

# Analiza konkurencije kao značajan čimbenik poslovnog planiranja

---

**Medvedović, Nikolina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*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:165:388864>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-22**

*Repository / Repozitorij:*



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



VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

NIKOLINA MEDVEDOVIĆ

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ZNAČAJAN ČIMBENIK POSLOVNOG  
PLANIRANJA  
DIPLOMSKI RAD

VIROVITICA, 2023.

VELEUČILIŠTE U VIROVITICI  
Stručni diplomski studij Menadžment

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ZNAČAJAN ČIMBENIK POSLOVNOG  
PLANIRANJA  
DIPLOMSKI RAD

Predmet: Pokretanje i upravljanje poduzetničkim pothvatom

Mentor:  
dr.sc. Damir Ribić, prof.struč.stud.

Student:  
Nikolina Medvedović

VIROVITICA, 2023.



**OBRAZAC 1b**

**ZADATAK DIPLOMSKOG RADA**

**Student/ica:** NIKOLINA MEDVEDOVIĆ **JMBAG:** 0307015164

**Imenovani mentor:** dr. sc. Damir Ribić, prof. struč. stud.

**Imenovani komentor:** -

**Naslov rada:**

*Analiza konkurencije kao značajan čimbenik poslovnog planiranja*

**Puni tekst zadatka diplomskog rada:**

Studentica će temeljem proučene literature analizirati poslovno planiranje kao značajan element postizanja konkurentske prednosti. Poseban naglasak staviti će se na analizu konkurencije te kako konkurentske strategije mogu imati utjecaj na donošenje poslovnih odluka i na kreiranje vlastite strategije. Studentica će kritički prosuditi metode analize konkurencije te objasniti specifičnosti svake od navedenih metoda.

Na primjerima iz prakse, metodom intervjua kod tri različita poslovna subjekta će se istražiti koje metode analize konkurencije koriste navedene tvrtke te koji značaj analiza konkurencije ima za njihovo poslovanje.

---

**Datum uručenja zadatka studentu/ici:** 31.07.2023.

**Rok za predaju gotovog rada:** 18.09.2023.

Mentor:

**dr. sc. Damir Ribić, prof. struč. stud.**

*Dostaviti:*

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

# ANALIZA KONKURENCIJE KAO ZNAČAJAN ČIMBENIK POSLOVNOG PLANIRANJA

## COMPETITION ANALYSIS AS A SIGNIFICANT FACTOR OF BUSINESS PLANNING

**SAŽETAK** – Cilj i svrha diplomskog rada je utvrđivanje važnosti kojeg pruža analiza konkurencije za poduzetnika, njegovu organizaciju i uspjeh. U radu su analizirani teorijski pojmovi koji predstavljaju temelj za ovu temu, a to su koncept konkurencije, poslovno planiranje i poslovni plan. Također je prikazan značaj analize konkurencije za poduzetnika te je navedeno i pobliže opisano pet metoda kojima se konkurencija može pratiti, što predstavlja srž ovog rada. Spomenute metode pružaju različite načine na koje se informacije o konkurentima mogu prikupljati, analizirati i upotrijebiti. Rad se temelji na relevantnoj literaturi koja je korištena za teorijska polazišta prikazana u radu, dok su ta ista teorijska polazišta potvrđena praktičnim dijelovima rada koji su potkrijepljeni metodom intervjua. Prikazana su tri intervjua s tri poduzetnika koja na različite načine provode svoje aktivnosti vezane za praćenje konkurencije, a sve tri tvrtke su mlade tvrtke koje u svojim segmentima poslovanja imaju digitalnu dimenziju. Prikazani primjeri donose kritički osvrt na načine kako pojedine tvrtke provode analizu konkurencije u svakodnevnom poslovanju i kako im pomaže pri planiranju i postizanju određenih poslovnih ciljeva. Utvrđeno je kako analiza konkurencije zaista olakšava poslovanje poduzetnika te im donosi nove prilike i prednosti u vlastitom poslovanju, a način na koji će se konkurencija promatrati ipak ovisi o svakoj organizaciji, njezinim karakteristikama i preferencijama.

**Ključne riječi:** poslovno planiranje, poslovni plan, analiza konkurencije, metode istraživanja konkurencije

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. VAŽNOST PLANIRANJA I POSLOVNOG PLANA.....	2
2.1. Proces poslovnog planiranja .....	2
2.2. Uloga poslovnog plana .....	5
3. ANALIZA KONKURENCIJE .....	9
3.1. Koncept konkurencije .....	9
3.2. Značaj analize konkurencije za poduzetnikov uspjeh.....	12
4. METODE ISTRAŽIVANJA KONKURENCIJE.....	14
4.1. Benchmarking .....	14
4.2. Analiza snaga i slabosti.....	18
4.3. Kupci, dobavljači i zaposlenici kao izvor podataka o konkurenciji .....	20
4.4. Internet kao izvor podataka o konkurenciji .....	22
4.5. Upotreba umjetne inteligencije pri istraživanju konkurencije .....	23
5. ANALIZA KONKURENCIJE U PRAKSI.....	27
5.1. E PROJEKT .....	27
5.2. Artcave.....	30
5.3. Deck99 d.o.o. ....	32
6. ZAKLJUČAK.....	36
7. POPIS LITERATURE.....	37
8. POPIS ILUSTRACIJA .....	40

## 1. UVOD

Poduzetnici koji tek počinju svoj poslovni put, ali i oni koji su već dugi niz godina prisutni na tržištu svakodnevno imaju razne zadatke koji se odnose na praćenje onoga što ih okružuje. Pogotovo u vrijeme sadašnjice kada se način poslovanja i stanje na tržištu mijenja izrazitom brzinom. Svaki dan otkrivaju se nove tehnologije i novi načini organiziranja poslovnih procesa. No, svaki poduzetnik jednostavno mora biti svjestan vlastitog okruženja kako bi bio spreman poduzeti određene akcije. Konkurencija je dio okruženja na kojeg poduzetnik ne može u značajnoj mjeri utjecati, no svakako je poželjno konkurente istražiti i pratiti ih tijekom vremena ako se želi osigurati uspjeh, a ponekad o tome može ovisiti i opstanak organizacije budući da se smatra kako onog koji ne planirana čeka neuspjeh.

Poslovno planiranje i poslovni plan alati su kojima se poduzetnici služe upravo za postizanje zacrtanog. Analiza konkurencije kompleksan je proces koji donosi puno prednosti, pogotovo na današnjem tržištu. Iako analiza konkurencije zahtjeva od poduzetnika vrijeme i uloženi trud te ponekad zna iziskivati i potreban novac, rezultati takve analize uvelike će im pomoći za kasnije poslovanje. Danas se također s razvojem tehnologije javljaju i nove metode, a s obzirom na digitalnu prisutnost svakog poduzeća, konkurenciju je danas moguće pratiti i samo pomoću nekoliko klikova. S obzirom na značaj kojeg ova tema može pružiti za svakog poduzetnika, menadžera i osobu koja je zadužena za planiranje u svakoj organizaciji nameće se važnost istraživanja navedenog. Izbor ove teme također se može smatrati kao doprinos objedinjavanja svih bitnih stavka koje su potrebne za problematiku analize konkurencije.

U radu su, u skladu s navedenom temom, prikazana teorijska polazišta koja se odnose na pojmovno određivanje i prikazivanje karakteristika poslovnog planiranja i poslovnog plana što predstavlja uvod u temu. Poglavlje pod rednim brojem tri odnosi se na pojašnjavanje pojmova konkurencije, vrste konkurencije, analizu konkurencije te značaja kojeg poduzetnik može ostvariti ako ju permanentno provodi. Četvrto poglavlje odnosi se na metode kojima se poduzetnici mogu poslužiti pri istraživanju konkurencije, a svaka od njih je posebno i detaljno obrađena. Zadnje poglavlje donosi primjere stvarnih provedbi analize konkurencije u obliku intervjua s tri različita poduzetnika odnosno svaki pobliže opisuje na što se konkretno njihova organizacija fokusira kada se govori o analizi konkurencije.

## 2. VAŽNOST PLANIRANJA I POSLOVNOG PLANA

Kako je to opće poznato, za sve sfere života, potrebno je imati plan i cilj ako se želi ostvariti uspjeh, a posebice je to važno u poslovanju. „Važnost i značenje planiranja i izrade poslovnog plana za povećanje uspješnosti poslovanja ne može se dovoljno naglasiti“ (Škrtić i Mikić, 2011:207). Učinkovitim planiranjem u pravo vrijeme, mogu se ostvariti zacrtani ciljevi, a kada je riječ o pokretanju poduzeća, veliku ulogu ima poslovni plan. Cingula (2001:9) smatra kako „postupak kojim se postavljaju ciljevi i određuju budući zadatci te aktivnosti za njihovo ostvarivanje, naziva se planiranje, a rezultat planiranja jest plan“, zbog toga se ovo poglavlje bavi određivanjem i analiziranjem navedenih pojmova i njihovih uloga prilikom ulaska na tržište, ali i postizanja konkurentske prednosti. „Poduzeće ostvaruje održivu konkurentsku prednost kad atraktivan broj kupaca radije odabire njegove proizvode i usluge nego ponudu konkurenata te kad su temelji tih preferencija trajni“ (Thompson, Strickland, Gamble, 2008:7).

### 2.1. Proces poslovnog planiranja

Blazek, Deyhle, Eiselmayer (2014) smatraju da je pri planiranju prvo potrebno svladati tri dimenzije planiranja. Prvo je određivanje vrste planiranja, radi li se o strateškom planiranju, poslovnom planiranju ili (re)aktivnom planiranju. Druga dimenzija je podjela planiranja na razdoblja različitih duljina trajanja odnosno na dugoročno ili kratkoročno planiranje. Treća dimenzija se odnosi na utvrđivanje činjenica u procesu planiranja. „Plan bi trebao biti realan pogled na očekivanja. Planiranje nije jamac uspjeha, ali nedostatak plana gotovo će uvijek rezultirati neuspjehom“ (Lajtman, 2010:53). Kada se govori o tipu planiranja Bolfek i Sigurnjak (2011) pak smatraju kako ovdje postoje tri vrste, a to su:

1. Jednokratni plan – za ispunjavanje paketa nekih od ciljeva koji se vjerojatno neće ponoviti u budućnosti te se ovdje razlikuju dvije vrste: program i projekt. Program se odnosi na jednokratne ciljeve koji predstavljaju velik pothvat čije ostvarenje nekad zahtjeva više godina, dok je projekt manji po području obuhvata te ima manji vremenski horizont.
2. Trajni planovi – planiranje aktivnosti koje se tijekom vremena ponavljaju, a ovdje se razlikuju politike, pravila i procedure.
3. Kontingencijski – pružaju odgovore na razne situacije u kojima se poduzeće može naći. Prilikom izrade plana, planeri klasificiraju faktore koji se ne mogu kontrolirati, kao recesija ili



inflacija. Poduzeće ne smije biti potpuno nepripremljeno za takve nepredvidive situacije, a ovakav plan pruža određeni stupanj pripremljenosti.

Smith (2003:82) navodi kako je lako „opisati fazu planiranja kao dio provedbe strategije. Riječ je o skupu aktivnosti kroz koji se izrađuje godišnji plan za poduzeće kao cjelinu, zajedno s povezanim planovima za svaki menadžerski tim te na kraju krajeva, za svaki radni tim“. Cingula (2001) smatra kako je ljudsko djelovanje uvijek određeno promišljanjem unaprijed nekih budućih događaja. Planiranje je proces postavljanja ciljeva koji se planiraju ostvariti u budućnosti, a može se reći i da je planiranje izbor pravaca djelovanja te odabir raspoloživih sredstava i odgovornih osoba za postizanje ciljeva. Također, uključuje prosudbu prigoda i mogućnosti iz okoline, prednosti i nedostataka poduzeća kao i odabir nekih alternativnih pravaca u kojem će se razvijati te postavljanje prioriteta. „Ne planirati znači planirati neuspjeh - B. Franklin<sup>1</sup>“.

Planiranje je funkcija menadžmenta koja uključuje postavljanje ciljeva i smjerova za postizanje tih ciljeva. Planiranje zahtjeva da menadžer bude svjestan okolina s kojom se suočava organizacija i da predvidi buduće uvjete. Također se zahtjeva da menadžer bude dobar donositelj odluka. Planiranje se sastoji od nekoliko koraka. Počinje skeniranjem okoline, što znači da oni koji planiraju uvijek moraju biti svjesni nekih nepredvidivih okolnosti u okviru ekonomskim uvjeta, konkurenata i kupaca organizacije. Tada oni koji planiraju moraju znati i predvidjeti buduće uvjete, što je osnova za planiranje. Također moraju znati postaviti ciljeve, a nakon procjene alternativa moraju donijeti najbolju odluku. Nakon toga potrebno je formulirati korake potrebne za učinkovitu provedbu, a na kraju je potrebno konstantno pratiti i ocjenjivati uspjeh planova i poduzeti potrebne korektivne mjere kada se javi potreba za time. Na dalje, postoji puno različitih vrsta planova i planiranja. Strateško planiranje uključuje analizu konkurentskih prilika, prijetnji, slabosti i snaga te pozicioniranje organizacije da se učinkovito natječe, a rok takvog planiranja je često duži od 3 godine<sup>2</sup>.

„Planiranje poslovanja organiziran je i logičan odabir bitnih podataka o namjeravanom pothvatu te njihovo uređenje i analiza s ciljem minimiziranja pogrešaka. Svakako, pogreške se nikada ne mogu potpuno izbjeći, ali možete smanjiti njihov broj. Planiranje mora biti praktično, a ne deklarativno, s mjerljivim učincima, a ne obećanjima. Razvidno za partnere i izvodljivo za poduzetnike“ (Žanić, 1999:15). Cingula (2001) smatra kako se postupak poslovnog planiranja u svakom poduzeću prilagođuje posebnim potrebama tvrtke vezano za okupljanje ljudi oko

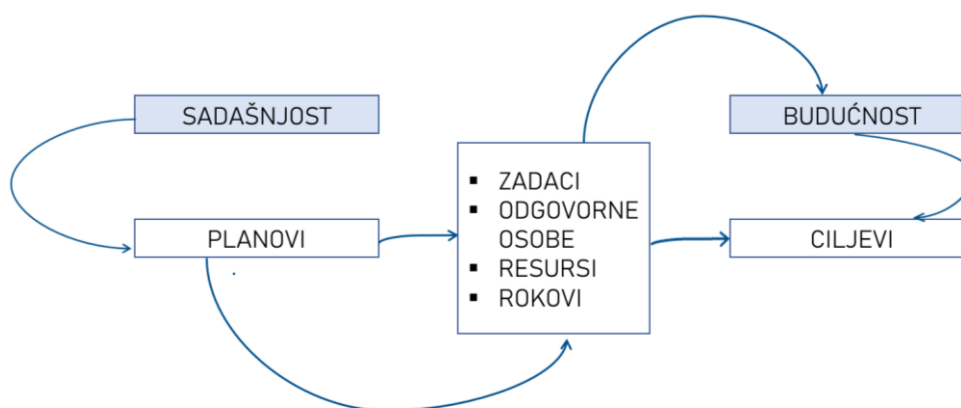
---

<sup>1</sup> Atma, <https://atma.hr/mudre-poslovne-izreke/> (10.03.2023.)

