) konkurenciju treba shvaćati kao međusobno natjecanje proizvođača na tržištu u pogledu kvalitete, kvantitete, cijene, distribucije i promocije, Također navodi kako konkurencija predstavlja izazov i motivaciju za poduzetnika i istovremeno jača

---

<sup>6</sup> Analizom konkurencije do kvalitetnijeg marketinškog plana, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/>, 20.7.2021.

<sup>7</sup> Kako biti globalno konkurentan iz Hrvatske, <https://www.womeninadria.com/kako-biti-globalno-konkurentan/>, 15.7.2021.

njegov poduzetnički duh Analiza konkurencije smatra se elementom unutar poslovnog planiranja i kontrole. Postoje četiri ključne prednosti analize konkurencije: benchmarking industrije, učenje od konkurenata, pozicioniranje te identificiranje prilika i prijetnji<sup>8</sup>.

### 3.1. Benchmarking

Prema (Ribić i Pleša Puljić, 2020) za analizu konkurencije važan je benchmarking. To je proces kako navode, kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, uspoređuje proizvode svojeg i konkurentskog poduzeća te usluge ili praksu pa implementiraju procedure u svoje poduzeće kako bi postali poput konkurencije ili bolji od nje. „Benchmarking može se koristiti u raznim područjima poslovanja, od definiranja ciljeva i strategije, preko inovacija, usporedbe proizvoda, poslovnih procesa, tržišnog nastupa, predviđanja budućih trendova, tehnologije i slično. Niti jedno područje poslovanja nije isključeno iz mogućnosti usporedbe s drugima, čak i u slučajevima kada se radi o potpuno ne komplementarnim industrijama“ (Horvat i sur., 2012:56). Loše je razmišljanje poduzeća da ne postoji dobar konkurent budući da se tako zanemaruje osnovna bit konkurenata, uspoređivanje i učenje. (Porter, 2008) navodi kako konkurenti mogu predstavljati prijetnju za poduzeće, ali oni pravi mogu ojačati konkurentsku poziciju tvrtke u mnogim industrijama. Ono što je potrebno je prepoznati dobrog i lošeg konkurenta. No važno je napomenuti ukoliko je konkurent trenutno dobar ili loš ne znači da će tako i ostati. Konkurentske tvrtke također mijenjaju svoje strategije i ciljeve i uče od drugih pa je tako procjena dobrog i lošeg konkurenta promjenjiva kategorija. „U promjenjivom, turbulentnome, dinamičnom i neizvjesnom okruženju potrebno je neprestano stvarati nove ideje i novo znanje. U takvim uvjetima poslovanja ne iznenađuje činjenica da se menadžment znanja brzo pojavio kao sastavni dio strategije koje organizacije diljem svijeta upotrebljavaju da bi prilagodile, upravljale i raspolagale znanjem u organizaciji kao osnovom za postizanje održive konkurentske prednosti“ (Jelenc i sur., 2013:173). Osim benchmarkinga i učenja od konkurenata koje je prethodno definirano kao ključne prednosti analize konkurencije navodi se još pozicioniranje i identificiranje prilika i prijetnji. Identificiranje prilika i prijetnji vrlo je važno jer to su svi vanjski čimbenici koji pozitivno ili negativno mogu djelovati na razvoj poduzeća i utjecaj konkurencije na poduzeće. To se identificiranje vrši prilikom SWOT analize poduzeća koja je pojašnjena u potpoglavlju 2.3.3. SWOT analiza

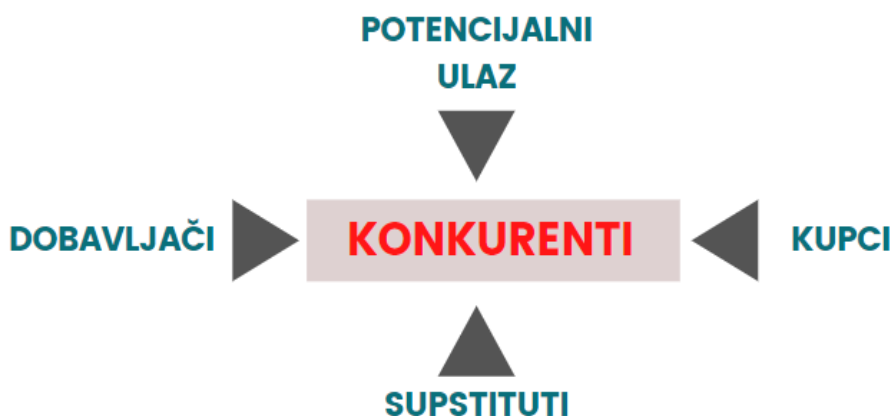
---

<sup>8</sup> Petrović G. (2015) prema Chun Cheong, F. (2011.) Competitor analysis and accounting, PBE Management Accountig and Finance. School of Business, Macao Polytechnic Institute. str. 1. – 5., <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:181/preview>, 20.7.2021.

### 3.2. Porterove sile

„Poduzeća se trude pozicioniranje ne prepustiti slučaju, već kreiraju marketinške strategije koje njihovim proizvodima ili uslugama daju najveću prednost na odabranom ciljnome tržištu. Strategija pozicioniranja kreira naklonost potrošača prema proizvodu i potrošačima olakšava izbor proizvoda“<sup>9</sup>. „Naime, svaki poduzetnik trebao bi kontinuirano analizirati čimbenike koji su strateški važni za uspjeh poslovanja. Poslovanje bez takvog planiranja osuđeno je na propast“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:162). (Daraboš, 2015) navodi kako je Michael E. Porter definirao ovaj model jer menadžeri analiziranju konkurencije pristupaju preusko prepoznajući samo industrijske suparnike. Stoga je on definirao pet sila koje određuju poziciju poduzeća u industriji čija se shema nalazi na Slici 4.

*Slika 4. : Pet Porterovih konkurentskih sila*



*Izvor : autor prema Bolfek B. i Sigurnjak L. (2011) : Poduzetništvo, Veleučilište u Slavanskom brodu*

Porterove sile najčešća su i najučinkovitija analiza za analiziranje konkurentskih pritisaka na poduzeće na određenom tržištu (Bolfek i Sigurnjak, 2011). Konkurencija u industriji ovisi o pet osnovnih sila, čija kolektivna snaga određuje konačan potencijal za ostvarivanje profita u toj industriji<sup>10</sup>. Ovaj je model izgrađen za situacije u poduzeću koje nazivamo normalnim bez

<sup>9</sup> Pozicioniranje u mislima potrošača, [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_marketing/PS%2030.28.29.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/PS%2030.28.29.pdf), 19.7.2021.

<sup>10</sup> Strategija izvoza- Porterove sile na primjerima iz prakse, <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/>, 20.7.2021.

obzira na složenost. U takvim situacijama poduzeće može proučavati sve snage i planirati svoje djelovanje u takvom okruženju (Jelenc i sur., 2013).

### **3.2.1. Konkurenti**

Konkurenti koji mogu biti u grupaciji ili može postojati rivalstvo među postojećim poduzećima najvažnija je snaga ovog modela (Buble i sur., 2005) i upravo se iz tog razloga nalazi u središtu sheme Porterovih sila kako je prikazano i na slici 4. „Rivalstvo među postojećim konkurentima očituje se u niz već poznatih aktivnosti, kao što su snižavanje cijena, plasiranje novog proizvoda na tržište ili poboljšanje proizvoda, odnosno usluga. Koliko će taj čimbenik djelovati ograničavajuće na profitabilnost industrije ovisi o intenzitetu rivalstva poduzeća te području na kojemu se zbiva konkurentna borba“ (Daraboš, 2015:24).

### **3.2.2. Dobavljači**

„Konkurentna snaga dobavljača jedna je od ključnih konkurentskih sila. Dobavljači znatno utječu na konkurentski položaj onih koje opskrbljuju“ (Buble i sur., 2005:21). (Drašković i sur., 2014) smatraju dobavljače velikom i ozbiljnom prijetnjom budući da mogu ugroziti poslovanje neke industrije ili djelatnosti. To se može dogoditi ukoliko dobavljači dignu cijene ili snize kvalitetu sirovina što negativno utječe na poslovanje. „Pregovaračka moć dobavljača podrazumijeva njihovu mogućnost da postave više cijene, prebace troškove proizvodnje na industrijske sudionike te na taj način ograniče kvalitetu proizvoda, odnosno usluge“ (Daraboš, 2015:24).