<sup>2</sup> University of Minnesota Libraries, <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/> (10.03.2023.)

pripreme i izrade planova, no neki koraci su univerzalni i uvijek se mogu primijeniti. Prvo je potrebno iznijeti temeljni koncept poslovanja te razumjeti tržište. Poznavanje odabrane skupine potrošača i njihovih navika, potreba, kupovne moći i spremnosti na kupnju od ključne je važnosti. Potrebno je odrediti i tehnološke mogućnosti poduzeća te omogućiti suvremenu tehnologiju. Bitni su i ljudski potencijali koje će poduzetnik koristiti u poduhvatu kao i financije. Drugi korak je prikupljanje podataka o poslovnim mogućnostima te zadnji učiniti svoj plan izuzetnim. Ono što je bitno za spomenuti jest da prepuštanje budućih događaja slučajnosti nije osobina uspješnog poduzetnika. U nastavku slijedi slikoviti prikaz upravo toga odnosno povezanost sadašnjosti i budućnosti u planiranju poslovanja.

**Slika 1. Plansko povezivanje sadašnjosti i budućnosti**



*Izvor: izrada autora prema Cingula, M. (2001): Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge, str. 9.*

„Osnovna svrha poslovnog planiranja i izrade poslovnih planova je ostvarivanje definiranih poslovnih ciljeva. Planiranje je proces koji treba osigurati relevantne informacije o glavnom području djelovanja poduzeća, za prepoznavanje prilika i prijetnji u okruženju“ (Vinšalek Stipić, 2023:70). Prema Smith (2003) planiranje nije jednostavna zadaća, zbog opsega posla i načina planiranja. Unutar kratkog vremena je potrebno:

- Aktivno uključiti menadžere u proces planiranja provedbe strategije
- Zaposliti njihovo iskustvo i znanje u cilju poboljšanja i dorade strategije te u određivanju prioriteta
- Izgraditi predanost rukovoditelja za konkretne akcije koje su dio njihovih odgovornosti
- Menadžerima prezentirati i objasniti detalje donesene strategije, a također bilo bi poželjno i svim zaposlenima isto

- Sve navedene korake integrirati u jedinstven poslovni plan koji jasno iskazuje što se treba učiniti narednih godina te
- Staviti na papir buduće aktivnosti.

## 2.2. Uloga poslovnog plana

Na dalje, kao jedna od važnih komponenti poslovnog planiranja, spominje se poslovni plan koji uvelike može pomoći poduzetnicima. „Svaka nova poslovna aktivnost zahtjeva planiranje i analiziranje provedbe navedene akcije. Međutim, najvažnije je planiranje na samom početku poslovanja, kad poduzetnik treba pripremiti preliminarni poslovni plan“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:152). Poslovni plan poznat je alat koji pomaže prilikom planiranja vlastitog poslovanja, a pogotovo novopečenim poduzetnicima. To je „plansko-poslovni elaborat u kojem poduzetnik prikazuje svoje planove, ambicije i ideje. On omogućava realan prikaz poslovnog pothvata i očekivane rezultate, najprije samom poduzetniku, a zatim i svima drugima koji bi mogli biti uključeni u planirane poslovne aktivnosti“ (Andrijanić i Pavlović, 2016:322). Kada se odrede poslovne aktivnosti, započinje se sa izradom poslovnog plana. Poduzetnik poslovni plan može izraditi za sebe, ali i za neke interesne skupine kao što su primjerice investitori, banke ili sami kupci. Zbog toga je potrebno u poslovnom planu prikazati dijelove iz kojih se može iščitati o kojoj poslovnoj ideji je riječ i zadovoljava li projekt profitabilnu i ekonomsku komponentu. Danas je praksa da investitori razmatraju upravo samo dobro predstavljene poslovne planove. Investitore prvenstveno zanima obećava li projekt rast poslovanja te u kojem roku će se ostvariti povrat uloženog (Vinšalek Stipić, 2023). „Poslovne planove poduzetnici izrađuju da bi se što bolje pripremili za poslovanje u nadolazećem vremenu, a ponekad i samo zato što to netko drugi traži od njih (npr. osiguravatelji, banke ili budući ulagači). Mogu se izrađivati u različitim oblicima, od jednostavnih tablica i kratkih izjava do debelih knjiga“ (Andrijanić i Pavlović, 2016:322). Može biti napisan kao dokument ili kao dijaprojekcija poput PowerPoint prezentacije. Bilo bi korisno da se izrade obje verzije, pa bih onda PowerPoint služio za privlačenje ljudi, dok se verzija dokumenta koja sadrži detalje, može dati gledateljima kao nastavak. Još jedan od razloga zašto je poslovni plan bitan, taj je što se njime mogu privući rukovoditelji i drugi talenti u organizaciju, koji su potrebni<sup>3</sup>, pogotovo u novo otvorenim tvrtkama koje još nemaju zaposlene.

---

<sup>3</sup> Business News Daily, <https://www.businessnewsdaily.com/5680-simple-business-plan-templates.html> (12.03.2023.)

Cingula (2001:11) navodi kako poslovni planovi obuhvaćaju „sve sastavnice poslovnih aktivnosti i odgovaraju na pitanja:

- što se mora učiniti,
- tko mora učiniti i
- u kojem roku se aktivnost mora dovršiti.

Isto tako, planovi pokazuju kojim se resursima pojedini menadžeri mogu koristiti u ostvarivanju svojih ciljeva“. Također, treba naglasiti kako su strateške odrednice osnova za izradu svakog poslovnog plana. Bez njih poslovni plan ne bi imao smisla niti svrhe. Strateške odrednice pokazuju što se s organizacijom želi postići i kakva želi biti, a ovdje se prvenstveno misli na odrednice koje podrazumijevaju misiju, viziju, strategiju i strateške ciljeve poduzeća. Svakako se ne smiju zanemariti utjecaji ključnih eksternih činitelja uspješnosti u globalnom okruženju, kao što su primjerice: konkurencija, tehnološki faktori, politički i pravni faktori i socijalni odnosno demokratski faktori. Nakon svega postavljenog, poduzetnik mora odrediti način praćenja ostvarivanja tih ciljeva, ključnih koraka i vremenski okvir u kojem trebaju biti ostvareni kao i neka dozvoljena i ne dozvoljena odstupanja (Škrtić i Mikić, 2011), što se svakako može odmah povezati sa prethodno spomenutim, gdje se vidi ta povezanost i svrha planiranja u svakoj organizaciji, a pogotovo u poslovnom planu gdje je to temelj te povezanost sadašnjosti i budućnosti odnosno sadašnjih želja s nekim ciljevima koji se žele ostvariti u organizaciji u budućnosti uz praćenje vanjskih utjecaja, gdje je jedan od njih između ostalog upravo i konkurencija. Iako se na vanjske faktore kao što je poznato ne može utjecati, u ovom slučaju na konkurenciju, može se svakako provesti analiza, što je tema sljedećeg poglavlja. Još je potrebno spomenuti kako Andrijanić i Pavlović (2016) smatraju da postoji nekoliko čimbenika koji su bitni prilikom izrade poslovnog plana:

- plan mora biti lako čitljiv i razumljiv,
- pristup izrade mora biti orijentiran prema tržištu, a ne proizvodnji,
- treba pažljivo procijeniti utjecaj konkurencije,
- moraju se posebno naglasiti izrazite prednosti, ako postoje te opisati posebnosti koje razlikuju tu organizaciju od drugih,
- treba biti naglasak na uspješnom menadžmentu i poslovnom uspjehu ljudi koji su dio ili će biti dio organizacije,
- moraju se prikazati razvojne mogućnosti tvrtke,
- mora se prikazati kako će tvrtka potrošiti novce,
- završetak plana mora biti impresivan te prikazati kako će se povećati vrijednost sadašnjih ulaganja.

„Kako je svaki poslovni plan individualan, kao što je individualno i svako poduzeće i svaki poduzetnički projekt, treba posebno naglasiti da svaki poslovni plan mora biti poseban! U izradi poslovnog plana primjenjuju se postupci koji uključuju niz aktivnosti, od objektivne analiza sadašnjeg stanja, preko odabira željenih ciljeva do utvrđivanja zadataka za njihovo ostvarenje“ (Škrtić i Mikić, 2011:212). Postoje dvije vrste poslovnih planova, jednostavni i tradicionalni. Tradicionalni planovi su dugački, detaljni i izlažu kratkoročne i dugoročne ciljeve. Za usporedbu, jednostavni plan je fokusiran na nekoliko ključnih dijelova u sažetim detaljima kako bi investitori brzo saznali detalje. Takva vrsta plana razvijena je prošlog desetljeća i danas se vrlo često koristi odnosno jedan je od najpopularnijih oblika. Tradicionalni poslovni plan ima do 30, 40 stranica i zapravo djeluje kao nacrt novog poslovanja te detaljno opisuje napredak od trenutka pokretanja do nekoliko godina u budućnosti kada posao bude uspostavljen<sup>4</sup>. „Kao što je već navedeno, proces poslovnog planiranja najvažniji je na samom početku poslovanja, no to ne znači da nakon realizacije ideje nije potrebno planirati. Izrada poslovnog plana obuhvaća opis pothvata, proizvoda/usluga, analizu okruženja, izradu marketinških strategija, istraživanje tržišta te financijsko planiranje“ (Ribić i Pleša Puljić, 2020:155). HAMAG BICRO na svojim internetskim stranicama navodi kako su temeljni elementi plana sljedeći:

- temeljni podaci o poduzetniku odnosno čime se bavi, kakva je vlasnička struktura, podaci iz financijskih izvješća,
- prikaz usluga i proizvoda – podrazumijeva s čime je poduzetnik zastupljen na tržištu (je li nov proizvod ili su modifikacije), neki patenti, franšize i slično,
- analiza konkurencije i prodajnog tržišta – približan opseg cjelokupnog tržišta u toj djelatnosti, koji je udjel u tržištu, opis njegovih najvažnijih konkurenata (potrebno je istaknuti prednosti i nedostatke u odnosu na konkurente, kao i razvojne trendove u gospodarskoj djelatnosti jer je primjerice za bankare bitna procjena budućnosti i što će biti s tom gospodarskom granom),
- marketing strategija – opisuje na koji tržišni segment se cilja, kakav je način oglašavanja, troškovi oglašavanja i koja politika cijena će se koristiti,
- proizvodnja i distribucija – opis tehničkog potencijala i sposobnosti poduzetnika, udovoljavanje propisanim standardima, kakav je način distribucije, kakva će biti briga o kupcima i servis,
- financije – prikaz ulaganja i izvora sredstava kao i očekivanih poslovnih rezultata te

---

<sup>4</sup> Business News Daily, <https://www.businessnewsdaily.com/5680-simple-business-plan-templates.html> (12.03.2023.)

- podaci o menadžerskom timu – to će dati prednost jer su kvalitetni menadžeri jamstvo uspjeha<sup>5</sup>.

Ribić i Pleša Puljić (2020:153) smatraju da se poslovni plan može promatrati „kao kartu koja vodi poduzetnika na putovanju prema uspješnom poslovnom pothvatu. Opseg poslovnog plana razlikuje se s obzirom na zahtjevnost poslovne ideje te nijedan poslovni plan ne može biti isti, čak i ako je riječ o istoj vrsti djelatnosti“. Ovdje se može postaviti pitanje zašto je uopće potrebno poslovni plan pisati i zašto treba postojati u pisanom obliku. Blazek, Deyhle, Eiselmayer (2014) smatraju da svaki menadžer planira i svi stalno planiraju, ali samo u svojim mislima. Zbog toga postoji nekoliko razloga za postojanje plana u pisanom obliku. Prvi razlog je da se tako poduzetnik ili menadžer može uvjeriti, ako se stavi sve na papir čovjek može biti stroži prema sebi. Tako se može sve preispitati i revidirati. Drugi razlog je da je plan potreban kako bi bila uspostavljena sustavna komunikacija sa zaposlenima u odjelima nabave, istraživanja, proizvodnje, financija. Treći razlog je da se tako može osigurati potrebna prednost, a plan je zapravo putokaz kojeg se treba držati. Četvrti razlog je da se uz pomoć plana mogu stalno uspoređivati stvarni pokazatelji s budžetom, stvarni pokazatelji mogu učiti od planova, ali i planovi od stvarnosti. Zadnji je razlog da se uvijek lakše držati onog što se može vidjeti. Vinšalek Stipić (2023:73) iznosi kako „planiranje nije gledanje i magičnu kuglu. Bez pravovremenih, potpunih, kvalitetnih i točnih informacija nema kvalitetnog plana, kao niti realnog planiranja budućnosti poduzeća. Informacije i informacijski sustavi su (alfa i omega), početak i kraj planiranja. Dobro planiranje znači predviđanje budućnosti“.

---

<sup>5</sup> HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/> (14.03.2023.)

### 3. ANALIZA KONKURENCIJE

Analiza konkurencije može se definirati kao proces identifikacije konkurenata i ocjene njihovih strategija kako bi se utvrdile njihove slabosti i snage te time poboljšala vlastita tvrtka<sup>6</sup>, odnosno vlastite strategije, a može se dodati i kako se ne bi ponovila ista greška koju je možda učinila konkurencija. „Nije teško pobijediti konkurenciju ako imate prave informacije u pravo vrijeme“<sup>7</sup>. Najozbiljnije prijetnje dolaze od potencijalnih i postojećih konkurenata, a kako bi poduzeća analizirala konkurenciju na pravilan način, moraju uložiti puno resursa. Konkurencija se mora razumjeti, upoznati kao i sve čime konkurenti raspolažu odnosno sve njihove metode, strategije kao i njihove moguće potencijalne strateške planove (Renko, 2009), a može se reći da su poduzeća toga svjesna i svatko tko krene u poduhvat mora biti svjestan konkurencije, jer za uspjeh nije dopušteno smatrati da konkurencija ne postoji, „jedina stvar koju nikada ne treba napisati u poslovnom planu je da ne postoji konkurencija“<sup>8</sup>. Analiza konkurencije je bitna zbog toga što prilikom ulaska u novi pothvat poduzetnik treba znati da konkurencija postoji odnosno da je već prisutna na tržištu u koje ulazi. Vrlo je mala vjerojatnost da konkurencija ne postoji, osim ako se radi o novom proizvodu ili usluzi koja je toliko inovativna da ne postoji. U drugim slučajevima, potrošači već koriste proizvode ili usluge konkurencije i time zadovoljavaju svoju potrebu (Ribić i Pleša Puljić, 2020), što znači da bi bilo korisno upoznati i istražiti karakteristike te konkurencije koju su potrošači odabrali kao svoj izbor.

#### 3.1. Koncept konkurencije

Priča o konkurenciji može se započeti izjavom Davida Sarnoffa, koji je bio pionir američkog komercijalnog radija i televizije, a on smatra kako „konkurencija otkriva najbolje u proizvodima i najgore u ljudima“<sup>9</sup>. Za uspješno poslovanje od velike je važnosti odrediti na koji način konkurencija može utjecati na poslovanje, indirektno ili direktno. Direktnom konkurencijom se smatraju tvrtke ili obrti koji nudi iste proizvode odnosno usluge kao i one na koje se orijentira tvrtka koja vrši samu analizu konkurencije. Indirektna konkurencija, s druge strane, su one tvrtke koje nemaju iste proizvode ili usluge, ali se mogu smatrati konkurencijom

---

<sup>6</sup> AirFocus, <https://airfocus.com/glossary/what-is-competitive-analysis/> (12.03.2023.)

<sup>7</sup> Plavi ured, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/> (23.02.2023.)

<sup>8</sup> MZV ČR, [https://www.mzv.cz/public/20/d2/a6/3117594\\_2048958\\_Prirucnik\\_za\\_izradu\\_poslovnog\\_plana\\_1118.pdf](https://www.mzv.cz/public/20/d2/a6/3117594_2048958_Prirucnik_za_izradu_poslovnog_plana_1118.pdf) (27.02.2023.)

<sup>9</sup> PpfFinacialBlog.com, <https://hr.ppf-financialblog.com/inspirational-quotes-about-competition-5611> (23.02.2023.)

jer nude neke alternativne proizvode i usluge odnosno rješenja za probleme koje rješavaju proizvodi ili usluge određene tvrtke<sup>10</sup>. Iz toga se mogu dati primjeri direktne i indirektna konkurencije, primjerice za McDonald's direktna konkurencija može biti Burger King koji nudi gotovo istu uslugu odnosno hranu, dok indirektni konkurent može biti Domino's Pizza koji ne nudi istu hranu kao McDonald's, ali nudi alternativu te zadovoljava potrebu koja je izražena u obliku brze hrane i američkog restorana. Ribić i Pleša Puljić (2020, prema Barringer i Ireland, 2016) spominju i buduće konkurente koji svakog trena mogu prijeći u jednu od prethodno opisanih kategorija odnosno postati izravan ili neizravan konkurent te time konkurirati poduzetniku, njegovim proizvodima i uslugama. Nemoguće je identificirati sve izravne i neizravne konkurente, a ponajmanje buduće. No, prepoznavanje najboljih 5 do 10 izravnih te 5 do 10 neizravnih kao i budućih konkurenata uvelike olakšava poduzetniku odnosno organizaciji da dovrši svoju analizu konkurencije. Sljedeća tablica prikazuje klasifikaciju konkurencije prema vrsti odnosno na izravne, neizravne i buduće konkurente te njihovo pojašnjenje.

---

<sup>10</sup> Ostvari mjere, <https://www.ostvari-mjere.com.hr/poticaji-za-samozaposljavanje/tko-je-vasa-konkurencija/?amp=1> (25.02.2023.)



**Tablica 1. Klasifikacija na izravne, neizravne i buduće konkurente**

<b>Izravni konkurenti</b>	Subjekti koji nude usluge ili proizvode koji su identični ili vrlo slični subjektu kojem konkuriraju (postojećem ili novom). Ti konkurenti su i najvažniji jer su usredotočeni na iste kupce. Novi konkurent se suočava s pobjedom nad odanim sljedbenicima svojih glavnih konkurenata, a to je zapravo vrlo teško, čak i kada taj novi subjekt u procesu osnivanja ima možda bolji proizvod.
<b>Neizravni konkurenti</b>	Subjekti koji nude bliske proizvode odnosno supstitute za proizvod kojeg novi subjekt planira prodavati. Takvi proizvodi su također važni jer zadovoljavaju istu potrebu, primjerice kada su ljudi rekli Robertu Goizueti, pokojnom izvršnom predsjedniku Coca-Cole kako je tržišni udio Coca-Cole maksimalan, on se suprotstavio i rekao kako je neprijatelj kava, mlijeko, voda i čaj.
<b>Budući konkurenti</b>	Subjekti koji još nisu izravni ili neizravni, ali u svakom trenutku to mogu postati. Subjekti su uvijek zabrinuti zbog snažnijih konkurenata koji kreću na njihova tržišta. Trebalo bi razmisliti o tehnologiji pametnih telefona i kako ona i dalje mijenja prirodu konkurencije za razne organizacije.

*Izvor: izrada autora prema Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Zagreb: Školska knjiga, d.d., str. 62.*

Ako poduzeće planira sudjelovati na međunarodnom tržištu, bitno je promatrati i takvu konkurenciju. „Konkurencija na međunarodnom tržištu mogu biti lokalni (domaći) proizvođači, proizvođači iz zemlje podrijetla konkurentnog poduzeća te proizvođači iz trećih zemalja. Konkurenciju je potrebno analizirati ovisno o vrsti potražnje na koju su usmjereni konkretni marketinški napori i akcije. Različiti se konkurenti mogu orijentirati na različite vrste potražnje“ (Previšić, Ozretić Došen i Krupka, 2012:51). Na konkurenciju se ne mora nužno gledati loše, njezini zagovornici čak smatraju da ona može poboljšati rezultate i to ne samo pojedinaca i organizacija već i država kao cjeline. Smatra se da su koristi od konkurencije to što promovira da je potrebno konstantno učiti i razvijati se te širiti horizonte kako bi se stvorio osobni rast, a time i rast brenda i poduzeća. Prateći konkurenciju mogu se saznati korisne informacije koje će koristiti poduzeću. Konkurencija donosi prednosti na tržištu i na radnom mjestu, na tržištu potiče kreativno razmišljanje što je temelj svakog poduzeća te ulaganje u napore koji mogu

rezultirati nekom inovacijom<sup>11</sup>. Prema Ribić i Pleša Puljić (2020:158) „štoviše, potrebno je poznavati konkurenciju bolje od sebe, iskoristiti nedostatke konkurencije te ih pretvoriti u vlastite prednosti radi diferencijacije i prepoznatljivosti kod potrošača“. No, nažalost prva povezanost s konkurencijom i pomisao na nju zapravo je negativna, pa tako poduzeća u želji za boljitkom, primjerice iskorištavaju jeftiniju radnju snagu, kao i potrošače, a time se šteti osobnom napretku kao i ljudskom zdravlju i okolišu<sup>12</sup>. Zbog toga treba naći pravilan način kako bi postojanje konkurencije za svako poduzeće imalo pozitivnu svrhu, a pogotovo za nova poduzeća koja tek upoznaju prirodu tržišta. Prema navedenim karakteristikama, one se mogu iskoristiti kao vlastite prednosti tvrtke, što će detaljnije biti opisano u poglavljima koja slijede. Porter (2008) navodi kako većina tvrtka konkurente smatra kao neprijatelje, no iako oni predstavljaju prijetnju, dobri konkurenti mogu osnažiti poziciju tvrtke. Održiva konkurentska prednost predstavlja pouzdan način za postizanje vrhunskog poslovanja, ali tvrtka mora biti svjesna kako svaki konkurent povlači niz posljedica vezanih za konkurentske strategije. Strateške koristi koje pravi konkurenti mogu stvoriti se mogu podijeliti u četiri kategorije: povećanje konkurentske prednosti, potpora razvoja tržišta, odvrćanje od ulaska na tržište te poboljšanje trenutne industrijske strukture.

### 3.2. Značaj analize konkurencije za poduzetnikov uspjeh

Teza da je tržište „mjesto gdje sve započinje i završava“ (Žanić, 1999:43), uistinu dobro opisuje proces kroz kojeg poduzetnik prolazi i svega što se na tržištu događa. Marić (2006) smatra da se strateško planiranje oslanja o znanju konkurencije, prvenstveno konkurentske slabosti i snage kao i njezinih proizvoda. Analiza konkurencije dio je analize koja promatra vanjske čimbenike poduzeća, a postoji nekoliko razloga zašto je zaista nužno poznavati konkurenciju. Ako se saznaju konkurentske prednosti i slabosti mogu se stvoriti povoljne prilike, no i neke prijetnje na koje će organizacija morati odgovoriti. Potrebno je i poznavati strategije konkurenata za budućnost, a ako se promatra imidž i osobnost konkurenta, to može pomoći i u stvaranju vlastitog profila i imidža. „Promatranja i analize konkurencije dobile su na važnosti, prije svega, zbog intenziviranja konkurencije u svim geografskim dijelovima svijeta i u svim industrijskim granama. Zbog istog razloga pojavili su se brojni teorijski radovi

---

<sup>11</sup> Ramiro, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/konkurencija-je-potica-j-i-mogucnost-napretka-ako-to-zelimo> (27.02.2023.)

<sup>12</sup> Ramiro, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/konkurencija-je-potica-j-i-mogucnost-napretka-ako-to-zelimo> (27.02.2023.)

od kojih su svakako najutjecajnije u posljednjih 25 godina radovi M. Portera“ (Renko, 2009:187 prema Porter, 1980:49). Važnost analize konkurencije prepoznaje se i danas, a čak i ugledni časopis Forbes izdvaja sljedeće tri stavke zbog kojih je nužno provesti istraživanje o konkurenciji. Prva je da se konkurencija može koristiti za popunjavanje i prepoznavanje ključnih praznina u vlastitom poslovanju, druga je da pomaže kod uspostavljanja mjerila odnosno benchmarkinga, dok je treće određivanje vlastitog zašto, odnosno zašto će se kupac odlučiti upravo za proizvod određene tvrtke<sup>13</sup>.

Cingula (2001) promatra razumijevanje tržišta kao bitan koncept za temelj poslovanja. Dobra ideja o proizvodu ili usluzi nije sama po sebi dovoljna, poduzetnik mora slojevito obuhvatiti i istražiti tržište. Mora znati po kojoj cijeni će i kome prodati, tko će mu biti dobavljači, kako će se promovirati i oglašavati te mora pronaći odgovor tko je njegova konkurencija i kakve su šanse za opstanak ako primjerice konkurencija odluči primijeniti neke nelojalne postupke. Najvažnije je saznati koje su prednosti u odnosu na druge te koja dodana vrijednost može biti vlastita prednost. Analiza konkurencije u poslovnom planu čitateljima poslovnog plana pokazati će da poduzetnik prati trendove na tržištu i da se projekcije vlastitoga uspjeha neće graditi, slikovito rečeno kao kule u zraku, već kao realna pretpostavka koja sadrži sve važne utjecaje. Ribić i Pleša Puljić (2020:158) smatraju kako je analiza konkurenata važna zbog toga što „poduzetnik mora biti svjestan svih konkurenata koji mu prijete te mora očekivati da svi oni koji se već nalaze na nekom tržištu neće mirno čekati da im se pojavi novi konkurent, nego će zasigurno reagirati i uzvratiti svim sredstvima kako bi spriječili ulazak nekoga novoga na tržište“. Marić (2006) također smatra kako je prednost koja proizlazi iz provedene analize to što se može saznati kakva je veličina i rast prodaje nekih konkurenata što pokazuje snagu tih konkurenata, a korisno je saznati i posluje li konkurent profitabilno jer to onda ukazuje kako raspolaže kapitalom i koje su njegove mogućnosti ulaganja. Ciljevi konkurenta, koji mogu biti financijski ili nefinancijski, daju indikacije o njihovoj budućoj strategiji, što svakako može pomoći u kreiranju vlastite. Iz analize strategije marketinga konkurenata može se doznati na čemu će konkurent možda u budućnosti temeljiti strategiju, pa prema tome prilagoditi svoju. Isto tako koje su marketinške strategije bile uspješnije, a koje nisu, također može biti dobar pokazatelj za vlastiti put na tržištu. Ono što se također ističe je organizacijska kultura konkurenata iz koje se uvelike može saznati kako je poduzeće orijentirano, je li prema inovaciji i tehnologiji, prema kupcima ili pak prema marketingu ili nešto slično.

---

<sup>13</sup> Forbes Media, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/09/03/3-reasons-why-a-competitive-analysis-is-essential/?sh=115bbbc157be> (28.02.2023.)

## 4. METODE ISTRAŽIVANJA KONKURENCIJE

Postoje brojne metode koje pomažu da se konkurencija istraži i prati na pravi način koji poduzetniku pomaže prilikom sastavljanja poslovnog plana odnosno prilikom ulaska na tržište ili pak širenja postojećeg poslovanja, a neke od njih slijede opisane u nastavku ovog poglavlja. Cingula (2001) smatra da je za uspjeh poslovanja važna procjena ponašanja konkurenata te kako se na temelju ocjene o položaju, jačanju i snazi konkurencije, kao i na temelju prosudbe o vlastitim internim prednostima, u poslovnom planu može se predložiti poslovna strategija za ulazak na nova tržišta ili za nastavak poslovanja na postojećem. Ribić i Pleša Puljić (2020:63 prema Hisrich, Peters, Shepherd, 2011) smatraju da „i najmanja sitnica, informacija iskorištena u pravo vrijeme na pravi način može osigurati prednost koja se može pokazati kao ključna u određenom trenutku...Poduzetnik dokumentira rezultate provedene analize konkurencije tako da dokumentira strategije najopasnijih konkurenata, a podatci dobiveni iz navedene analize mogu se dokumentirati i uspoređivati uz pomoć određenih metoda“.