### **3.2.3. Kupci**

„Kupci se natječu unutar industrije/djelatnosti snižavanjem cijena onomu što nabavljaju od dobavljača, pregovaranjem za višu kvalitetu ili više usluga, okrećući tako konkurente (svoje stvarne ili potencijalne dobavljače) jedne protiv drugih“ (Drašković i sur., 2014:96). „Najbolja pregovaračka pozicija kupaca je ona koja nastaje kao rezultat njihove snage cjenkanja. Tome odgovara situacija na tržištu kad mali broj kupaca kupuje velike količine robe, kad je riječ o najvećem ili pretežnom kupcu, te kad postoji mogućnost istodobne kupnje od više proizvoda“ (Buble i sur., 2005:22). Može se zaključiti kako pregovaračka moć leži u zahtjevu za nižim cijenama i većom kvalitetom usluga ili proizvoda (Daraboš, 2015).

### **3.2.4. Potencijalni ulaz**

Konkurenti koji su potencijalni za novi ulaz na tržište, odnosno industriju donose izmjenu postojećeg stanja na način da utječu na pad cijena, rast troškova te smanjenje profitabilnosti poslovanja postojećih sudionika u industriji (Drašković, 2015). „Opasnost od novih

konkurenata ovisit će ponajprije o reakciji postojećih konkurenata i ulaznim barijerama koje ima određena industrija, kao što su troškovi zamjene s kojima se kupci suočavaju, zahtjevi sa početnim kapitalom ili nejednak pristup distribucijskim kanalima. Ako su ulazne barijere niske, a pridošlice ne očekuju odmazdu poduzeća prisutnih u industriji, opasnost od ulaska novih konkurenata bit će visoka“ (Daraboš, 2015:24).

### **3.2.5. Supstituti**

Supstituti su proizvodi ili usluge koji mogu zamijeniti i zadovoljiti iste ili približne potrebe i želje kupaca. „Supstitucija predstavlja proces u kojem jedan proizvod ili jedna usluga zamjenjuju neku drugu u obavljanju neke određene funkcije ili funkcija za kupca. Analiza supstitucije jednako se primjenjuje na proizvode i procese budući da isti principi upravljaju izborom nekog kupca da nešto učini na novi način na bilo kojem dijelu lanca vrijednosti“ (Porter, 2008:255). „Pojava, po pravilu, jeftinijih, zamjenskih proizvoda ili supstituta zahtijeva od proizvođača primarnog proizvoda odgovarajući diferencijaciju proizvoda, poboljšanje kvalitete, a u određenim situacijama i sniženje cijene (Buble i sur., 2005:21).

### **3.3. Konkurentska prednost**

„Danas, kada su poduzeća širom svijeta suočena sa sve većom globalnom konkurencijom i sve sporijim rastom, važnost konkurentnosti i pronalaženja potencijalnih izvora konkurentske prednosti neizostavno je prioritetna“ (Jelenc i sur., 2013:1). Osnova održive konkurentske prednosti jest iznadprosječno poslovanje na dulji rok. Ukoliko ta konkurentska prednost nije održiva obično se radi o ubiranju dobiti (Porter, 2008). U novijim trendovima sve više se ističe važnost kvalitete i vrijednosti proizvoda, zadržavanje kupaca i stjecanje konkurentske prednosti. Aktivnosti se više ne usmjeravaju na privlačenje kupaca već na njihovo zadržavanje, te je danas bitnije posjedovati robnu marku nego neki drugi oblik imovine. Za zadržavanje potrošača i stvaranje konkurentske prednosti na tržištu bitno je znati želje, potrebe ali i kretanja potrošača<sup>11</sup>. „Industrije postaju manje ili više privlačne s vremenom, a konkurentska pozicija održava bitku među konkurencijom koja nikad ne prestaje. Čak i dulja razdoblja stabilnosti mogu naprasno završiti nekim potezom konkurencije“ (Porter, 2008:21). Različiti autori različito navode vrste konkurentske prednosti, pa tako prema prvoj podijeli postoji deset konkurentske prednosti, a to su :

---

<sup>11</sup> Razvojna agencija Daruvar, <https://rada.hr/stvaranje-konkurentske-prednosti-poduzeca/>, 23.8.2021.

- „Proizvodnja proizvoda vrhunske kvalitete
- Superiornost usluga/brzina u odnosu na konkurenciju
- Prepoznatljivost i originalnost
- Prodavanje po nižim cijenama
- Izvrsnost prodajne lokacije
- Proizvod koji najbolje ostvaruje sve svoje funkcije
- Proizvodnja sigurnijih i trajnijih proizvoda
- Ponuda najbolje vrijednosti za novac
- Natprosječno visoka informiranost o trendovima na tržištu i konkurenciji
- Novi poslovni model“ (Horvat i sur., 2012:174).

(Škrtić, 2006) klasificira konkurentsku prednost prema dva kriterija:

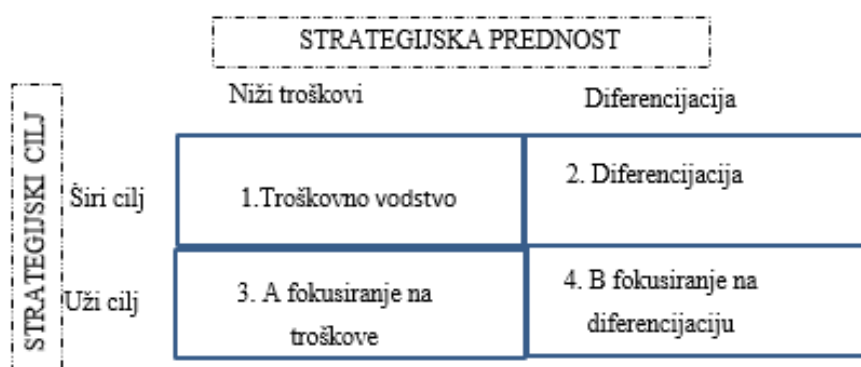
- Troškovno vodstvo gdje je cilj ostvarivanje manjih troškova u proizvodnji i distribuciji
- Diferencijacija gdje je cilj biti različit od konkurencije.

„Zbog dinamičke prirode okoline dugoročno strateško pozicioniranje nije moguće, već poduzeća moraju kontinuirano procjenjivati svoje akcije te mijenjati strategiju kad ustanove koji potezi ih dovode do najboljih rezultata“ (Daraboš, 2015:151). „Jedno od najčešćih pitanja koje najviši menadžeri postavljaju jest kako oblikovati dobru i kvalitetnu strategiju kojom će ostvariti uspjeh“ (Jelenc i sur., 2013:21). Akcija odabira strategije kojom se postiže konkurentska prednost dio je poslovnog odlučivanja koji u prema (Begičević-Redep i sur., 2014) u uskoj vezi sa upravljanjem, rukovođenjem i menadžmentom. Nakon odabira konkurentске strategije moguće je postići konkurentsku prednost što je u srži svakog poduzeća.

## 4. KONKURENTSKE STRATEGIJE

Strateg, osoba koja je kreator strategije odgovoran je za oblikovanje i implementaciju te za potencijalne posljedice odabrane strategije. Ta osoba najčešće je najviši menadžer. On planira strategiju, oblikuje i kontrolira dok se manje važne funkcije dodjeljuju podređenima. (Jelenc i sur., 2013) Važno je napomenuti kako poduzetnik i menadžer nisu istoznačnice. Autori (Ribić i Pleša Puljić, 2020) menadžere opisuju kao visokoobrazovane stručnjake iz pojedinog područja, nemaju udio u vlasništvu i ne snosi nikakav rizik. Poduzetnik, vlasnik poduzeća snosi eventualni rizik poslovanja. „Središnje je pitanje u konkurentskoj strategiji relativni položaj poduzeća unutar industrije. Pozicioniranje određuje je li profitabilnost poduzeća iznad ili ispod industrijskog prosjeka. Poduzeće koje se dobro pozicionira može zaraditi više stope povrata, čak i ako je industrijska struktura nepovoljna, a prosječna profitabilnost industrije skromna“ (Vrdoljak Raguž, 2012:384). „Zajednički logistički sustav može omogućiti tvrtki da uživa koristi ekonomije razmjera, dok zajednički odjel prodaje, koji nudi srodne proizvode, može poboljšati učinkovitost prodavača u odnosu s kupcem, i time unaprijediti diferencijaciju“ (Porter, 2008:69). U nastavku rada nalazi se Slika 5. koja prikazuje tri generičke strategije koje će nadalje biti pojašnjene. Nakon odabira konkurentске strategije moguće je postići konkurentsku prednost što je u srži svakog poduzeća.

Slika 5. Tri generičke strategije



Izvor : autor prema Porter, M. (2008):Konkurentska prednost, Masmedia, Zagreb



„Kombiniranjem odabrane vrste strategijske prednosti (jeftiniji ili drukčiji od drugih) sa strategijskim ciljem (širi asortiman i tržište ili uža ponuda malo lokalno tržište), dovodi nas do tri vrste generičkih konkurentskih strategija:

1. Strategija troškovnog vodstva
2. Strategija diferencijacije
3. Strategija fokusiranja, s dvije inačice a) fokus na troškove i b) fokus na diferencijaciju“ (Horvat i sur., 2012:198).

(Porter, 2008) smatra kako poduzeće mora odabrati jednu od konkurentskih strategija jer će inače poduzeće zaglaviti u sredini. Louis V. Gerstner Jr. u svojoj knjizi „Tko kaže da slonovi ne mogu plesati“ objašnjava kako globalne ili regionalne kompanije u nestabilnim tržišnim okolinama mogu opstati i pri tome ostvariti značajne udjele. Slon, kojeg opisuje, ne smije biti trom, spor, ne-fleksibilan, nego brzo mora odgovarati na izazove koji ga očekuju. Cilj menadžmenta je “naučiti slona plesati”. Poduzeće mora moći ostvariti konkurentsku prednost. Bilo kad, bilo gdje<sup>12</sup>.

#### **4.1. Strategija troškovnog vodstva**

„U njoj poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Poduzeće koje primjenjuje strategiju troškovnog vodstva ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može čak i poslovati u srodnim industrijama - veličina poduzeća često je bitna za njegovu troškovnu prednost“ (Vrdoljak Raguž, 2012:384-385 prema Porter, 2008). Ova strategija svoje izvore pronalazi u skromnom dizajnu i ambalaži, uskom asortimanu, najpovoljnijoj nabavi, uporabi gerila marketinga te jeftinoj radnoj snazi (Horvat i sur., 2012). „Provođenje strategije vodstva u niskim troškovima zahtijeva stalnu brigu o smanjenju troškova na svim razinama. Jedan je od izravnih načina za postizanje niskih troškova uklanjanje svih suvišnih obilježja proizvoda. Tako poslovna organizacija gradi jednostavne proizvode koji svojom standardnošću pružaju mnogobrojne prednosti“ (Drašković i sur., 2014:174). Strategija niskih troškova ima više izgleda za uspjeh u industrijama u kojima nema previše radikalnih tehnoloških i marketinških promjena, ili su one barem predvidive. Tehnološka stabilnost je nužna s obzirom na zahtjeve smanjivanja troškova, podizanjem apsolutne i kumulativne razine proizvodnje outputa (Wright, 1986). Rizici za poduzeća koja

---

<sup>12</sup> Kako što bolje razumjeti strategiju poslovanja, <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/>, 15.7.2021

svoju konkurentsku sposobnost grade na niskim troškovima vezana su uz nesigurnost svekolike poslovne sredine i pojačanu nestabilnost poslovnih i strukturalnih činitelja industrije. Što je nesigurnost i turbulentnost okoline veća, rizici strategije troškovnog vodstva su veći<sup>13</sup>. „Subjekt se može odlučiti ostvarivati održivu konkurentsku prednost tako da snizi troškove poslovanja u odnosu prema konkurentima. To se može postići smanjivanjem broja zaposlenika, snižavanjem njihovih plaća, uvođenjem nove tehnologije, uporabom jeftinijih sirovina i sl. Tako se može ostvariti veća razlika između troškova i tržišne cijene za svoje proizvode i usluge, a u njezinu određivanju sudjeluju svi dionici-poglavito konkurenti“ (Drašković i sur., 2014:175). Hyundai je, primjerice, pozicioniran kao jednostavan, zabavan i jeftin automobil zahvaljujući njegovu dizajnu i radnoj snazi korejskih radnika kao najvažnijem izvoru niskih troškova<sup>14</sup>.

## 4.2. Strategija diferencijacije

Ova strategija osigurava jedinstvenost u industriji u dimenzijama koje su cijenjene od strane kupca na način da odabire jedno ili više svojstava koje kupci u toj industriji smatraju bitnima i na taj se način pozicionira i zadovoljava potrebe potrošača, odnosno kupaca (Porter, 2008). Poduzeće može stvoriti konkurentsku prednost uspješnom provedbom strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnome pozicioniranju koje omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenoga položaja poduzeća u industriji<sup>15</sup>. Pristupi diferenciji proizvoda na globalnom tržištu su proizvodna, uslužna diferencijacija, diferencijacija pomoću zaposlenika i ona izgradnjom imidža (Škrtić, 2006). „Svrha diferencijacije je umanjiti osjetljivost kupaca na cjenovne razlike među industrijskim proizvodima odabirom između dviju taktika: diverzifikacijom ili raznolikosti ponude. Diverzifikacija ponude podrazumijeva konkuriranje nepovezanim portfeljem proizvoda za široke tržišne segmente. Ovakvom strategijom menadžment želi izbjeći rizik „stavljanja svih jaja u istu košaru“ jer se poduzeće udaljava od postojećih proizvoda i tržišta „(Horvat i sur., 2012:201). Diferencijacija može biti bazirana na: samom proizvodu, sustavu isporuke proizvoda, marketinškom pristupu i drugim činiteljima lanca vrijednosti. Čak i industrije koje se smatraju najjednostavnijima (mala dodana vrijednost i homogeni asortiman) mogu se sastojati od većeg broja diferencijatora .<sup>16</sup> Ono što je najvažnije

---

<sup>13</sup> Konkurentska prednost poduzeća-izbor između niskih troškova i diferencijacije, <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>, 18.7.2021.

<sup>14</sup> Ibid., 15.7.2021.

<sup>15</sup> Ibid., 18.7.2021.

<sup>16</sup> Ibid., 18.7.2021.

za strategiju diferencijacije je to da potrošač/kupac prepozna dodanu vrijednost proizvoda ili usluge koja će biti presudna za donošenje odluke o izboru kupovine. „Uspješna diferencijacija treba se temeljiti na ispunjenju nekoliko osnovnih zahtjeva:

- Mora donijeti vrijednost za korisnika
- Mora osigurati percipiranje vrijednosti
- Mora je biti teško kopirati (mora biti održiva dulje vrijeme)
- Mora biti provediva (realna za poslovnu organizaciju)“ (Drašković i sur., 2014:176).

Smatram da iako postoji mogućnost da konkurenti prijete proizvodu ili usluzi potencijalnim supstitutima, oni kupci koji su prepoznali dodanu vrijednost kod određenog proizvoda neće lako taj proizvod ili uslugu zamijeniti s drugim iako mu se nudi po nižoj cijeni. Iz toga razloga u središte ove strategije stavlja se dodana vrijednost proizvoda ili usluge.

### **4.3. Strategija fokusiranja**

Strategijom fokusiranja poduzeće se opredjeljuje na usko polje djelovanja unutar neke industrije. Optimizirajući svoju strategiju za ciljne segmente, poduzeće koje slijedi strategiju fokusiranja nastoji ostvariti konkurentsku prednost u svojem ciljnom segmentu.<sup>17</sup> (Drašković i sur.,2014) strategiju fokusiranja nazivaju još i strategijom segmentacije jer se njome fokusira na određeni segment tržišta, odnosno na određenu ciljnu skupinu. „Postoje dvije varijante strategije fokusiranja. U fokusiranju na troškove, tvrtka nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju tvrtka teži diferenciranju u svom ciljnom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljnih segmenata na koje se tvrtka fokusira, i ostalih segmenata u industriji“ (Porter, 2008:32). „Konkurenti koji opslužuju cjelokupno tržište ili više njegovih različitih segmenata ne mogu se kvalitetno posvetiti zadovoljavanju specifičnih potreba uskog segmenta, što je prilika za poslovne organizacije koje primjenjuju ovu strategiju“ (Drašković i sur., 2014:178).

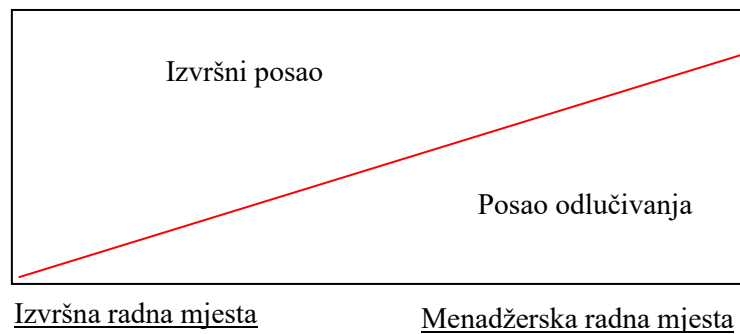
---

<sup>17</sup> Kako što bolje razumjeti strategiju poslovanja, <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/>, 15.7.2021