### 4.1. Benchmarking

Pojam benchmarking pojavljuje se u međunarodnoj ekonomiji, „posebice najrazvijenijih zemalja u relativno novijem vremenu. To je suvremeni ekonomski pojam koji označava poticanje uspješnosti poslovanja u pojedinim poslovnim radnjama nekog poduzeća, u cilju povećanja njegove konkurentnosti, a vrši se međusobnom suradnjom menadžera s kolegama iz sličnih poduzeća ili drugih poslovnih subjekta, putem međusobnih posjeta, kratkim aktivnim djelovanjem u drugom poduzeću ili drugim oblicima međusobne suradnje, u cilju upoznavanja proizvodnog procesa, ili drugih oblika djelovanja drugog, obično konkurentskog poduzeća“ (Vizjak i Alkier Radnić, 2006:171). Marić (2006) navodi kako je benchmarking složen proces i moćan alat, a postoji puno primjera iz domaće kao i svjetske prakse koje pokazuju da primjena benchmarkinga ima pozitivan efekt, kao što su IBM, Ford, Kodak, Hrvatska lutrija i drugi. Najvažnije koristi od benchmarkinga su to što pomaže prilikom utvrđivanja koja su područja najvažnija u procesu poboljšanja poslovanja, analizom vanjskih i unutarnjih čimbenika, odnosno okruženja organizacije i svih koji ju čine. Zatim, bitno je što utvrđuje snage, slabosti ili neke prijetnje u aktivnostima i programima djelovanja organizacije, odnosno to je i svojevrsna SWOT analiza. Isto tako olakšava razumijevanja vlastite pozicije i pozicije gospodarskih subjekata koji su srodni ili komplementarni te na kraju rezultira veće zadovoljstvo

kupaca i poslovnih partnera. Pomaže i u otkrivanju prilika za poboljšanje proizvoda te eliminaciju onih koji su nepotrebni ili uvođenje novih usluga/proizvoda. Potpuno pojednostavljeno, benchmarking bih se trebalo tumačiti „kao organiziranu metodu za skupljanje podataka koji se zatim mogu koristiti za poboljšanje interne administracije, proizvodnju, prodajnu učinkovitost ili pružanje usluga. Na takav način, prikupljajući podatke od drugih poduzeća o njihovu pristupu danom problemu, benchmarking nam omogućuje uvid u neke bolje načine reagiranja na potrebe i zahtjeve potrošača“ (Renko, 2009:140).

Kao što je već spomenuto, konkurencija se ne ograničava granicama zemlje u kojoj poduzetnik posluje, pogotovo u današnjem globaliziranom svijetu i kada većina zemalja posluje u obliku slobodnih tržišta i granica, što znači da je ponekad potrebno odraditi i analizu međunarodne ili globalne konkurencije. Stoga Previšić, Ozretić Došen i Krupka (2012) navode kako međunarodna poduzeća posebnu pozornost pridaju analizi konkurencije, takva poduzeća ulažu velike napore u otkrivanje i upoznavanje situacije i razloga koji su doveli do takve uspješnosti poduzeća koja su afirmirana kao vodeća ili liderska na tom tržištu. Ta metoda zapravo podrazumijeva benchmarking, odnosno kada analiza konkurencije uključuje i utvrđivanje vlastitih i konkurentskih nedostataka i prednosti. Ribić i Pleša Puljić (2020:158 prema Štoković, 2004) navode kako oni poduzetnici koji se „koriste benchmarkingom, prilikom postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika vrlo vjerojatno će postići bolje rezultate od ostalih konkurenata. Dakle, ovom je metodom nužno identificirati trenutačni položaj poslovnog subjekta, utvrditi standarde s kojima se mjeri te pronaći najbolji put za ostvarenje tržišta i dostizanje promatranog lidera“. Osmanagić Bedenik i Ivezić (2006) spominju vrste benchmarkinga. Osnovna podjela je na interni i eksterni, interni se provodi unutar organizacije, a eksterni podrazumijeva usporedbu s nekom drugom tvrtkom. Bitno je odrediti s kime se uspoređuje i što se uspoređuje. Prema tome se mogu razlikovati četiri vrste, kada se odnosi s kime se organizacija uspoređuje: interni benchmarking, eksterni konkurentni benchmarking, eksterni funkcionalni benchmarking i eksterni generički benchmarking. Dok su tri vrste, kada se promatra ono što se uspoređuje: procesni benchmarking, izvedbeni benchmarking i strateški benchmarking. Svaki od navedenih ima prednosti i nedostatke, a tablica br. 2 koja slijedi u nastavku upravo to prikazuje te se svaki oblik može koristiti prilikom analize konkurencije.

**Tablica 2. Prednosti i nedostaci različitih vrsta benchmarkinga**

Vrste benchmarkinga	S kime se uspoređuje	Prednosti	Nedostaci
Interni	Međusobna usporedba organizacijskih dijelova (centara odgovornosti) unutar iste organizacije	- informacije su lako dostupne - ne zahtjeva puno vremena i resursa	- interni standardi često su ispod tržišnih - ne postiže se konkurentnost na tržištu
Konkurentni (eksterni)	Usporedba s najboljim konkurentima	- dobivene informacije presudne su za postizanje konkurentske prednosti - realna slika o vlastitom položaju na tržištu	- informacije su teško dostupne - prikupljanje informacija zahtjeva više vremena i resursa u odnosu na interni benchmarking
Funkcionalni (eksterni)	Usporedba s najboljim organizacijama u drugim industrijama	- informacije lakše dostupne nego kod konkurentnog benchmarkinga - iskustva drugih tržišta i okruženja mogu biti presudna za ostvarivanje konkurentske prednosti	- često je potrebna standardizacija prikupljenih informacija i prilagodba potrebama okruženja u kojem organizacija djeluje - visoki troškovi - puno vremena
Generički (eksterni)	Usporedba s organizacijama u nekoj drugoj djelatnosti	- informacije su lakše dostupne nego u odnosu na konkurentni i funkcionalni benchmarking - rezultat može osigurati dugotrajnu konkurentsku prednost na tržištu	- potreba prilagođavanja rezultata konkretnim potrebama organizacije - visoki troškovi - puno vremena
Vrste benchmarkinga	Što se uspoređuje	Prednosti	Nedostaci
Procesni	Poslovni procesi	- poboljšanja su vidljiva u kratkom roku - operativna poboljšanja rezultiraju snižavanjem troškova, povećanjem prodaje i zadovoljstva kupaca što dovodi do boljeg financijskog rezultata	- u usporedbi s konkurentima informacije su teško dostupne - u usporedbi procesa između različitih dijelova organizacije rezultati često ne dostižu standarde konkurencije
Izvedbeni	Proizvodi i usluge (cijena, brzina usluge, kvaliteta, stupanj zadovoljstva, kupaca, dostupnost, asortiman ponude i sl.)	- omogućuje procjenu vlastite tržišne pozicije - iako se radi o obliku konkurentskog benchmarkinga, informacije su lako dostupne na tržištu	- često zahtjeva primjenu procesnog benchmarkinga (primjerice, kada je kvaliteta proizvoda i usluga rezultat poslovnih procesa unutar organizacije)
Strateški	Poslovna strategija	- omogućuje dugoročnu konkurentsku prednost	- poboljšanja su sporija - rezultati su dugoročno vidljivi

Izvor: izrada autora prema Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006): *Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4 No. 1, <https://hrcak.srce.hr/10976>, str. 336 (18.03.2023.)

„Kod benchmarkinga traži se odgovor na tri pitanja:

1. Gdje se nalazi naša organizacija na tržištu?

2. Zašto druge organizacije bolje posluju?

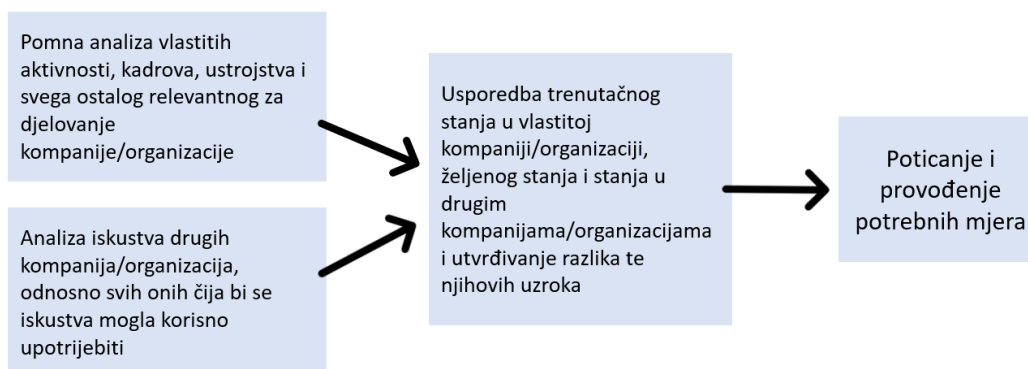
3. Kako naša organizacija može postati najbolja u svom području rada?<sup>14</sup>.

Pojednostavljeni prikaz procesa benchmarkinga u organizaciji se sastoji od 3 koraka, čiji prikaz slijedi na slici br. 2 koja se nalazi u nastavku. No, razumijevanje u praksi nikako se ne može temeljiti na samo tom općenitom modelu od 3 koraka. Ovdje je potrebno prikazati detaljniju raščlambu na neke aktivnosti i postupke koji su nužni i na taj način ideju učiniti što uspješnijom u konkretnoj organizaciji. Zbog toga se može reći da bi se benchmarking trebao sastojati od sljedećih aktivnosti:

- utvrđivanje onoga što bi se trebalo otkriti i zapaziti (neki konkretan problem)
- planiranje projekta benchmarkinga (koji su ciljevi, zadaci, proračun, kadrovi)
- razumijevanje vlastitog stanja (loših i dobrih strana)
- proučavanje drugih (također loših i dobrih strana)
- učenje iz prikupljenih informacija i primjena nalaza procesa benchmarkinga (Marić, 2006).

„Benchmarking u većini slučajeva zahtijeva službene posjete drugim organizacijama radi promatranja, ispitivanja, usporedbe praksi i procesa te moguće razmjene podataka. Kod posjeta drugim organizacijama koriste se realni pokazatelji koji stavljaju organizaciju u odnose s drugim organizacijama u području u kojem se analiza provodi. Takva je analiza objektivna i pokazuje menadžmentu u kojim područjima ima najviše prostora za napredak“<sup>15</sup>.

**Slika 2. Pojednostavljeni prikaz procesa benchmarkinga u poslovnoj organizaciji**



*Izvor: izrada autora prema Marić, G. (2006): Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Školska knjiga d.d., str. 159*

<sup>14</sup> Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2004-benchmarking> (21.03.2023.)

<sup>15</sup> Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2004-benchmarking> (21.03.2023.)

## 4.2. Analiza snaga i slabosti

U analizi konkurencije od velike je važnosti istražiti snage i slabosti koje imaju konkurenti kako bi poduzetnik znao protiv čega se mora boriti, dok slabosti može iskoristiti kao vlastite prednosti. Renko (2009) smatra kako stupanj do kojeg konkurencija može realizirati svoje ciljeve i strategije ovisi o njihovim snagama i slabostima. Više nije dovoljno poznavati samo tržišni udio i profit konkurenata. Analiza konkurencije mora dijagnosticirati kako su konkurenti došli do tog rezultata. Kao što to rade vojni stratezi, potrebno je otkriti snage, a još važnije slabosti te se koncentrirati na njih i iskoristiti ih za vlastiti uspjeh. „Prednosti se odnose na unutarnje čimbenike koji mogu pozitivno utjecati na postizanje poslovnih ciljeva. Slabosti su sva područja na kojima bismo se trebali poboljšati i ona na kojima bismo mogli u budućnosti imati probleme. Slabost je svaka situacija u kojoj nas konkurentna tvrtka može nadvladati ili nam u cijelosti, ili djelomično, sprječava uspješno poslovanje“<sup>16</sup>. Kada se provodi analiza konkurencije, puno vremena mora biti utrošeno na prepoznavanje jakih i slabih strana konkurencije. Na prvi pogled to se čini kao lak zadatak, no postoji puno aspekata svakog konkurenta koji se mogu procijeniti. Mnogi poduzetnici procjenu snaga i slabosti započinju s 4P marketinškog miksa te onda djeluju dalje. 4P se odnosi na analizu proizvoda, cijene, promocije i distribucije, stoga si poduzetnik može postaviti sljedeća pitanja:

- Proizvod – Kakav je proizvod konkurencije? Kakva je njegova kvaliteta? Koje značajke proizvod nudi u usporedbi s vlastitim i s drugima na tržištu?
- Cijena – Koliko konkurencija naplaćuje svoje proizvode? Kakva je politika cijena, imaju li popuste?
- Promocija – Koja je prodajna taktika konkurencije? Kakve marketinške kampanje provode konkurenti? Kakva je njihova prisutnost na društvenim mrežama?
- Distribucija – Koji je geografski doseg konkurencije? Imaju li konkurenti slično područje usluge kao vlastito? Imaju li online trgovinu, fizičku prodaju ili pak oboje?

No, ne bi se trebalo ograničavati samo na 4P. Postoje drugi čimbenici koji utječu na iskustvo potrošača i njihovu odluku o kupnji. Također bi bilo korisno dublje proučiti kako konkurencija

---

<sup>16</sup> Markething digitalna agencija, <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> (21.03.2023.)



proizvodi taj proizvod i kako njihov posao bolje funkcionira od vlastitoga<sup>17</sup>. „Snage i slabosti konkurenata zasnivaju se na postojanju raspoloživih kompetencija i imovina. Tako su, primjerice, poznato ime poduzeća ili superiorna lokacija prodavaonica poduzeća, imovine koje predstavljaju snagu poduzeća, dok su kompetencije, primjerice, sposobnosti poduzeća da razvije snažan promocijski program. Suprotno tome, nedostatak imovina ili kompetencija može značiti slabost konkurenata“ (Renko, 2009:192). Zbog toga su na sljedećoj slici prikazane neke od najvažnijih snaga i slabosti koje bi bilo nužno analizirati kod konkurencije.