## 5. ZNAČAJ DONOŠENJA POSLOVNIH ODLUKA

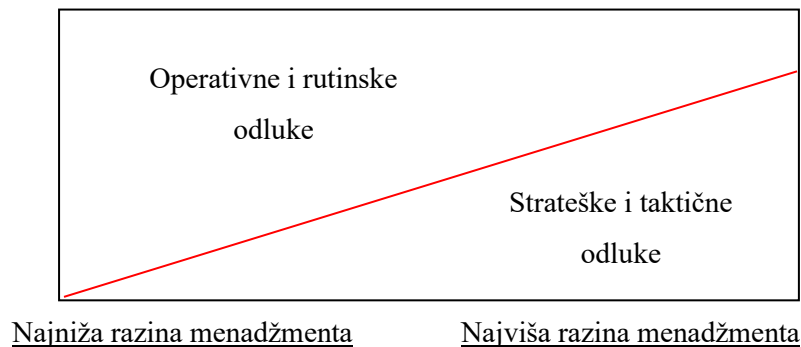
Prilikom definiranja odlučivanja bitno je razlikovati privatno od poslovnog odlučivanja. Svakodnevno smo akteri donošenja odluka koje se odnose na naš privatni život te se te odluke donose lako budući da za većinu odluka slijedimo vlastitu intuiciju. Za slijeđenje intuicije u poslovnom odlučivanju potrebno je puno poslovnog iskustva. Još jedna karakteristika odlučivanja u privatnom životu čini ga lakšim nego poslovno odlučivanje, a to je kako navodi (Begičević Ređep, 2014) to što se privatno odlučivanje odnosi samo na jednu osobu, nas same ili moguće uključuje obitelj. Poslovno odlučivanje danas je puno zahtjevnije nego što je to bilo ranije iz razloga što je danas poslovna okolina puno turbulentnija nego što je bila, konkurencija je sve jača, a dostupnost informacija veća je nego ikada. Ta dostupnost informacija iako može biti od velike koristi, može i prikazivati krivu sliku o elementima koji utječu na poslovnu odluku te je u tome slučaju veća vjerojatnost o donošenju pogrešne odluke. „Ukoliko se odlučivanje razmatra kao proces, tada su odluke rezultat procesa odlučivanja. Odluka predstavlja izbor jedne između više alternativa nastojeći da taj izbor bude što optimalniji. Dobra odluka, kao rezultat odlučivanja ima sljedeće karakteristike: ona mora biti nedvosmislena, precizna, jasna i ostvariva te prije svega pravovremena“ (Petar i Babogredac, 2013:17). „Općenito rečeno, poslovnim odlučivanjem rješavamo probleme na području vođenja poslovne politike konkretnog poslovnog sistema. Poslovno odlučivanje pri tom prvenstveno moramo promatrati u okviru teorije ponašanja poslovnih sistema i to posebno sa stajališta optimalne alokacije resursa. Posebno nas, naravno, treba zanimati stupanj efikasnosti poslovnog odlučivanja koji je ujedno i mjerilo efikasnosti poslovanja poslovnog sistema, pa time i mjerilo ostvarenja ciljeva poslovnog sistema“ (Meler, 1988:48). „Odlučivanje je izuzetno važno za menadžment zato što menadžment upravo kroz donošenje odluka kao i kroz čitav proces odlučivanja ostvaruje svoju ulogu. Premda odluke donose i neki drugi subjekti u organizaciji, ipak su odluke od najveće važnosti u domeni upravljanja i menadžmenta. Odlučivanje je imanentno menadžerskoj funkciji kao način ostvarivanja te funkcije“ (Sikavica, 1999:7). Menadžersko odlučivanje najvažniji je dio poslovnog odlučivanja budući da ključnu ulogu u poslovnom odlučivanju imaju upravo menadžeri. Preko procesa donošenja odluke menadžment ispunjava svoju ulogu u poduzeću. (Begičević Ređep i sur., 2014). U nastavku rada nalazi Slika 6. i Slika 7. koje shematski prikazuju važnost menadžerskog odlučivanja.

**Slika 6. : Struktura radnog vremena zaposlenih**



Izvor : autor prema Begičević Ređep N, Hunjak T., Hernaus T., Sikavica P. (2014) : Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb

**Slika 7.: Vrste odluka koje se donose po pojedinim razinama menadžmenta**



Izvor: autor prema Begičević Ređep N, Hunjak T., Hernaus T., Sikavica P. (2014) : Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb

Slika 6. prikazuje kako u domeni izvršnim radnih mjesta prednjači izvršni posao dok posao odlučivanja pripada menadžerskim radnim mjestima. Slika 7. prikazuje razliku između odluka koje se donose na najnižoj razini menadžmenta i na najvišoj. Operativne i rutinske odluke donose se na najnižoj razini, dok se one strateške, najvažnije donose na najvišoj razini menadžmenta. Autori različito dijele odluke, no „za I. Perko – Šeparović odluke se razlikuju po nekoliko osnova, i to:

- Po stupnju svoje općenitosti
- Po stupnju svoje izloženosti
- Po važnosti
- Po pravilima na osnovi kojih se donose“ (Begičević Ređep, 2014: 60).

Donošenje odluke o konkurentskoj strategiji, odnosno o postizanju konkurentske prednosti poduzeća dio je odluka koji prema osnovi spadaju u odluke po važnosti što je pojašnjeno u nastavku rada, poglavlju 5.1.

### 5.1. Poslovne odluke s obzirom na važnost

Poslovne odluke s obzirom na važnost dijelimo na strateške, taktičke i operativne. Strateške su one odluke koje su od najvećeg značaja za poduzeće, sljedeće po kriteriju važnosti su taktičke odluke, a operativne su odluke koje se donose na dnevnoj razini. Obilježja prema kojima dijelimo te tri vrste odluka jesu vrijeme za koje se odluka donosi, rizik, strukturiranost te kontrola što je i prikazano na Slici 8. u nastavku rada.

Slika 8. : Obilježja odluka

VRSTE ODLUKE	VRIJEME	PRIRODA RIZIKA	STRUKTURIRANOST	KONTROLA
STRATEŠKE	dugoročne	visok	slabo definirane	iskustvena
TAKTIČKE	srednjoročne	umjeren	varirajuće	kvalitativna
OPERATIVNE	kratkoročne	nizak	dobro definirane	kvantitativna

Izvor : autor prema Begičević Ređep N, Hunjak T., Hernaus T., Sikavica P. (2014) : Poslovno odlučivanje, Školska knjiga d.d., Zagreb

Strateške odluke, kao što se može iščitati iz Slike 8., donose se na dugoročni period što ih čini i najvažnijim odlukama unutar organizacije. Važnost takve vrste odluke prati i visoki rizi te ih donosi sami vrh organizacije. Slaba definiranost strateških odluka znači da veliki ulogu u donošenju takve vrste odluke ima subjektivnost donositelja odluke što pak podrazumijeva poslovno iskustvo i znanje. Kako bi se strateške odluke ostvarile potrebno je ostvariti taktičke

odluke koje prethode ostvarivanju strateških. Također, taktičke odluke ostvaruju se svakodnevnim ostvarivanjem operativnih odluka. Taktičke odluke jesu srednjoročne, dok su operativne kratkoročne i tako vidimo i vremensku horizontalnu povezanost ovih odluka. Osim vremenskog aspekta razlikuju se i po stupnju rizika. Logično je zaključiti kako strateške odluke koje određuju strategiju poduzeća imaju najveći rizik, dok taktičke manje, a operativne imaju nizak stupanj rizika. Odluke se razlikuju i u strukturiranosti te kontroli donošenja odluke. Taktičke odluke varirajući su strukturirane dok za operativne odluke postoji unaprijed napisan i određeni način donošenja odluke te ne zahtijevaju subjektivan sud prilikom donošenja. Operativne odluke zbog svojih karakteristika nazivaju se još i rutinskim odlukama.<sup>18</sup>

## 5.2. Proces odlučivanja

„Odlučivanje je stalan proces i u privatnom životu, i u organizacijama, tj. u poslovnom odlučivanju. Mnoge odluke od donositelja traže mnogo vremena, priprema i znanja, za razliku od najvećeg broja odluka koje su dio našeg svakodnevnog života, koje donosimo spontano pa gotovo i ne zapažamo da odlučujemo“ (Begičević Ređep, 2014:20). Poslovno odlučivanje prema (Sikavica P., 2011) uključuje :

- Identifikacija problema
- Definiranje zadataka
- Snimanje i analiza postojećeg stanja
- Traženje inačica
- Vrednovanje inačica
- Donošenje odluke
- Provođenje odluke
- ▼ ● Kontrola provođenja odluke

Menadžersko odlučivanje danas je od velikog značaja jer jača je i globalna konkurencija te je samim time ugroženiji opstanak poduzeća nego ranije. Loša odluka menadžera može uzrokovati neuspjeh poduzeća i negativno utjecati na budućnost poslovanja. Zbog toga odlučivanje menadžera mora biti djelotvorno i učinkovito, a odluka ne mora nužno biti idealna

---

<sup>18</sup> Tehnike poslovnog odlučivanja, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/tehnike-poslovnog-odlucivanja-2>, 7.9.2021.

ali mora biti najbolja odluka koju menadžer može donijeti u zadanim okolnostima (Begičević-Redep, 2014). „S obzirom da svaka odluka donosi promjene, pravodoban odabir odluke među mogućim rješenjima odrazit će se bilo kratkoročno ili dugoročno na daljnji tijek aktivnosti donositelja odluka u ovisnosti o ishodima koje će odabrana odluka polučiti i posljedicama izbora donesene odluke“ (Budimir, 2013: 581).



## **6. OSVRT NA MOGUĆNOST PRAKTIČNE PRIMJENE: ANALIZA KONKURENCIJE PODUZEĆA KRAMEL d.o.o. KAO ELEMENT ZA DONOŠENJE ODLUKE**

U prethodnim je poglavljima ovoga rada teorijski prikazana analiza konkurencije te su navedene konkurentske strategije kojima se može postići konkurentska prednost i osigurati uspješno poslovanje poduzeća. U svrhu pisanja diplomskog rada analizirano je poduzeće Kramel d.o.o. čija se detaljna analiza nalazi u nastavku rada. Uz analizu poduzeća analizirana je i konkurencija koju je vlasnik poduzeća naveo kao najsnažniju u njihovom poslovanju. Cilj analize konkurencije odabir je konkurentske strategije za postizanje konkurentske prednosti koju sam ponudila na kraju ovoga primjera kao najidealniju.

### **6.1. Osnovne informacije o poduzeću**

Kramel d.o.o. osnovan je 2017. godine sa sjedištem u Kladarama, a njegova djelatnost veže se za elektroinstalacijske radove na nacionalnom i inozemnom tržištu. Poduzeće je u vlasništvu Petra Kramarića koji je ljubav prema struji naslijedio od oca. Znanje i kompetencije stekao je radeći u inozemstvu, a svoju je poslovnu priliku odlučio ostvariti unutar granica Hrvatske te je dokaz kako je za uspjeh nužno djelovati i razmišljati globalno. U nastavku se nalazi slikovni prikaz loga poduzeća, Slika 9., na kojemu je prikazan i slogan „Make a difference“.

**Slika 9 : Logo i slogan poduzeća**



*Izvor: Kramel, <https://kramelservices.com/>, 20.8.2021.*

Poduzeće broji 20 zaposlenika koji čine tim motiviranih i stručnih ljudi, a komunikacija između vlasnika poduzeća i zaposlenika otvorena je što gradi ugodnu radnu atmosferu. Tim ljudi na terenu obavlja elektroinstalacijske radove, dok četvero zaposlenika unutar poduzetničkog inkubatora koordiniraju rad na terenu. Obavljajući takvu vrstu djelatnosti broje mnoštvo konkurenata čemu doprinosi i rad u inozemstvu koji je još jedan od čimbenika velike konkurencije.

## 6.2. Analiza okoline poduzeća

Kako bi se stekla konkurentna prednost potrebno je stvoriti dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi birajući odgovarajuću konkurentnu strategiju. Prvenstveno je potrebno staviti poduzeće u kontekst okoline koje ga okružuje, u teorijskom dijelu pojašnjeno kao vanjska okolina i napraviti internu analizu, unutarnje čimbenike poduzeća. U nastavku rada nalazi se Slika 10., koja prikazuje analizu makro okruženja poduzeća, vanjsko okruženje pomoću PESTEL analize poduzeća.

Slika 10. : PESTEL analiza Kramel d.o.o.



Izvor : autor

Na prethodnoj su slici prikazani čimbenici koji utječu na poduzeće iz vanjske okoline, a to su redom: politički čimbenici, ekonomski, društveni, tehnološki, prirodni te zakonodavni

čimbenici. Svaki od navedenih komponenata utječe na poduzeće i svakako je bitno pratiti njihova kretanja, no ono što je još važnije analiza je unutarnje okoline poduzeća. Unutarnja okolina, odnosno mikrookolina, važnija je za praćenje jer na nju poduzeće može izravno utjecati dok na vanjsku, makrookolinu ne može. U nastavku rada nalazi se SWOT analiza poduzeća, Slika 11.

**Slika 11. : SWOT analiza Kramel d.o.o.**



*Izvor : autor prema informacijama dobivenim od vlasnika poduzeća Kramel d.o.o.*

SWOT je akronim koji navodi snage i slabosti te prilike i prijetnje poduzeća. Prilike i prijetnje odnose se na vanjsku okolinu poduzeća dok snage i slabosti uvode nas u unutarnju okolinu poduzeća Kramel d.o.o. Kao što se može vidjeti, jedna od snaga poduzeća je veliko tržište industrije što na sebe veže slabost poduzeća, a to je velika konkurencija. U sljedećem se poglavlju analiziraju konkurenti, koje je vlasnik poduzeća naveo kao najsnažnije konkurente u poslovanju.

### 6.3. Analiza konkurenata

Kramel d.o.o. svoje poslovanje obavlja na domaćem i stranom tržištu pa je za pravilnu analizu konkurencije potrebno analizirati jednog konkurenta koji poslovanje veže kao i Kramel na domaćem i stranome tržištu te jednog konkurenta poslovanja unutar nacionalnih granica. Prvi konkurent je poduzeće Elektromontage d.o.o., a drugi konkurent za analizu je poduzeće Elektro šok d.o.o. U nastavku se nalazi tablica 3. koja prikazuje analizu konkurencije tehnikom uspoređivanja.

Tablica 3 : Analiza konkurenata

Komponente	Kramel	Elektromontage	Elektro Šok
industrija	elektroindustrija	elektroindustrija	elektroindustrija
djelokrug poslovanja	inozmeno	inozmeno	nacionalno
vlasništvo	privatno	privatno	privatno
godina osnivanja	2017.	2017.	2011.
broj zaposlenih	21	38	4
web stranica	✓	✓	✗

Izvor: autor

Iz tablice 3. je uočljivo kako se konkurentska poduzeća bave istom industrijom te su sva tri poduzeća u privatnome vlasništvu. Ono što nije prikazano u tablici, a također je važno kako bi se ustvrdila relevantnost konkurenata je ta što su sva tri poduzeća društvo s ograničenom odgovornošću (d.o.o.) Razlika je što poduzeće Kramel d.o.o. i Elektromontage d.o.o. svoje poslovanje vežu za inozemno tržište, dok Elektro šok samo za nacionalno tržište. Također, poduzeće Elektro šok ne posjeduje web stranicu što je za današnja poduzeća loše budući da se sve veći postotak sklapanja poslovanja obavlja online putem. Dobivši prve informacije nakon analize postavlja se pitanje kako i na koji poduzeće Elektro šok predstavlja konkurenciju budući da ne posjeduju isti djelokrug poslovanja i sa puno manjim brojem zaposlenika ne mogu konkurirati Kramel-u. Odgovor je dobiven od vlasnika poduzeća, Petra Kramarića, koji je

rekao da u budućnosti planiraju širiti svoje poslovanje u većem dijelu na domaće tržište, a poduzeće Elektro šok svoje poslovanje obavlja unutar Koprivničko križevačke i Virovitičko podravske županije, gdje se i Kramel ima želju proširiti. Informacija o širenju poduzeća usmjerila je daljnju analizu konkurencije kako bi imali temelj za donošenje odluke na relevantnim informacijama. Kako bi se poduzeće Kramel smjestilo unutar industrije i konkurenata u daljnjem je radu prikaz Porterovih sila Slika 12. koje će pružiti bolju sliku o smjeru širenja poduzeća.

**Slika 12.: Porterove sile Kramel-a d.o.o.**



*Izvor : autor prema informacijama dobivenim od vlasnika poduzeća Kramel d.o.o.*

Potencijalni ulaz na shemi predstavljaju barijere ulaska u industriju. Ukoliko su barijere niske, lako premostive, potencijalni ulaz novih konkurenata je veći. Iako industrija postavlja barijere ono što poduzeće može napraviti je biti jedinstven kako bi barijera kopiranja njegovog poduzeća bila visoka te potencijalni ulaz novih konkurenata koji mogu ugroziti poslovanje manji.

Kupci usluga poduzeća Kramel d.o.o. u najvećoj su mjeri KMLS i Geico Taikisha. Kupce usluga Kramel d.o.o. Petar Kramarić opisuje kao stabilna poduzeća koji svoje poslovanje vrše diljem Europe. Ugovori sklopljeni s ovim poduzećima u inozemstvu osiguravaju rad terenskih radnika za narednih nekoliko godina. Kupci usluga na inozemnom tržištu podudaraju se s poduzećem Elektromontage. Ovdje se javlja potreba za postizanjem konkurentske prednosti ispred navedenog poduzeća.

Konkurentsku snagu supstituta kod proizvodnih poduzeća lakše je odrediti budući da supstitut može biti bilo koji zamjenski proizvod koji zadovoljava potrebu kupca. Kod uslužnih poduzeća supstitute predstavljaju sve usluge konkurentskih poduzeća. Važan je cjenovni aspekt pružanja usluga budući da ukoliko konkurencija zadovoljava potrebe kupaca po nižoj cijeni od našeg poduzeća, kupci će lako prijeći kod konkurencije. Za sada, Elektromontage u inozemstvu pruža usluge po istim cijenama kao i Kramel. Postavlja se pitanje može li Kramel biti cjenovno prihvatljiviji kupcima.