### Slika 3. Najvažnije snage i slabosti konkurencije



*Izvor: izrada autora prema Renko, N. (2009): Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o., str. 192.*

Ono što se još navodi kao korisno ovdje je navođenje konkurenata kako bi se stvorio objektivniji pogled na tržišno okruženje. Moguće je napraviti matricu koja ocjenjuje konkurenciju prema određenim kriterijima na ljestvici od 1 do 10, gdje je 10 najgori, a 1 najbolji. Primjerice, ako konkurent ima dobru politiku povrata koju i korisnici često ističu u

<sup>17</sup> U.S. Chamber of Commerce, <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/assessing-competitors-strengths-and-weaknesses> (28.03.2023.)

online recenzijama, tom konkurentu se može dati 1 odnosno postaviti ga na vrh te kategorije. Ovdje je važno pristupiti ljestvici odnosno matrici kroz oči potrošača budući da percepcija kupca igra glavnu ulogu u prodaji i preferencijama određenim markama. Kada se pogledaju rezultati matrice, dobiva se uvid u to gdje se može pronaći vlastita prilika za dobivanje snage<sup>18</sup>. „U današnjim turbulentnom vremenu potrebno je neprestano praćenje okruženja, unutarnjega i vanjskoga. 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). Za razumijevanje snaga i slabosti potrebno je identificirati imovinu, sposobnosti i vještine konkurenata relativne za industriju u kojoj tvrtka posluje. Pritom se može odgovoriti na sljedeća pitanja. Prvo je zašto je određeno poslovanje uspješno, a zbog čega neuspješno? Neka uspješna poduzeća raspolažu s imovinom, sposobnostima i vještinama što im je omogućilo uspjehe u poslovanju. Gavrilović je u Hrvatskoj mesnoj industriji najuspješniji jer raspolaže tehnologijom koja je zasnovana na iskustvu, tradiciji i znanju, a posjeduje i snažnu imovinu na osnovi poznate marke proizvoda. Drugo pitanje je što je važno potrošačima? Iako raspolažu s raznim snagama i slabostima, ako žele postići uspjeh, poduzeća moraju razvijati snage koje će zadovoljiti potrebe potrošača. Primjerice, ako potrošači iskazuju veću potražnju za nekim zdravim proizvodima, onda poduzeća moraju u tom smislu prilagoditi svoju snagu. Treće pitanje se odnosi na to kakva je struktura troškova. Ako se analiziraju troškovi određene industrijske grane i utvrde oni najvažniji, to može pomoći u stvaranju znatne prednosti. Primjerice, u Hrvatskoj, onaj proizvođač koji uspije ostvariti vlastitu proizvodnju u mliječnoj industriji, ima konkurentsku prednost nad drugima (Renko, 2009).

### **4.3. Kupci, dobavljači i zaposlenici kao izvor podataka o konkurenciji**

Kupci biraju, pa je ispitivanje kupaca o konkurenciji jedan od najučinkovitijih načina da se sazna tko je konkurencija, kako oni utječu na izbor kupaca i kako stoji vlastito poslovanje u usporedbi s konkurencijom. Ne radi se samo o vrijednosti koju tvrtka nudi već se izbori vlastitih kupaca temelje na uočenim razlikama između vlastite tvrtke i tvrtkine konkurencije. Bez obzira radi li se o izravnim ili neizravnim konkurentima, u svakom od ovih slučajeva, kupci su ti koji definiraju konkurenciju jer su oni ti koji odlučuju - a ne tvrtka. Izravno postavljanje pitanja kupcima o vlastitoj konkurenciji može biti protivno svim prirodnim instinktima. Međutim, izbjegavanje teme, osobito kada se treba donijeti teška poslovna odluka, jedan je instinkt koji

---

<sup>18</sup> U.S. Chamber of Commerce, <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/assessing-competitors-strengths-and-weaknesses> (28.03.2023.)

može učiniti više štete nego koristi<sup>19</sup>. Kako bi se saznalo konkuriraju li proizvodi i usluge jedni drugima, provode se tržišna istraživanja kojima se ispituju sljedeće stavke:

- „ispitivanjem potrošača koje proizvode, odnosno marke proizvoda kupuju
- ispitivanjem potrošača koje bi proizvode, odnosno marke proizvoda kupili kada ne bi bio dostupan (iz bilo kojeg razloga) njihov preferirani proizvod
- ispitivanjem potrošača koje bi proizvode, odnosno marke proizvoda kupili kada bi njihova preferirana marka bila skuplja
- ispitivanjem potrošača koje bi proizvode, odnosno marke proizvoda još kupili osim svoje preferirane marke“ (Renko, 2009:190).

Korisno je slušati svoje kupce i dobavljače te iskoristiti kontakte sa svojim kupcima. Ne treba samo pitati koliko dobro radi vlastita tvrtka već ih pitati od kojih konkurenata kupuju i kako ih uspoređuju. Mogu se iskoristiti sastanci sa dobavljačima da ih se pita što rade njihovi drugi kupci. Možda neće reći sve što je poželjno znati, ali to je koristan početak<sup>20</sup>. „Vlastiti zaposlenici kao što su primjerice prodavači i trgovački predstavnici te zaposlenici konkurencije, kao i oni koje poduzeće tek zapošljava, mogu biti izvor podataka o konkurenciji. Inženjeri i tehničko osoblje koji posjećuju konferencije i sajmove mogu mnogo saznati o konkurenciji tijekom razgovora s tehničkim osobljem konkurencije. Vjerojatno jedna od najstarijih tehnika u prikupljanju informacija o konkurenciji jest zaposliti ključne direktore konkurenata“ (Renko, 2009:190). Ono što se također spominje kada se govori o kupcima je analiza sentimenta ili osjećaja. To je proces kojeg trgovci koriste kako bi bolje razumjeli svoje kupce, putem onoga što se često naziva glasom kupca. Razumijevanje mišljenja, osjećaja i motivacije kupaca vrlo je važno za bolje oglašavanje ciljanom segmentu. Analiza sentimenta vježba je identificiranja, bodovanja i klasificiranja osjećaja ljudi izraženih putem bilo kojeg oblika tekstualnih podataka kao pozitivnih (+1), neutralnih (0) ili negativnih (-1). To može pomoći marketinškim stručnjacima za donošenje pametnijih i boljih izbora u taktici, kanalima i kreativnosti koju inače koriste za slanje poruke kupcima. Iako analiza sentimenta može pomoći da se razumiju kupci, ona može pomoći i da se otkrije što kupci konkurencije misle o njima u različitim aspektima njihovog poslovanja, to se može odnositi na cijene, proizvode, vrijednost, značajke, korisničku službu, mobilne aplikacije koje posjeduju i slično<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> The 60 Second Marketer, <https://60secondmarketer.com/2018/01/05/customers-competitors-know-tell/> (28.04.2023.)

<sup>20</sup> Info entrepreneurs, <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/understand-your-competitors/> (03.05.2023.)

<sup>21</sup> Repustate Inc., <https://www.repustate.com/competitive-analysis/> (01.06.2023.)

#### 4.4. Internet kao izvor podataka o konkurenciji

Internet kao izum visoke tehnologije pruža nevjerojatnu mogućnost pretraživanja bilo koje informacije iz bilo kojeg kutka svijeta od strane bilo koga<sup>22</sup>. Ono što poduzetnicima i tvrtkama može biti korisno prilikom istraživanja interneta je to što „internet u pravilu pruža temeljne podatke o poduzeću. Često nisu ažurirani te ih se treba uvijek verificirati na sve prethodno navedene načine. Podatci na internetu najčešće su besplatni ili se plaćaju u sklopu mjesečne pretplate. Gotove istraživačke studije o konkurenciji mogu se naručiti od istraživačkih institucija koje to naplaćuju“ (Renko, 2009:191). Praćenje konkurencije, kao što je već utvrđeno je prednost za sve poslove, a važnost analize tržišta i istraživanja tržišta ne bi trebalo podcijeniti ni kada je riječ o internetskom marketingu. Ako vlasnik prati online tvrtke, web trgovine ili blog svoje konkurencije i redovito analizira njihove poteze i strategije, dobiti će bitne informacije o tome koje su strategije uspješne, a koje ne. S novostečenim znanjem može se poboljšati i vlastita marketinška kampanja i izbjeći greške koje su napravile druge tvrtke. Kako bi se provela analiza konkurencije, potrebno je pogledati i istražiti neke statistike i alate koji se mogu koristiti prilikom provedbe. Može se istražiti optimizacija za tražilice (SEO) odnosno koje metode konkurenti koriste za postizanje visokog ranga u rezultatima tražilice. Može se provjeriti koliko su njihove web stranice rangirane za neke relevantne ključne riječi s velikim opsegom pretraživanja. Oglašavanje na tražilicama (SEA) je također bitna stavka, zbog toga se trebaju istražiti SEA mjere konkurencije te saznati koliko dugo se oglašavaju na tražilicama te kada su najviše uložili. Može se istražiti i sam oglas konkurencije, njihov tekst i ključne riječi. Sadržaj je ključan za uspjeh na webu stoga se može skupiti sav sadržaj odnosno sve vrste sadržaja koje konkurencija koristi osim slikovnog i tekstualnog, a to mogu biti: video zapisi, podcasti, intervjui, bilteni, pdf vodiči, kontrolne liste i info grafika. Dobro polazište je analiza tekstova s dobrim prometom i visokokvalitetnim poveznicama, pa je potrebno ispitati sam sadržaj, je li on naručen ili kreiran i način na koji su različiti tekstovi povezani i kako su usmjereni čitatelju<sup>23</sup>. „Planiranje medijskog miksa ključno je za svakog oglašivača, baš kao poznavanje medijskih navika publike“<sup>24</sup>.

Društvene mreže su postale sastavni dio online marketinga, a ti kanali ponekad predstavljaju izravnu vezu s publikom, pa ih je potrebno dobro održavati. Kod analize

---

<sup>22</sup> FairGaze, <https://fairgaze.com/interested-article/internet-source-of-information.htm> (03.05.2023.)

<sup>23</sup> Ionos, [https://www-ionos-com.translate.google.com/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-ionos-com.translate.google.com/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc) (04.05.2023.)

<sup>24</sup> Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/internetu-najvise-vjerujemo-to-nam-je-glavni-izvor-informacija-351568> (04.05.2023.)

konkurencije na internetu je potrebno istražiti koje platforme koriste konkurenti, time će se dobiti zanimljive ideje o vlastitim marketinškim smjerovima i saznati zanimljive stvari o konkurenciji. Mogu se analizirati: rasponi profila, učestalost objava, vrsta sadržaja, kakve su povratne informacije (komentari, recenzije, lajkovi). Neki od najboljih alata za provjeru konkurencije su SEOLytics koji pruža sve što je potrebno za opsežniju analizu SEO metoda konkurenata. Taj alat provjerava konkurenciju i obavještava o naslovima, isječcima i oglasima s informacijama o proizvodima. Osim besplatne, ograničene početne verzije, mogu se kupiti razni paketi s dodatnim uslugama. Visualping web stranica je također dobar alat koji je dostupan kao proširenje za Google Chrome, on obavlja posao obavještavajući korisnika putem e-pošte ako se unese bilo kakva promjena na ciljani URL. Može se provjeriti cijela stranica ili samo dio te kontrolirati koliko često se provjere odvijaju, a neke od alternativa su Versionista, Distill i OnWebChange. Iako neke društvene mreže već nude načine da se napravi usporedba s konkurencijom, isplatilo bi se koristiti alat poput talkwalkera koji obavještava kada se konkurenti spominju u online vijestima, blogovima, forumima te društvenim mrežama. Talkwalker daje rezultate u stvarnom vremenu o parametrima kao što su lajkovi, dijeljenja i retvitovi te pokrivenost i sljedbenici. Ako projekt ima dobru strukturiranu analizu konkurencije, nema što izgubiti, no svakako konkurenciju ne bi trebalo kopirati, već upotrijebiti ono što je naučeno kako bi se stvorila bolja vlastita marketinška strategija<sup>25</sup>.

#### **4.5. Upotreba umjetne inteligencije pri istraživanju konkurencije**

„Općenito govoreći, AI-tehnologije ili kognitivne tehnologije koriste takve sposobnosti – koje su ranije posjedovali samo ljudi – kao što su znanje, uvid i percepcija kako bi riješili usko definirane zadatke (pomoću tehnologije kakva je danas)“ (Davenport, 2021:9). Umjetna inteligencija je moćan alat za rast poslovanja. Sve više organizacija ga upotrebljavaju kako bi ostale konkurentne u svom promjenjivom okruženju. 64% marketinških stručnjaka smatra kako je umjetna inteligencija neprocjenjiva prilikom marketinškog angažmana. AI (umjetna inteligencija) pomaže pri automatizaciji prikupljenih podataka te pružanju detaljnih uvida u tržište i kupce, ali i poboljšati predviđanja. Ovdje se spominje i Competitive Intelligence (CI) koja omogućuje poduzećima da donose odluke na temelju podataka o tome kako se pozicionirati na tržištu. Ona također pruža uvid u nove prilike, promjenjivo ponašanje kupaca i okruženje. S CI-om mogu se uočiti obrasci te iz njih izvući uvidi kako oni mogu pomoći da se

---

<sup>25</sup> Ionos, [https://www-ionos-com.translate.google.com/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-ionos-com.translate.google.com/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc) (04.05.2023.)

konkurencija nadmudri. Podatci o konkurenciji uključuju analizu informacija kako bi se identificirali rizici, prilike i prijetnje, a to je ključno u postizanju konkurentske prednosti. AI pruža uvid u podatke koji se inače ne mogu izvesti ručno. Angažiranje ljudi, pa i cijelih odjela zahtjeva i oduzima previše vremena i energije. Strojevi su s druge strane precizniji i daju dosljedne rezultate. AI automatizira prikupljene podatke te poboljšava cjelovitost i učinkovitost prikupljenih podataka. Također AI može prikupiti neke uvide iz raznih događaja, vijesti i drugih izvora što doprinosi donošenju odluka<sup>26</sup>. Računalno razmišljanje pojašnjava temeljnu razliku u načinima na koje strojevi i ljudi mogu obrađivati informacije. Ljudi mogu obrađivati informacije u jednom izračunu u sekundi, dok strojevi u milijardama ili trilijunima izračuna u sekundi. No, strojevi obrađuju podatke bez da ih razumiju, dok ih ljudi razumiju i ako pogriješe oni to mogu ispraviti u hodu. Pogreške u algoritmu strojevi mogu pretvoriti u katastrofu koja može skupo koštati i prije nego čovjek dobije priliku na nju nekako reagirati (Denning i Tedre, 2021). Davenport (2021) iznosi kako je većina korisnika AI-ja zapravo velika poduzeća ili tehnološki startupovi odnosno oni koji su digitalno urođeni kao što su Facebook i Google. Relativno se malo ova tehnologija usvaja u poduzećima koja nisu tehnološki-intenzivna. Postoji nekoliko razloga zašto je to tako, neki od njih su pozitivni, dok neki nisu. Jedan od razloga je obrazac usvajanja AI-ja koji nije toliko različit od nekih drugih tehnologija, budući da ga tehnološke usvajaju vrlo rano dok su velika poduzeća dovoljno sofisticirana da promišljaju o ulaganju u tehnologiju. Veličina poduzeća također može pružiti prednost koja pomaže velikim poduzećima pri usvajanju AI-ja. Neki od softverskih pomagala mogu biti iznimno skupa, ali s druge strane neka su besplatna. Velika poduzeća si također mogu priuštiti skupe konzultante i podatkovne znanstvenike što manja poduzeća često ne mogu. Ono što se smatra ključnim čimbenikom koji nedostaje malim poduzećima sa stajališta umjetne inteligencije je svijest što je moguće, a što nije, no prednosti i nedostataka ima sa svake strane. Autori Marr i Ward (2022:100) navode 50 primjera uspješne upotrebe umjetne inteligencije u raznim tvrtkama i njihovim pojedinim segmentima. Primjerice „Kimberly-Clark koristi umjetnu inteligenciju (UI) kako bi shvatio i razumio sve podatke koje prikuplja od svojih kupaca te od samog početka poslovanja. Podaci se koriste za izradu detaljnih modela njegovih kupaca. Stvarni kupci se onda mogu „segmentirati“ prema modelu koji se smatra da najviše odgovara za otkrivanje novih poslovnih tragova o tome što bi mogli poželjeti kupiti“, a tako bi se mogao upotrijebiti i sličan model za segmentiranje konkurenata.