Konkurentska snaga dobavljača važna je snaga u modelu Porterovih sila. Dobavljači proizvoda kojim poduzeće pruža usluge određuju cijenu pružanja usluge poduzeća Kramel. Enigma d.o.o. dobavljač je proizvoda za sva tri navedena poduzeća (Kramel, Elektromontage, Elektro Šok). Pozitivno je što su cijene nabavljanja proizvoda konkurentskim poduzećima jednake. Analizom cijena ostalih dobavljača ne primjećuje se znatna razlika. Prednost dobavljača Enigma d.o.o. je u tome što se nalazi u neposrednoj blizini svih triju analiziranih poduzeća što smanjuje troškove poduzećima (smanjeni troškovi dostave ili samostalan odlazak po potrebne proizvode, materijale).

Obveze prema dobavljačima u bilanci se knjiže kao kratkoročne obveze budući da je obveza plaćanja unutar godinu dana. U kratkoročne obveze spadaju još obveze prema zaposlenima, obveze za predujmove, tekuće porezne obveze<sup>19</sup>. Analizom bilance poduzeća Kramel d.o.o.<sup>20</sup> uočeno je kako su upravo kratkoročne obveze najveći odljev novca za poduzeće. Prikaz pasive bilance nalazi se na Slici 13.

---

<sup>19</sup> Poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/trzista/sto-su-obveze-kako-ih-mjeriti-i-knjiziti-u-poslovnim-knjigama-186878>, 25.8.2021.

<sup>20</sup> RGFI, <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, 25.8.2021.

**Slika 13. : Pasiva Kramel d.o.o.-a za godinu 2020.**

PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE		-5.559	72.087
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		10	10
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		-6.017	-5.569
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		448	77.646
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		-	-
D) KRATKOROČNE OBVEZE		5.611	303.001
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		-	-
F) UKUPNO – PASIVA		52	375.088
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

Izvor : RGFI, <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, 25.8.2021.

Na slici 14. i slici 15. nalazi se prikaz pasive bilance konkurentskih poduzeća ih 2019. godine. Kako se može ustvrditi, najveći odljev novca i za konkurentska poduzeća predstavljaju kratkoročne obveze.

**Slika 14. Pasiva Elektromontage d.o.o. za godinu 2019.**

PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE		55.576	99.867
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		10	20.000
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		1.402	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		-	-
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		54.164	79.867
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		146.206	724.390
D) KRATKOROČNE OBVEZE		611.686	877.232
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		-	-
F) UKUPNO – PASIVA		813.468	1.701.489
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

Izvor : RGFI, <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, 25.8.2021.

**Slika 15. Pasiva Elektro šok d.o.o. za godinu 2019.**

PASIVA			
A) KAPITAL I REZERVE		205.478	377.770
I. TEMELJNI (UPISANI) KAPITAL		20.000	20.000
II. KAPITALNE REZERVE		-	-
III. REZERVE IZ DOBITI		-	-
IV. REVALORIZACIJSKE REZERVE		-	-
V. REZERVE FER VRIJEDNOSTI		-	-
VI. ZADRŽANA DOBIT ILI PRENESENI GUBITAK		78.079	185.478
VII. DOBIT ILI GUBITAK POSLOVNE GODINE		107.399	172.292
VIII. MANJINSKI (NEKONTROLIRAJUĆI) INTERES		-	-
B) REZERVIRANJA		-	-
C) DUGOROČNE OBVEZE		-	-
D) KRATKOROČNE OBVEZE		385.416	454.192
E) ODGOĐENO PLAĆANJE TROŠKOVA I PRIHOD BUDUĆEGA RAZDOBLJA		-	-
F) UKUPNO – PASIVA		590.894	831.962
G) IZVANBILANČNI ZAPISI		-	-

Izvor : RGFI, <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, 25.8.2021.

Postavlja se pitanje kako smanjiti kratkoročne obveze. Jedan od mogućih odgovora krije se u smanjenju obveza prema dobavljačima odnosno integracijom poduzeća da sama sebi postane dobavljač za neke od proizvoda te samim time proširi poslovanje na nacionalno tržište ukoliko će se proizvodnja odvijati unutar matične države. Pružanje usluga poduzeća Kramel d.o.o. kupcima bilo bi cjenovno prihvatljivije od usluga Elektromontage d.o.o. i Elektro šok d.o.o.

#### **6.4. Odabir konkurentske strategije**

Važno je napomenuti kako odabir konkurentske strategije temelji se na prethodnoj analizi, no ne podrazumijeva odluku poduzetnika za provođenjem iste. Odluka o konkurentske strategiji jedna je od strateških odluka poduzeća koja je u teorijskom dijelu rada pojašnjena kao odluka koju donosi najviši vrh organizacije, u ovome slučaju to je vlasnik poduzeća. Stratešku odluku prati visoki rizik te prethodna analiza služi kao temelj za potencijalno donošenje odluke. Nakon analize okruženja poduzeća Kramel i konkurenata te konkurentske snaga unutar industrije potrebno je odrediti konkurentske strategiju kojom će poduzeće stvoriti konkurentske prednost ispred poduzeća Elektromontage i Elektro Šok. U prethodnim se poglavljima postavlja



pitanje kako smanjiti kratkoročne obveze, a odgovor se nudi u smanjenju obveza prema dobavljačima.

Na osnovu dobivenih podataka iz analiza najpogodnija strategija za rast poduzeća jest integracija unazad. Samom integracijom poduzeće će se diferencirati ali će ostati unutar industrije zadovoljavajući potrebe ciljnog segmenta. Ta hibridna strategija tako ujedinjuje integraciju i diferencijaciju. Integracija poduzeća Kramel značila bi da poduzeće samo sebi postane dobavljač, a ujedno može biti dobavljač i konkurentskim poduzećima. Proizvodnjom jednog od proizvoda ili više njih smanjila bi se ovisnost o dobavljačima i osigurala cjenovna prednost ispred konkurenata koji sada proizvode nabavljaju po istim cijenama kao i Kramel. U razgovoru s vlasnikom poduzeća postavljeno je pitanje postoji li mogućnost za proizvodnjom nekih od proizvoda? Iz poduzeća su odgovorili kako je moguće proizvoditi elektro ormare za kojima je trenutno velika potražnja. Proizvodnjom elektro ormara smanjile bi se kratkoročne obveze prema dobavljačima, dok bi se kratkoročne obveze konkurenata preusmjerila na naše poduzeće što bi direktno utjecalo na prihode Kramel-a.

## **6.5. Financijski aspekt širenja poslovanja**

Nakon odabira najidealnije strategije za širenje poduzeća i postizanje konkurentske prednosti potrebno je sagledati financijski aspekt da bi se analizirala isplativost eventualno uložениh sredstava. Širenje poslovanja na proizvodnju elektro ormara poduzeće bi koštalo 70 000 kn. Sredstva bi se koristila za adaptiranje postojećeg poslovnog prostora te strojeve i softver potrebne za proizvodnju. Potrebno je naglasiti kako za proširenje poslovanja javlja se potreba i za zapošljavanjem nove radne snage. Kako su strojevi, poslovni prostor i softver dugotrajna imovina poduzeća financirat će se dugoročnim obvezama dok bi se naknada za rad zaposlenika trebala financirati iz preostalih izvora što ne ulazi u financijski dio ove analize. Danas, za početak poslovanja i za širenje postojećeg poslovanja postoji niz mogućnosti financiranja. U tablici 4. možemo vidjeti moguće vanjske izvore financiranja, a to su HAMAG – BICRO, HBOR i poslovne banke. U tablici se također nalazi iznos financiranja, kamatna stopa koja se razlikuje po tome radi li se o ulaganju u investicije ili obrtna sredstva, naknada, ušćeće, razina elementa osiguranja kredita, ograničenje te vremensko trajanje.

**Tablica 4. Mogućnosti financiranja poslovanja**

Institucija		HAMAG – BICRO	HBOR	Poslovne banke
Iznos		Do 50.000 EUR	Većinom od 200.000 Kn na više	Nema ograničenja
Kamatna stopa	Investicije	0,5% - 1,5%	1,5% - 3,5%	5% - 7%
	Obrtna sredstva	1,5% – 3,5%	2% - 3,5%	7% - 11%
Naknada		Nema	0,5%	0,5% - 1,5%
Učešće		Nema	15%	25%
Razina instrumenata osiguranja kredita		Niska: zadužnice	Srednja: mjenice, zadužnice, garancije, hipoteke, jamstva HAMAG	Visoka: depoziti, mjenice, zadužnice, garancije, hipoteke, jamstva HAMAG
Ograničenja		Djelatnosti i aktivnosti	Djelatnosti i namjene	Nema
Vremensko trajanje		1 – 3 mjeseca	1 – 3 mjeseca	1 – 2 mjeseca

Izvor : Poslovni plan, [https://poslovniplan.hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-za-hbor-hamag-kredite/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G7wdKpB\\_q8CfR4CP4S1Co6CXvdWsyI-7xngbCi9KXHBzuunEH7l-nRBoCPpUQAvD\\_BwE](https://poslovniplan.hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-za-hbor-hamag-kredite/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G7wdKpB_q8CfR4CP4S1Co6CXvdWsyI-7xngbCi9KXHBzuunEH7l-nRBoCPpUQAvD_BwE), 27.8.2021.