---

<sup>26</sup> Evalueserve, <https://www.evalueserve.com/blog/how-ai-is-changing-competitive-intelligence/> (24.05.2023.)

Iako su programi za Competitive Intelligence prisutni već neko vrijeme, umjetna inteligencija je potpuno promijenila način na koji se to radi. Od poboljšanja korisničke usluge ili operacija s RPA (Robotic Process automation) botovima do predviđanja performansi, AI oblikuje način na koji tvrtke posluju. Izjava da mijenja svijet ne bi bila pretjerana izjava. U prikupljanju obavještajnih podataka o konkurentima, AI je sebi stvorio nišu. Competitive Intelligence pomaže u donošenju odluka koje su utemeljene na podacima. To može uključivati praćenje proizvoda konkurencije, marketinških tehnika, lanca opskrbe, tržište, strategije i slično. Radeći to dosljedno, steći će se konkurentna prednost i pozicija ispred konkurenata. Smatra se da je CI najbolja budilica, jer tjera poduzeća da poduzmu akcije kada se pojavi nova prilika ili prijetnja<sup>27</sup>. Na listi popularnih alata za istraživanje i CI mogu se naći sljedeći: Visualping, Semrush Traffic Analytics, Crayon, SpyFu, Moat, Owletter, Wappalyzer, SimilarWeb, BuzzSumo, Alexa, TrackMaven. Ovi alati mogu pomoći tvrtkama da u skladu s njima reagiraju na strategije koje poduzimaju konkurenti. Također, Competitive Intelligence se ne treba smatrati ne etičnom te ju ne treba zamjenjivati s korporativnom špijunažom. To je proces koji je istraživački te uključuje pregled informacija koje su konkurenti sami učinili dostupnima. Što se tiče spomenutih alata Visualping se smatra jednim od najboljih, on je već spomenut u prethodnom poglavlju. To je jednostavan alat koji prati promjene konkurencije, a tvrtkama također štedi vrijeme. Koristi ga više od 1,5 milijuna korisnika te čak 83% tvrtki s popisa Fortune 500. Korištenje je zapravo jednostavno te je potrebno samo unijeti URL stranice koja se želi pratiti, odabrati područja koja se žele pratiti, upisati vlastitu e-mail adresu, odabrati učestalost pojava i koristiti neke od naprednih postavki za personalizaciju praćenja. Može se koristiti i kao nadopuna drugim konkurentnim alatima za praćenje kao što su Moat, SimilarWeb ili Alexa. SimilarWeb pomaže menadžmentu da identificira nove konkurente u nastajanju i shvati koje strategije provode kako bi napredovali u industriji, najbolji je za usporedbu prometa na web stranici. Dok primjerice Alexa, već poznat alat iz Amazon tvrtke, radi učinkovitu analizu konkurenata tako što ima značajku preklapanja publike, pa se mogu pronaći konkurenti koji bi inače zaslijepili tvrtku koja istražuje. No, daje podatke koji su pomalo previše temeljni za razliku od podataka koji se mogu prikupiti iz drugih izvora<sup>28</sup>. U nastavku slijedi usporedba nekih od ovih alata u obliku tablice, gdje se vidi njihova cijena i ocjena te za što ih se može najbolje upotrijebiti prilikom istraživanja konkurencije.

---

<sup>27</sup> Researchwire, <https://www.researchwire.in/resources/why-should-you-integrate-ai-into-your-competitive-intelligence-program/> (27.05.2023.)

<sup>28</sup> Software Testing Help, <https://www.softwaretestinghelp.com/competitive-intelligence-tools/> (01.06.2023.)

**Tablica 3. Usporedba najboljih softvera za Competitive Intelligence**

Ime	Najbolje za	Raspoređivanje	Besplatna proba	Ocjena	Naknade
Visualping	Praćenje promjena konkurenata na web stranicama, društvenim medijima i marketinškim kampanjama	SaaS	65 čekova mjesečno	5/5	13 USD, 24 USD, 58 USD, 97 USD mjesečno
Semrush Traffic Analytics	Usporedba određenih konkurenata. Istraživanje niše i novog tržišta	SaaS	7 dana	3,5/5	99,9 USD, 199 USD, 399 USD mjesečno
Crayon	Analiziranje ponašanja konkurencije vezano uz njihovu izvedbu i pokrenute marketinške kampanje	SaaS	Nema	4,5/5	Fleksibilna i prilagođena ponuda
SpyFu	SEO i PPC konkurentnost ključnih riječi	SaaS	Nema	4/5	39 USD, 99 USD, 299 USD mjesečno
Moat	Prikaz konkurentske digitalne kreativne povijesti, poduzeća srednje veličine	SaaS, iPhone, Android	Besplatni demo	5/5	Prilagođena cijena
Owletter	Praćenje performansi konkurenata, mala i srednja poduzeća	SaaS	14 dana	3,5/5	19 USD, 39 USD, 79 USD mjesečno

*Izvor: izrada autora prema Software Testing Help,*

*<https://www.softwaretestinghelp.com/competitive-intelligence-tools/> (01.06.2023.)*



## 5. ANALIZA KONKURENCIJE U PRAKSI

U ovom dijelu rada bit će prikazana tri intervjua s tri različite, ali pomalo i slične tvrtke i njihovim osnivačima. Prvi intervju je s mladom tvrtkom E PROJEKT koji su trenutno stanari Poduzetničkog inkubatora u Virovitici te je drugi intervju s također mladim obrtom koji je trenutno virtualni stanar Poduzetničkog inkubatora u Virovitici pod imenom Artcave. Treća intervjuirana tvrtka je Deck99 koja je otvorena ove godine i ima sjedište u Slavonskom Brodu. Pitanja na koja su ispitanici odgovarali tijekom intervjua odnose se na njihovo postupanje vezano za aktivnosti koje se tiču analize konkurencije, važnosti konkurencije za njih te neke stavke kojima si olakšavaju rad u poslovanju kao i poslovnom planiranju.

### 5.1. E PROJEKT

Intervju je obavljen 19. 06. 2023. s vlasnicom tvrtke, vlasnica je Elizabeta Pinter. Cilj intervjua je bio ispitati važnost analize konkurencije i kako to jedna tvrtka provodi u stvarnosti te koje metode i načine pri tome koristi, stoga u nastavku slijedi prikaz pitanja i odgovora.

**P:** Opišite detaljnije svoje poslovanje, čime se Vaša tvrtka bavi i kada je otvorena?

**O:** Obrt je otvoren u 11. mjesecu 2022. godine i od tad smo u Poduzetničkom inkubatoru. Mi smo agencija za digitalni marketing, dakle radimo web stranice, vodimo društvene mreže, radimo digitalno oglašavanje na Facebooku i Googleu te zapravo sve vezano za promoviranje proizvoda i usluga na digitalnim kanalima. Ideja za otvaranje je došla od toga što sam studirala komunikologiju, konkretno odnose s javnošću i radila sam većinom u odnosima s javnošću kao studentica. Međutim, zadnji posao mi je bio više vezan za digitalni marketing i budući da je to zaista široko područje, ja sam se primjerice bavila „contentom“. To se odnosilo na pisanje za društvene mreže, odabir fotografija, brifing za fotografe, grafičke dizajnere i slično. Kada smo otvorili obrt, nismo se odmah fokusirali na digitalni marketing već općenito na komunikaciju, ali se ubrzo i iskristaliziralo, kroz mjesec ili dva da je zapravo digitalni marketing najtraženiji odnosno digitalni kanali, pa smo ostavili medije i sve što smo imali u planu te se fokusirali isključivo na digitalni marketing.

**P:** Možete li navesti neke od svojih konkurenata?

**O:** Digitalni marketing je općenito veliko područje i to mi je poznato jer sam tijekom studiranja radila u agencijama. Načelno, nama je konkurencija svaka agencija koja se bavi takvom djelatnošću u Hrvatskoj odnosno konkurencije ima puno na području cijele Hrvatske,

ali na području Virovitičko-podravske županije praktički nema. Mi imamo klijente na području grada i na području županije, ali i u cijeloj Hrvatskoj, primjerice u Zagrebu i Karlovcu. Posao je toliko specifičan da mi imamo klijente iz drugih gradova, no njih posjetimo jednom do dva puta mjesečno, ali mi svakodnevno radimo njihov posao. Što znači da zasigurno ima tvrtki na području naše županije koje imaju agencije iz Zagreba ili Osijeka, a to znači da su nam te agencije konkurencija. Također, kada sam se prijavljivala za mjeru Samozapošljavanja, pregled konkurencije je bio jedan od dijelova poslovnog plana kojeg sam morala napisati. Zbog toga sam pisala Hrvatskoj gospodarskoj komori i Hrvatskoj obrtničkoj komori da dostave popis osnovanih subjekata koji imaju registrirane djelatnosti marketinga, komunikacije ili nečega sličnog, rezultat je bio da na području županije nije bilo nijedne takve organizacije.

**P:** Koliko često pratite što rade Vaši konkurenti i kako ih pratite odnosno analizirate i koje metode pri tome koristite?

**O:** Još tijekom studiranja, glavna ideja mi je bila da budem prisutna na tržištu rada iako nisam službeno bila prisutna. Puno pratim ciljano agencije, primjerice na njihovim web stranicama, na LinkedIn-u. S obzirom da je to specifično područje, nema puno velikih agencija, također pratim onda neke velike hrvatske brendove i koje agencije im rade sadržaj, pa onda preko tih brendova pratim te agencije i slično. Postoji puno načina na koje se to može pratiti, ja uglavnom preko klijenta pratim agencije, no to je samo jedan od načina. Također, ponekad nađem nove agencije, ako istražujem cijene za usluge, iako oni koji imaju javno cijenu su većinom male agencije. Isto tako, kao što sam spomenula, dobila sam popis od Komore, no to tada na početku nisam koristila jer sam bila upoznata s tržištem digitalnog marketinga. Benchmarking provodimo u nekom smislu i to primjerice u razlici u cijenama, ali tu sam uspoređivala manje agencije. Što se tiče velikih agencija, tu uspoređujem veličinu brendova koje imaju i s kojima rade te općenito dio marketinga kojeg rade za taj brand. Neke velike tvrtke će imati 3 do 4 različite agencije koje načelno rade isti posao, ali svaka ima svoj dio posla. Dosta toga također dolazi indirektno od zaposlenika, preko LinkedIn-a, tu se ističu neki stručnjaci za primjerice Google oglašavanje, za SEO optimizaciju ili web dizajn i njih konkretno pratim i onda preko njih dosta doznajem o njihovim poslodavcima, agencijama ili ako su oni možda sami vlasnici i slično.

**P:** Koje elemente konkurencije najviše pratite i koji Vam najviše znače?

**O:** Najviše pratimo ponudu, u smislu opsega ponude. Mi imamo nekoliko klijenata kojima pružamo sve usluge, vodimo društvene mreže, Google, web trgovinu, njihove web stranice i slično, pa se tu najviše osvrćemo na konkurenciju i koliki je to zapravo obujam posla. Za primjer vođenje Facebook stranice može obuhvaćati od samog početka postavljanje

Facebook stranice, pa izradu fotografija, grafika, tekstova kao i vođenja i postavljanja oglasa, njihove naplate i slično. Postoje agencije koje svaku od tih stavki naplaćuju posebno odnosno jednokratno. Mi primjerice klijentima s kojima imamo dogovorenu dugoročnu suradnju ne naplaćujemo jednokratno već to bude u okviru mjesečnih obveza. S obzirom da smo mi još na početku, uglavnom pratim veće i starije agencije da vidimo kako oni organiziraju taj odnos s klijentima. Mogu također reći da sam prije možda više gledala izvana konkurenciju odnosno analizirala cijene i opće ponude koje imaju, dok sad više promatram unutarnje procese i kako oni klijentima prezentiraju što rade. Također istražujemo kako oni izvještavaju svoje klijente o poslovanju kojeg rade budući da u marketingu ima puno toga što se ne vidi primjerice iza samih objava. Najveći izvori informacija su nam web stranice od agencija i tu najviše znači opseg usluga koje nude i po tome se može vidjeti koji dio oni rade sami, a koji dio je outsourcing. To se može vidjeti i po veličini agencije, s obzirom na to da je nas trenutno dvoje u tvrtki, znam što mi kao dvije osobe možemo napraviti, a što može onda agencija od 50 ili 100 ljudi. Primjerice produkcija fotografija je u manjim agencijama više outsourcing. Znači, najviše nam onda znači sam spektar usluga koje nude i koje usluge onda idu preko vanjskog partnera.

**P:** Smatrate li da analiza konkurencija prednost prilikom vođenja poslovanja i planiranja u poslovanju?

**O:** Smatram da svakako donosi prednost i prilikom vođenja i prilikom planiranja. Što se tiče prilikom vođenja poslovanja, bitni su sami procesi koje druge agencije imaju. Ja sam ovaj obrt otvorila nakon iskustava u drugim agencijama, pa načelo znam kako to funkcionira i s te druge strane odnosno vođenje posla, organiziranje i svakodnevni rad u agenciji. Smatram da je uvijek dobro vidjeti tu drugu stranu, primjerice neke softvere koje druge agencije koriste u organizaciji rada ili za sam rad odnosno kao alat jer ovo je poprilično tehnički napredan posao. Što se tiče planiranja poslovanja, bitno je ono što sam spomenula o samoj ponudi usluga koje druge agencije imaju. Neke agencije imaju cijeli spektar usluga, no svaka od njih ima istaknutu barem jednu uslugu koja je njima primarna, primjerice izrada web trgovine, tako da je to također nešto u čemu analiza konkurencije pridonosi odnosno planiranje ponuda koje imamo i možda neke usluge koje se u budućnosti mogu istaknuti, budući da smo mi još mlada tvrtka.