Za širenje poslovanja Kramel d.o.o., odabran je vanjski izvor financiranja putem HAMAG-BICRO. Hrvatska agencija za malo gospodarstvo, inovacije i investicije (HAMAG-BICRO) odobrava nekoliko vrsta manjih zajmova (za razliku od kredita koji mogu davati samo banke, zajam može dati bilo koja fizička ili pravna osoba).<sup>21</sup> Obzirom na trenutnu ekonomsku situaciju i sve veću oskudnost javnih resursa, očekuje se da će financijski instrumenti imati još značajniju ulogu u budućnosti.<sup>22</sup> HAMAG BICRO Proaktivnim pristupom u radu nastojimo potaknuti poduzetnike na stvaranje dodane vrijednosti koja bi osigurala vrhunske tržišne rezultate.<sup>23</sup>

Kao što je vidljivo na Tablici 4., HAMAG – BICRO nudi zajam u iznosu do 50 000 eura što je iznos veći od potrebnog. Kamatna stopa za investicije iznosi 0,5% – 1,5 %. U plan otplate zajma koji se nalazi u Tablici 5. u nastavku rada zajam iznosi 70 000 kn, kamatna stopa je 1,5 %, a rok otplate kredita je 5 godina.

<sup>21</sup> Poslovni plan, <https://poslovniplan.hr/blog/vrste-kredita-za-poduzetnike/>, 29.8.2021.

<sup>22</sup> Euro project scriptum, [http://euro-projekt.hr/usluge/hamag-bicro-zajmovi?krakenb\\_f=a60e518d-444b-4611-a20e-59560cdb270a&krakenb\\_visible=1&krakenb\\_sl=1&gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G70KwLb1UijLZJgusquPNrO0gxZabmFSd97g4LPYq4nzPV8FqMMvEexoCtxEQAvD\\_BwE](http://euro-projekt.hr/usluge/hamag-bicro-zajmovi?krakenb_f=a60e518d-444b-4611-a20e-59560cdb270a&krakenb_visible=1&krakenb_sl=1&gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G70KwLb1UijLZJgusquPNrO0gxZabmFSd97g4LPYq4nzPV8FqMMvEexoCtxEQAvD_BwE), 29.8.2021.

<sup>23</sup> HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/>, 29.8.2021.

**Tablica 5. Plan otplate zajma**

Godina otplate	Anuitet	Godišnji iznos	Dug (glavnica*KS)= 72 701,5
5	1.211,69	14.540,28	58 161,22
4	1.211,69	14.540,28	43 620,97
3	1.211,69	14.540,28	29080,69
2	1.211,69	14.540,28	14,540,28
1	1.211,69	14.540,28	0

*Izvor : autor*

Iz tablice otplate zajma eventualno dobivenog putem HAMAG BICRO vidljiv je iznos anuiteta od 1 211,69 mjesečno što na godišnjoj razini iznosi 14 540, 28 kn. Plan otplate predviđen je na pet godina iako poduzeće može zajam vratiti i u kraćem roku ovisno o poslovanju poduzeća i visini prihoda.

Na kraju analize poduzeća donesena je odluka o eventualnom širenju hibridnim modelom: diferencijacijom i vertikalnom integracijom. Poduzeću je ponuđen i model financiranja širenja poslovanja, proizvodnje elektro ormara, putem zajma HAMAG-BICRO-a. Ovaj bi poslovni pothvat unaprijedio poslovanje Kramel-a i osigurao opstanak na tržištu uz veću profitabilnost poslovanja. Model širenja poslovanja prezentiran je u Kramel-u, a vlasnik poduzeća napominje kako ranije nisu imali doticaj sa analizom poduzeća niti analizom konkurencije, a informacije dobivene u ovom radu smatra od iznimne važnosti za nastavak poslovanja i njegovo širenje.

## 7. ZAKLJUČAK

Značaj analize konkurencije u današnjem globaliziranome svijetu snažniji je nego ikada prije. Republika Hrvatska 2013. godine ulaskom na europsko tržište omogućila je lakše trgovanje poduzetnicima unutar granica Europske unije ali i osnažila konkurenciju. Samim time analiza vlastitog poduzeća nije dovoljna, već je potrebno analizirati i konkurentna poduzeća te stvarati konkurentnu prednost implementacijom konkurentskih strategija.

Za pravilno vođenje poslovanja poduzeća potrebno je donositi poslovne odluke. Odluke razlikujemo na operativne, koje se donose na najnižoj razini organizacije, zatim slijede taktičke odluke dok su one najvažnije strateškog oblika. Za donošenje strateških odluka potrebno je mnogo znanja i vještina ali i relevantna osnova za donošenje iste. Analiza konkurencije jedna je od temelja za donošenje odluke o poslovanju poduzeća budući da se odlukom o konkurentskoj strategiji pokušavaju privući kupci vlastitih usluga ili proizvoda poduzeća. Potrebno je znati kako se odluka o strategiji donosi na duži period ali praćenje i kontrola moraju biti konstantne te se strategije sukladno o promjenama na tržištu mijenjaju.

Ovim se radom analizira kako je za pravilno vođenje poduzeća i donošenje poslovnih odluka nužna pravilna analiza konkurencije poduzeća kako bi se prepoznala i stekla konkurentna prednost. Stvaranje konkurentne prednosti osigurava opstanak na tržištu i pozitivan utjecaj na prihodovnu stranu poduzeća. Analizom poduzeća Kramel d.o.o. analizirani su i konkurenti Elektromontage d.o.o. i Elektro Šok d.o.o. te je prepoznata prilika za postizanjem prednosti ispred konkurentskih poduzeća. Integracijom unazad, poduzeće Kramel d.o.o. postat će sam sebi dobavljač. Samim time smanjit će se obveze prema dobavljačima, a poduzeće Kramel postat će dobavljač i konkurentskim poduzećima. Odluka o širenju poslovanja i diferenciranju na vlasniku je poduzeća, no analiza koja je provedena u ovome diplomskome radu može služiti kao eventualno rješenje. Osim pojašnjenje odluke, u radu je prikazan i eventualni plan otplate zajma koje poduzeće može dobiti putem HAMAG-BICRO. Smatram da je ovaj rad od velike važnosti za poduzeće Kramel d.o.o. jer pruža teorijsku i praktičnu primjenu analize vlastitog poduzeća, konkurenata te strategije koja može stvoriti konkurentnu prednost.

## 8. POPIS LITERATURE

### *Knjige:*

1. Andabaka A., Arčabić V., Barić V., Beg M., Bogdan Ž., Čavrak V., Družić I., Družić M., Gelo T., Globan T., Kovačević Z., Nadoveza O., Raguž Krištić I., Rogić Dumančić L., Sekur T., Smolić Š.(2016): Gospodarstvo Hrvatske, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
2. Babogredac Lj. i Petar S. (2013): Pametna odluka – vrste i tehnike poslovnog odlučivanja, Školska knjiga, d.d., Zagreb
3. Begičević Ređep N, Hunjak T., Hernaus T., Sikavica P. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, d.d., Zagreb
4. Benić Đ. (2016): Makroekonomija, Školska knjiga d.d., Zagreb
5. Buble M., Cingula M., Dujanić M., Dulčić Ž., Gonan Božac M., Galetić L., Ljubić F., Pfeifer S., Tipurić D. (2005): Strateški menadžment, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
6. Boflek B. i Sigurnjak L. (2011) : Poduzetništvo, Veleučilište u Slavanskom brodu
7. Borozan Đ. (2012): Makroekonomija, Knjižnica Ekonomskog fakulteta u Osijeku, Osijek
8. Buble M. (2006): Osnovne menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb
9. Cingula M., Grabovac D., Miletić N. (2001): Poduzetništvo, Školska knjiga, d.d., Zagreb
10. Daraboš, M. (2015): Evolucija konkurentske prednosti, Naklada Ljevak d.o.o., Zagreb
11. Drašković N., Vladimir G., Pavičić J. (2014): Osnove strateškog marketinga, Školska knjiga, d.d., Zagreb
12. Horvat Đ., Perkov D., Trojak N. (2012): Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, EDUKATOR d.o.o., Zagreb
13. Jelenc L., Podrug N., Ivona V. (2013): Izvori konkurentske prednosti u XXI. Stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
14. Nordhaus W., Samuelson P. (2000): Ekonomija, MATE d.o.o., Zagreb
15. Porter, M. (2008): Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, MASMEDIA, Zagreb
16. Ribić D., Pleša Puljić N. (2020): Osnove poduzetništva, Školska knjiga d.d., Zagreb

17. Sikavica P., (2011): Organizacija, Školska knjiga d.d., Zagreb
18. Škrtić, M. (2006): Poduzetništvo, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb

#### ***Članci u zbornicima radova:***

1. Budimir, M. (2013): Uloga novih tehnologija u procesu odlučivanja, Ekonomski vjesnik, Vol 1., No 2., str. 573-584
2. Brkić, I., Rašić Jelavić, S. (2016): PEST/LE analiza opće okoline cementne industrije u Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.14. No.1, str. 65-68
3. Meler, M. (1988): Review od Contemporary entrepreneurship, business and economic issues, Ekonomski vjesnik, Vol. 1. No. 2, str. 47-55
4. Obadić, A. (2001): Uloga i značaj industrije u gospodarstvu, Ekonomski pregled, Vol. 52 No. 9-10
5. Tkalec, M. (2011): Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja, Utjecaj za poduzetništvo, Vol. 1., No. 1., str. 35-43
6. Vrdoljak Raguž, I. (2012): Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, Ekonomska misao i praksa, No. 1
7. Wright, P. (1986): The strategic options of least-cost, differentiation, and niche, Business Horizons, Vol 29. No. 2, str. 21-26

#### ***Članci objavljeni na internetskim izvorima :***

1. Petrović G. (2015) prema Chun Cheong, F. (2011.) Competitor analysis and accounting, PBE Management Accounting and Finance. School of Business, Macao Polytechnic Institute. str. 1. – 5.,  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu:181/preview>, 20.7.2021.

#### ***Internetski izvori:***

1. Državni zavod za statistiku,  
<https://www.dzs.hr/hrv/dbhomepages/industrija/Indeks%20industrijske%20proizvodnje/metodologija.htm>

2. Državni zavod za statistiku, [https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px\\_tableid=BS\\_I N11.px&px\\_path=Industrija\\_\\_Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px\\_language=hr&px\\_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-45a2-a3b2-05f677f83f4a](https://www.dzs.hr/PXWeb/Table.aspx?layout=tableViewLayout1&px_tableid=BS_I N11.px&px_path=Industrija__Indeks%20industrijske%20proizvodnje&px_language=hr&px_db=Industrija&rxid=610beedb-b29b-45a2-a3b2-05f677f83f4a), 15.7.2021
3. Euro project scriptum, [http://euro-projekt.hr/usluge/hamag-bicro-zajmovi?krakencb\\_f=a60e518d-444b-4611-a20e-59560cdb270a&krakencb\\_visible=1&krakencb\\_sl=1&gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G70KwLb1UijlZJgusquPNrO0gxZabmFSd97g4LPYq4nzPV8FqMMvExoCtxEQAvD\\_BwE](http://euro-projekt.hr/usluge/hamag-bicro-zajmovi?krakencb_f=a60e518d-444b-4611-a20e-59560cdb270a&krakencb_visible=1&krakencb_sl=1&gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G70KwLb1UijlZJgusquPNrO0gxZabmFSd97g4LPYq4nzPV8FqMMvExoCtxEQAvD_BwE), 29.8.2021.
4. HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/o-nama/misija-vizija-ciljevi-vrijednosti/>, 29.8.2021.
5. Kako biti globalno konkurentan iz Hrvatske, <https://www.womeninadria.com/kako-biti-globalno-konkurentan/>, 15.7.2021.
6. Kako što bolje razumjeti strategiju poslovanja, <https://argus-grupa.hr/blog/kako-sto-bolje-razumijeti-strategije-poslovanja/>, 15.7.2021
7. Konkurentna prednost poduzeća-izbor između niskih troškova i diferencijacije, <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/konkurentna%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf>, 18.7.2021.
8. Kramel, <https://kramelservices.com/>, 20.8.2021.
9. Osnove poduzetništva, <https://pvzg.hr/wp-content/uploads/2018/08/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf>, (10.7.2021.)
10. Plavi ured, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/>, 20.7.2021.
11. Plavi ured, na <https://plaviured.hr/misija-i-vizija-tvrtke-bitni-su-za-razvoj-marketinskog-plana/>, 20.7.2021.
12. Poslovni.hr, <https://www.poslovni.hr/trzista/sto-su-obveze-kako-ih-mjeriti-i-knjiziti-u-poslovnim-knjigama-186878>, 25.8.2021.
13. Poslovni plan, [https://poslovniplan.hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-za-hbor-hamag-kredite/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G7wdKpB\\_q8CfR4CP4S1Co6CXvdWsyI-7xngbCi9KXHBzuunEH7l-nRBoCPpUQAvD\\_BwE](https://poslovniplan.hr/usluge/izrada-poslovnog-plana-za-hbor-hamag-kredite/?gclid=CjwKCAjwybyJBhBwEiwAvz4G7wdKpB_q8CfR4CP4S1Co6CXvdWsyI-7xngbCi9KXHBzuunEH7l-nRBoCPpUQAvD_BwE), 27.8.2021.
14. Poslovni plan, <https://poslovniplan.hr/blog/vrste-kredita-za-poduzetnike/>, 29.8.2021

15. Pozicioniranje u mislima potrošača, [https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir\\_marketing/PS%2030.28.29.pdf](https://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_marketing/PS%2030.28.29.pdf), 19.7.2021
16. Razvojna agencija Daruvar, <https://rada.hr/stvaranje-konkurentske-prednosti-poduzeca/>, 23.8.2021.
17. RGFI, <https://rgfi.fina.hr/JavnaObjava-web/pSubjektTrazi.do>, 25.8.2021.
18. Strategija izvoza- Porterove sile na primjerima iz prakse, <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/>, 20.7.2021.
19. Tehnike poslovnog odlučivanja, <https://www.poslovni-savjetnik.com/poduzetnistvo/tehnike-poslovnog-odlucivanja-2>, 7.9.2021.



## 9. POPIS ILUSTRACIJA

### ***Slike:***

Slika 1. : Shematski prikaz industrije

Slika 2. : Unutarnji i vanjski faktori utjecaja na poduzeće

Slika 3. : SWOT analiza

Slika 4. : Pet Porterovih konkurentskih sila

Slika 5. : Tri generičke strategije

Slika 6. : Struktura radnog vremena zaposlenih

Slika 7. : Vrste odluka koje se donose po pojedinim razinama menadžmenta

Slika 8. : Obilježja odluke

Slika 9. : Logo i slogan poduzeća

Slika 10. : PESTEL analiza Kramel d.o.o.

Slika 11. : SWOT analiza Kramel d.o.o.

Slika 12. : Porterove sile Kramel-a d.o.o.

Slika 13. : Pasiva Kramel d.o.o. za godinu 2020.

Slika 14. Pasiva Elektromontage d.o.o. za godinu 2019.

Slika 15. Pasiva Elektro šok d.o.o. za godinu 2019.

### ***Tablice:***

Tablica 1. : Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje za godinu 2019.

Tablica 2. : Indeks fizičkog obujma industrijske proizvodnje za godinu 2019.

Tablica 3. : Analiza konkurenata

Tablica 4. : Mogućnosti financiranja poslovanja

Tablica 5. : Plan otplate zajma



**OBRAZAC 5**

**IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, MIRNA LOUREKVIĆ

izjavljujem da sam autor/ica završnog/diplomskog rada pod nazivom

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ELEMENT  
ZA DONOŠENJE ODLUKE

Svojim vlastoručnim potpisom jamčim sljedeće:

- da je predani završni/diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija,
- da su radovi i mišljenja drugih autora/ica, koje sam u svom radu koristio/la, jasno navedeni i označeni u tekstu te u popisu literature,
- da sam u radu poštivao/la pravila znanstvenog i akademskog rada.

Potpis studenta/ice

Mirna Lourekvić



**OBRAZAC 6**

**ODOBRENJE ZA POHRANU I OBJAVU  
ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA**

Ja MIRNA LOVREKović

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 83. stavka 11. Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (NN 123/03, 193/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15, 131/17).

Potvrđujem da je za pohranu dostavljena završna verzija obranjenog i dovršenog završnog/diplomskog rada. Ovom izjavom, kao autor navedenog rada dajem odobrenje i da se moj rad, bez naknade, trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim:

- a) široj javnosti
- b) studentima i djelatnicima ustanove
- c) široj javnosti, ali nakon proteka 6 / 12 / 24 mjeseci (zaokružite odgovarajući broj mjeseci).

Potpis studenta/ice

  
\_\_\_\_\_

U Virovitici, 7.9.2021.

*\*U slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev.*