**P:** Što smatrate da je najvažnije prilikom praćenja konkurencije?

**O:** Smatram da je najvažnije kontinuirano praćenje konkurencije. Stvari u digitalnom marketingu se mijenjaju iz tjedna u tjedan, pa mislim da je zbog toga bitno sve pratiti. Ovo je razvijeno područje u Hrvatskoj, ali zapravo nema toliko puno agencija koliko se možda misli da ima. Postoji manji broj velikih agencija i onda se tu jako često otvori neka komunikacija na području samih stručnjaka, pa ako se nešto mijenja to se vrlo brzo raširi i sazna. Primjerice,

kada neki veliki domaći brand promjeni agenciju to se brzo sazna i to se zaista prati, zbog toga mislim da je to taj kontinuitet najbitniji u praćenju konkurencije.

**P:** Što mislite o upotrebi umjetne inteligencije u razvoju poslovanja?

**O:** Mi trenutno ništa ne koristimo od umjetne inteligencije, ali to bi se moglo uskoro promijeniti. Eventualno gdje bi ju mogli koristiti bi bilo za vođenje poslovanja i nekih procesa unutar tvrtke, ne bismo je koristili za posao koji radimo odnosno za usluge. Primjerice postoji puno alata za pisanje sadržaja, što je jedna od naših osnovnih usluga, ali to je nešto što radimo sami i što ćemo raditi sami u budućnosti. Također postoji puno načina i alata koji se koriste u obradi fotografija, primjerice uslikana fotografija se može označiti dio po dio te umjetnoj inteligenciji riječima opisati što želimo da promjeni na toj fotografiji, no također mi još uvijek to nismo koristili i mislim da ni nećemo jer nam u svakodnevnom poslu ni ne treba jer sami radimo svoje fotografije. To bi bilo korisno da imamo vanjskog fotografa ili fotografije koje nisu naše, pa želimo nešto promijeniti i tada bismo to koristili, ali tu onda ulaze i autorska prava i slično, pa se mi držimo još uvijek svog materijala. Što se tiče praćenja konkurencije putem umjetne inteligencije, vjerujem da postoji puno alata, no za sada mi to još nismo istraživali ni koristili.

Iz intervjua se može zaključiti kako je analiza konkurencije za tvrtku E PROJEKT vrlo bitna i provode ju na razne načine. Prate internetske stranice konkurencije odnosno drugih marketinških agencija, njihove zaposlenike, njihovu ponudu, cijene i slično. Za njih je najbitnije kontinuirano praćenje, što je vrlo logično i to pogotovo u njihovoj djelatnosti i stalnim promjenama koje se događaju u poslovanju svakodnevno na svim razinama. Ovo sve potvrđuje prikazanu teoriju koja govori o važnosti promatranja konkurencije za uspjeh poslovanja.

## 5.2. Artcave

U nastavku slijedi prikaz intervjua s obrtom Artcave odnosno njegovim vlasnikom, a vlasnik je Luka Sudar. Intervju je obavljen 06. 07. 2023., obrt je trenutno virtualni stanar Poduzetničkog inkubatora u Virovitici i nudi usluge grafičkog dizajna, modeliranja, tiska i 3D printa. Glavni cilj Artcavea je ponuditi svakom klijentu kvalitetnu uslugu rješavanja grafičkih problema i realizaciju istih rješenja.

**P:** Opišite detaljnije svoje poslovanje, čime se Vaša tvrtka bavi i kada je otvorena?

**O:** Paušalni obrt Artcave otvorio sam u studenome 2021. nakon što sam dobio otkaz u prethodnoj firmi koja se zatvorila. S obzirom da nisam imao alternative, otvorio sam obrt kako bih zadržao stare klijente te im omogućio nastavak suradnje kao i stekao nove klijente. U

Artcaveu sam samozaposlen i jedini radnik, a obrt se bavi grafičkim dizajnom, uslugama printanja, uslugama 3D ispisa te uslugama 3D modeliranja.

**P:** Možete li navesti neke od svojih konkurenata?

**O:** Neki od konkurenata u Virovitici su Grafiti Becker, Grafoprojekt, Printmedia i druge tiskare ili obrti koji se bave grafičkim dizajnom ili tiskom. Iako u praksi zapravo surađujem često s istima. Svaka tiskara specijalizira različite stvari, primjerice kada imam upit za majice surađivati ću s Printmediom ili kada imam upit za tisak velikog formata surađivati ću s Grafiti Becker.

**P:** Koliko često pratite što rade vaši konkurenti i kako ih pratite odnosno analizirate i koje metode pri tome koristite?

**O:** Najčešće i uglavnom pratim svoju konkurenciju preko društvenih mreža i konkretno njihovih web stranica i web shopova, a tu gledam kakve postove objavljuju na svojim profilima i što stavljaju u opis. Osim društvenih mreža od alata za praćenje konkurencije koristim Google trends. Google trends koristim kada želim provjeriti koji proizvod se najčešće pretražuje i u koje doba godine je najtraženiji. Tako naprimjer čitajući iz grafa na Google trendsu može se zaključiti da su 3D printani topperi za torte najtraženiji u doba krizme, u doba prvih pričesti i u razdoblju kada su vjenčanja.

**P:** Koje elemente konkurencije najviše pratite i koji Vam od tih elemenata najviše znače?

**O:** Cijena je najčešće presudni faktor u pogađanju poslova, pa smatram da je bitno imati referencu cjenovnog ranga konkurentnih usluga ili proizvoda. Također pratim objave na društvenim mrežama te primjećujem koje proizvode/usluge najviše objavljuju i promoviraju. Osim lokalne konkurencije, referenciram se i po stranim tvrtkama koje se bave sličnim djelatnostima.

**P:** Po Vašem mišljenju, donosi li analiza konkurencije prednost prilikom vođenja poslovanja i planiranja u poslovanju?

**O:** Smatram da analiza konkurencije svakako donosi brojne prednosti prilikom predviđanja određenih trendova ili popularnost nekog proizvoda/usluge. Analizom konkurencije stječu se informacije bitne za planiranje vlastitog rasta i poboljšanje vlastitih performansi, te razumijevanje tržišta.

**P:** Što smatrate da je najvažnije prilikom praćenja konkurencije?

**O:** Smatram da su najbitniji elementi kod praćenja konkurencije analiza tržišta, praćenje proizvoda/usluga konkurencije, praćenje njihovih marketinških strategija, praćenje poslovnih performansi, analiza korisničkog iskustva i praćenje trendova.

**P:** Koje je Vaše mišljenje o upotrebi umjetne inteligencije u razvoju poslovanja?

**O:** Nedavno sam objavljivao vezano za temu umjetne inteligencije, pa isto mogu ponoviti ovdje. Puno dizajnera danas koristi umjetnu inteligenciju kao alat za poboljšanje njihova rada. AI alati pomažu dizajnerima da uštede vrijeme, povećaju učinkovitost i poboljšaju kreativni proces. Jedan od načina za koje se AI može koristiti u dizajnu je generativni dizajn, što je zapravo proces stvaranja dizajna korištenjem algoritama i strojnog učenja. Dizajneri mogu koristiti generativni dizajn kako bi stvorili kompleksne obrasce, teksture i oblike koje je teško stvoriti ručno. Drugi način je strojno učenje za analizu podataka te ovdje dizajneri mogu koristiti alate strojnog učenja kako bi analizirali podatke o korisnicima i njihovim preferencijama. Na temelju tih podataka, dizajneri mogu prilagoditi svoje dizajne kako bi bolje odgovarali potrebama svojih korisnika. Još jedan način korištenje umjetne inteligencije je korištenje bota za dizajn. Dizajneri ovdje koriste botove za dizajn kako bi generirali brze, jednostavne dizajne. Botovi za dizajn koriste AI kako bi stvorili logotipe, vizualne identitete ili čak grafičke dizajne za društvene mreže. Zadnji način korištenja AI koji smatram korisnim u ovoj djelatnosti je programiranje trendova. Dizajneri mogu koristiti alate za analizu podataka kako bi predvidjeli trendove u dizajnu. To može pomoći da ostanu u korak s trendovima i da stvore dizajne koji su relevantni i moderni. Smatram da umjetna inteligencija svakom generacijom postaje sve bolji alat. AI se ne koristi samo za automatizaciju i pojednostavljenje procesa, već i za poticanje kreativnosti. Dizajneri mogu koristiti AI kao sredstvo za eksperimentiranje i otkrivanje novih ideja ili generiranja objava, što je vrlo korisno u ovom poslu.

Iz prikazanog intervjua može se zaključiti kako i ovaj obrt redovito prati konkurenciju te se referira na različite elemente koji se tiču konkurencije, s obzirom na potrebe poslovanja, a ovdje se može također primijetiti znatno više korištenje umjetne inteligencije što dokazuje kako se njezina popularnost pojačava, pogotovo među takvim djelatnostima koja su vezana za samu tehnologiju i rad na njima.

### **5.3. Deck99 d.o.o.**

Treći intervju obavljen je 10. 07. 2023. godine s jednim od osnivača ove organizacije, Brunom Bašićem. Ova tvrtka novopečena je tvrtka sa sjedištem u Slavonskom Brodu koja nudi širok raspon usluga koje se odnose na web dizajn i razvoj, a orijentirani su na korisnike širom svijeta. Tim im se sastoji od dizajnera, programera i marketinških stručnjaka kojima se cilj prilagoditi potrebama kupaca.

**P:** Opišite detaljnije svoje poslovanje, čime se Vaša tvrtka bavi i kada je otvorena?

**O:** Tvrtka Deck99 se bavi razvojem web aplikacija, web stranica i različitih programskih rješenja po potrebi kao i kodiranje i marketing. Tvrtka je otvorena u veljači ove godine. Do ideje za osnivanje tvrtke došli smo zbog toga što svatko od nas osnivača ima ekspertizu u određenom području. Jedan od osnivača jako dobro poznaje hrvatsko tržište i već ima svoje druge tvrtke i tako može povezati potrebe svojih klijenata s našim uslugama. Također imamo jednog suosnivača koji je Škot, on se preselio u Hrvatsku i jako je dobro povezan unutar svojih krugova i s obzirom na to da se bavi ovom industrijom preko trideset godina, on poznaje jako puno ljudi i on nam pomaže probiti se na njihovo tržište. Tvrtka Deck99 ima 5 suosnivača i svatko ima udio od 20%, a trenutno zapošljavamo tri osobe.

**P:** Možete li navesti neke od svojih konkurenata?

**O:** S obzirom na to da ciljamo na globalno tržište nemamo previše konkurenata te se nastojimo razvijati prema američkom i britanskom tržištu, a što se tiče hrvatskog tržišta ovdje se radi samo o klijentima koji nama dođu sami odnosno ako nam je projekt zanimljiv. Ne možemo reći da imamo direktne konkurente s obzirom na to da Hrvatska ima puno digitalnih agencija koje se bave programiranjem i razvojem softvera, onda se može reći da su nam svi konkurenti ako ciljamo na hrvatsko tržište, ali ne ciljamo tako da se ne može reći da imamo direktnu konkurenciju, jer je nama tržište cijeli svijet. U našoj županiji i gradu ne postoji slična agencija, postoje neki mali obrti koji se bave razvojem stranica, no oni rade potpuno različite tehnologije i većinom se bave WordPressom dok je kod nas sve „custom-build“, po potrebama i željama klijenata. Što se tiče konkurencije na razini države, postoji puno većih tvrtki koje ne smatramo konkurencijom jer vjerujemo da smo na različitim razinama te da neke manje projekte koji bi nama odgovarali u smislu razvoja firme, razvoja ljudi i zaposlenika mi prihvaćamo jer se još trebamo dokazati na tržištu dok primjerice velike agencije kao što su Shape, 404 te Bornfight to ne rade. Oni si jednostavno ne mogu dopustiti da prihvaćaju manje klijente jer imaju velike operacije i to nije dovoljno novca da netko od zaposlenih ulaže svoje vrijeme, tako da smatramo da smo trenutno na različitim razinama s obzirom na njih.

**P:** Koliko često pratite što rade vaši konkurenti i kako ih pratite odnosno analizirate i koje metode pri tome koristite?

**O:** Nemamo određene metode konkretno, to je općenito promatranje drugih stranica i „showcase“ projekata koje druge firme imaju, čisto da vidimo kojim tehnologijama je izvedeno koje rješenje i kakav tip klijenata oni ciljaju te kakvi su im budžeti s kojima rade. Također pratimo preko kupaca, ako kupci kažu da su radili s određenom tvrtkom te što im se svidjelo, a što nije i onda s obzirom na taj „feedback“, to pokušavamo inkorporirati u naše poslovanje kako bi se mi bolje snašli i napravili nekakav korak dalje nego što to konkurenti rade te da

jednostavno ispravimo i usavršimo neke pogreške koje su napravili konkurenti. Konkretni primjer se može navesti listanje po webu konkurenata kako bi vidjeli koje projekte su odradili kao i pregledavanje društvenih mreža kako bi vidjeli na koji način oni odrade „engagement“ sa zaposlenicima, koje su vrste nagrada, a isto tako volimo pogledati koji su rangovi plaća koje konkurenti nude zaposlenicima za određenu poziciju. Također gledamo gdje se oni promoviraju, odakle im dolaze klijenti u smislu tržišta, također ako organiziraju akademije jer je to jedan od načina kojim privlače studente. Stoga radimo bilješke za vrijeme kada to bude povoljno i za nas u smislu tih aktivnosti te kako bi osigurali motiviranu radnu snagu i također kako bi naša tvrtka dobila svijest na tržištu odnosno da ljudi znaju za nas.

**P:** Koje elemente konkurencije najviše pratite i koji Vam od tih elemenata najviše znače?

**O:** Najviše pratimo tipove projekata, kako bi znali u kojem fokusu je koja tvrtka recimo iz RH. Ako gledamo hrvatske digitalne agencije svakako mislim da je Infinum jedna od najvećih koja zna svoj posao i jako su dobri u tome, također dijele jako puno edukacijskih sredstava, a način na koji su došli do tog puta je što dijele svoja iskustva na blogu, pa svakako treba pratiti i takve stvari. Ono što nam najviše znači je što gledamo njihove kalkulatore koje imaju dostupne na webu, njihov razvoj, vremenski period, koja je cijena, njihovi budžeti s kojima rade i lokaciju s koje klijenti dolaze.

**P:** Po Vašem mišljenju, donosi li analiza konkurencije prednost prilikom vođenja poslovanja i planiranja u poslovanju?

**O:** U našoj djelatnosti je važno pratiti konkurenciju kako ne bi ostali iza konkurencije, primjerice za neke tehnologije koje se brzo razvijaju. Zbog toga to treba pratiti, a također je bitno poznavati tržište rada i to u smislu da trebamo raditi tehnologije koje nisu „cutting-edge“ budući da je teško naći educiranu radnu snagu i bolje je educirati internog zaposlenika nego tražiti neke tehnologije koje na tržištu ne postoje ili su zastarjele. Zato je bitno biti u korak s konkurencijom kako bi ponuda na tržištu bila više-manje jednaka.

**P:** Što smatrate da je najvažnije prilikom praćenja konkurencije?

**O:** Smatramo da je najvažnije uspostaviti što isporučuju konkurenti, a što mi. Tako da se vidi kvaliteta rada koju mogu dostaviti agencije na koje se naša tvrtka može ugledati i da se uspostavi određena cijena kako bi te usluge bile približne. No, jasno je da se cijene ne objavljuju javno tako da se onda odradi „scope“ projekt koji je napravila konkurencija, ako smatramo da je zanimljiv. Napravi se procjena radnih sati, koje tehnologije su korištene i koje pozicije ljudi jer je riječ o digitalnoj agenciji, pa se radi o prodaji sata svakog zaposlenika i onda je potrebno napraviti evaluaciju da vidimo koliko bi takav projekt koštao. Ako mi ciljamo na takve projekte lakše nam je napraviti procjenu za budućeg klijenta kako bi mu mogli reći koliko će projekt



koštati, primjerice 20000 ili 30000 eura jer zahtjeva npr. toliko sati „frontenda“, toliko sati „backenda“ i toliko sati „devopsa“ kako bi se ostalo u korak s konkurentima i cijenama koje oni traže. Ako mi ponudimo nešto ispod cijene stvara se percepcija o lošoj kvaliteti.

**P:** Koje je Vaše mišljenje o upotrebi umjetne inteligencije u razvoju poslovanja?

**O:** Umjetna inteligencija u poslovanju svakako može pomoći i u poboljšanju konkurentske analize, ali trenutno se najviše koristi za poboljšanje poslovnih procesa i načina na koje se stvari organiziraju, za analizu velikih količina podataka i usporedbu. Neke stvari koje smo mi morali ručno raditi kao što su analize i usporedbe, sada jednostavno primjerice za to koristimo ChatGPT i tim putem se podatci analiziraju puno brže i brže se dođe do zaključka.

Iz intervjua s tvrtkom Deck99 može se zaključiti kako i oni također veliku pozornost pridaju praćenju konkurencije, ali na različite načine od prethodnih primjera, oni se više fokusiraju na strana tržišta, ali imaju i poštovanje prema domaćim velikim konkurentima u njihovoj branši.

Temeljem provedenih intervjua, može se zaključiti kako svaka tvrtka bira sama svoj put kojim će analizirati konkurenciju, kao i načine i metode, ali i preferencije koje imaju vezano za to, što i potvrđuju sva tri primjera. Tri navedene tvrtke imaju sličnu percepciju o današnjoj važnosti analize konkurencije. Sve tri tvrtke su tvrtke modernog doba koje u svojim poslovanjima imaju dimenziju digitalnog biznisa, no ipak se isto tako uvelike razlikuju u detaljima koje su i sami naveli prilikom intervjua. Zanimljivo je promatrati i uspoređivati tri intervjua i odgovore na postavljena pitanja, no na kraju se može zaključiti kako im pristup prema analizi konkurencije nije jednak. Zbog toga se može reći da sve tvrtke, čak i one tvrtke koje posluju u sličnim djelatnostima mogu imati različite pristupe prema organizaciji, vođenju procesa, pa i promatranju konkurencije i biranjem onoga što je za njih ovdje najbitnije odnosno na što će se pri tome fokusirati.

## 6. ZAKLJUČAK

Poslovno planiranje sastavni je dio svakodnevnog posla kojim se poduzetnici bave. Svaka tvrtka je dužna poslovno planirati kako bi se približila svom zacrtanom cilju. Poslovno planiranje razlikuje se u svakoj organizaciji, a poslovni plan kojeg sastavlja poduzetnik ili organizacija zapravo je pisani prikaz koji olakšava provođenje onog planiranog. Planiranje i poslovni plan razlikuju se u svakoj organizaciji i situaciji, ali sadrže neke opće karakteristike koje se mogu naći u svakom. Pa se tako može razlikovati kratkoročno i dugoročno planiranje kao i neke opće karakteristike svakog poslovnog plana.

Jedna od sastavnica poslovnog planiranja je i planiranje vezano za praćenje i istraživanje konkurencije. Analiza konkurencije je također i sastavni dio poslovnog plana kojeg poduzetnik priprema. Analiza konkurencije pomaže i novim poduzetnicima i onima koji već duže vrijeme posluju na tržištu upravo zbog toga što poduzetnik mora biti svjestan vlastitog okruženja. Uvidom u poslovanje konkurencije poduzetnik može poboljšati vlastito poslovanje, izbjeći pogreške koje radi konkurencija i biti spreman na neke nove strategije koje konkurencija sprema. Metoda kojima se konkurencija može analizirati ima puno, a one koje će organizacija koristiti ovisi o njoj samoj. Konkurencija se može pratiti putem kupaca, zaposlenika ili dobavljača kao i poznatom metodom benchmarkinga. Analiza snaga i slabosti pomaže pri poboljšavanju vlastite prednosti dok se internet i umjetna inteligencija sve više nameću kao jedna od najkorisnijih i najlakših metoda u poboljšanju i to ne samo konkurentne analize već organizacije svih poslovnih procesa.

Važnost analize konkurencije za uspjeh u poslovanju koja je prikazana u svim navedenim teorijskim polazištima u ovom radu, potvrđuju i prikazani intervjui s osnivačima tri tvrtke. Njihovi izbori metoda za promatranje konkurencije su različiti, ali im savršeno odgovaraju s obzirom na njihove zahtjeve poslovanja. Ono što se na kraju može zaključiti jest da je zaista istina kako analiza konkurencije donosi prednost prilikom postizanja uspjeha kao i održavanja svakodnevnog poslovanja te kako bi svaki poduzetnik trebao biti upoznat sa svojim konkurentima kako bi opstao na tržištu, pa možda i nadmašio konkurente upravo skupljajući informacije o njima i uvođenjem toga u svoje buduće strategije.

## 7. POPIS LITERATURE

### ***Knjige:***

1. Andrijanić, I., Pavlović, D. (2016): Međunarodno poslovanje. Zagreb: Libertas Međunarodno sveučilište
2. Blazek, A., Deyhle, A., Eismayer, K. (2014): Kontroling i kontroler. Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.
3. Bolfek, B., Sigurnjak, L. (2011): Poduzetništvo. Slavonski Brod: Veleučilište u Slavonskom Brodu
4. Cingula, M. (2001): Kako izraditi poslovni plan i investicijski elaborat. Zagreb: RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i poslovne usluge
5. Davenport, T. H. (2021): Prednost umjetne inteligencije: kako iskoristiti revoluciju umjetne inteligencije. Zagreb: MATE d.o.o.
6. Denning, P. J., Tedre, M. (2021): Računalno razmišljanje. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Marić, G. (2006): Upravljanje poslovnim procesima. Zagreb: Školska knjiga d.d.
8. Marr, B., Ward, M. (2022): Umjetna inteligencija u praksi: kako je 50 uspješnih tvrtki iskoristilo umjetnu inteligenciju za rješavanje problema. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Porter, M. E. (2008): Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja. Zagreb: Masmedia
10. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Krupka, Z. (2012): Osnove međunarodnog marketinga. Zagreb: Školska knjiga d.d.
11. Renko, N. (2009): Strategije marketinga. Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o.
12. Ribić, D., Pleša Puljić, N. (2020): Osnove poduzetništva. Zagreb: Školska knjiga, d.d.
13. Smith, S. (2003): Strateg: kako poslovni cilj pretvoriti u uspjeh: suvremeni strateški menadžment u svjetskoj praksi. Zagreb: M.E.P. Consult
14. Škrtić, M., Mikić, M. (2011): Poduzetništvo. Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o.
15. Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E. (2008): Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. Zagreb: MATE d.o.o.
16. Žanić, V. (1999): Poslovni plan poduzetnika. Zagreb: Ministarstvo gospodarstva RH

### ***Elektronički izvori:***

17. Vinšalek Stipić, V. (2023): Poduzetničko planiranje i poslovni plan, [https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko\\_planiranje\\_i\\_poslovni\\_plan.pdf](https://velegs-nikolatesla.hr/knjiz/Poduzetnicko_planiranje_i_poslovni_plan.pdf) (11.03.2023.)

**Članak u elektroničkom časopisu:**

18. Lajtman, Z. (2010): Važnost planiranja i kontrolinga. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 1 No. 2, str. 51-56, <https://hrcak.srce.hr/66262> (10.03.2023.)
19. Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V. (2006): Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 4 No. 1, str. 331-346, <https://hrcak.srce.hr/10976> (18.03.2023.)
20. Vizjak, A., Alkier Radinić, R. (2006): Djelovanje „benchmarkinga“ u međunarodnoj ekonomiji. *Tourism and hospitality management*, vol. 12, br. 1, str. 171-182, <https://doi.org/10.20867/thm.12.1.15>. (15.03.2023.)

**Mrežna stranica:**

21. AirFocus, <https://airfocus.com/glossary/what-is-competitive-analysis/> (12.03.2023.)
22. Atma, <https://atma.hr/mudre-poslovne-izreke/> (10.03.2023.)
23. Business News Daily, <https://www.businessnewsdaily.com/5680-simple-business-plan-templates.html> (12.03.2023.)
24. Evalueserve, <https://www.evalueserve.com/blog/how-ai-is-changing-competitive-intelligence/> (24.05.2023.)
25. FairGaze, <https://fairgaze.com/interested-article/internet-source-of-information.htm> (03.05.2023.)
26. Forbes Media, <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2021/09/03/3-reasons-why-a-competitive-analysis-is-essential/?sh=115bbbc157be> (28.02.2023.)
27. HAMAG BICRO, <https://hamagbicro.hr/poslovno-planiranje/> (14.03.2023.)
28. Info entrepreneurs, <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/understand-your-competitors/> (03.05.2023.)
29. Ionos, [https://www-ionos-com.translate.goog/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=hr&\\_x\\_tr\\_hl=hr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-ionos-com.translate.goog/digitalguide/online-marketing/web-analytics/competition-analysis-on-the-internet/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=hr&_x_tr_hl=hr&_x_tr_pto=sc) (04.05.2023.)
30. Markething digitalna agencija, <https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/> (21.03.2023.)
31. MZV ČR,  
[https://www.mzv.cz/public/20/d2/a6/3117594\\_2048958\\_Prirucnik\\_za\\_izradu\\_poslovnog\\_plana\\_1118.pdf](https://www.mzv.cz/public/20/d2/a6/3117594_2048958_Prirucnik_za_izradu_poslovnog_plana_1118.pdf) (27.02.2023.)
32. Ostvari mjere, <https://www.ostvari-mjere.com.hr/poticaji-za-samozaposljavanje/tko-je-vasa-konkurencija/?amp=1> (25.02.2023.)

33. Plavi ured, <https://plaviured.hr/analizom-konkurencije-do-kvalitetnijeg-marketinskog-plana/> (23.02.2023.)
34. Poslovni dnevnik, <https://www.poslovni.hr/lifestyle/internetu-najvise-vjerujemo-to-nam-je-glavni-izvor-informacija-351568> (04.05.2023.)
35. PpfFinancialBlog.com, <https://hr.ppf-financialblog.com/inspirational-quotes-about-competition-5611> (23.02.2023.)
36. Ramiro, <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/konkurencija-je-poticaj-i-mogucnost-napretka-ako-to-zelimo> (27.02.2023.)
37. Repustate Inc., <https://www.repustate.com/competitive-analysis/> (01.06.2023.)
38. Researchwire, <https://www.researchwire.in/resources/why-should-you-integrate-ai-into-your-competitive-intelligence-program/> (27.05.2023.)
39. Software Testing Help, <https://www.softwaretestinghelp.com/competitive-intelligence-tools/> (01.06.2023.)
40. Svijet kvalitete, <https://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/2004-benchmarking> (21.03.2023.)
41. The 60 Second Marketer, <https://60secondmarketer.com/2018/01/05/customers-competitors-know-tell/> (28.04.2023.)
42. U.S. Chamber of Commerce, <https://www.uschamber.com/co/start/strategy/assessing-competitors-strengths-and-weaknesses> (28.03.2023.)
43. University of Minnesota Libraries, <https://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/1-5-planning-organizing-leading-and-controlling-2/> (10.03.2023.)

***Intervju:***

44. Bašić, B. Osobni intervju. 10. 07. 2023.
45. Pinter, E. Osobni intervju. 19. 06. 2023.
46. Sudar, L. Osobni intervju. 06. 07. 2023.

## 8. POPIS ILUSTRACIJA

### *Slike:*

1. Slika 1. Plansko povezivanje sadašnjosti i budućnosti
2. Slika 2. Pojednostavljeni prikaz procesa benchmarkinga u poslovnoj organizaciji
3. Slika 3. Najvažnije snage i slabosti konkurencije

### *Tablice:*

4. Tablica 1. Klasifikacija na izravne, neizravne i buduće konkurente
5. Tablica 2. Prednosti i nedostaci različitih vrsta benchmarkinga
6. Tablica 3. Usporedba najboljih softvera za Competitive Intelligence

**OBRAZAC 5****IZJAVA O AUTORSTVU**

Ja, NIKOLINA MEDVEDOVIĆ

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

ANALIZA KONKURENCIJE KAO ZNAČAJAN ČIMBENIK

POSLOVNOG PLANIRANJA

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**

Nikolina Medvedović

**OBRAZAC 6****ODOBRENJE ZA OBJAVLJIVANJE ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG RADA U  
DIGITALNOM REPOZITORIJU**Ja NIKOLINA MEDVEDOVIĆ

dajem odobrenje za objavljivanje mog autorskog završnog/diplomskog rada u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Veleučilišta u Virovitici sadržanom u Dabar (Digitalni akademski arhivi i repozitoriji) te u javnoj internetskoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice bez vremenskog ograničenja i novčane nadoknade, a u skladu s odredbama članka 58. stavka 5., odnosno članka 59. stavka 4. Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (NN 119/22).

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 na sljedeći način:

- a) Rad u otvorenom pristupu
- b) Rad dostupan nakon: \_\_\_\_\_ (upisati datum nakon kojeg želite da rad bude dostupan)
- c) Pristup svim korisnicima iz sustava znanosti i visokog obrazovanja RH
- d) Pristup korisnicima matične ustanove
- e) Rad nije dostupan (*u slučaju potrebe dodatnog ograničavanja pristupa Vašem završnom/diplomskom radu, podnosi se pisani obrazloženi zahtjev*).

**Potpis studenta/ice**Nikolina MedvedovićU Virovitici, 05.09.2023.