

Izgradnja konkurentne prednosti putem strategije troškovnog vodstva u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme

Ratković, Maja

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:908211>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported / Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-31**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



PODACI I INFORMACIJE O STUDENTU SVEUČILIŠNOG SPECIJALISTIČKOG STUDIJA

Ime i prezime: Maja Ratković

Datum i mjesto rođenja: 29. 05. 1985.

Naziv završenog fakulteta i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu, 2024.

PODACI O SVEUČILIŠNOM SPECIJALISTIČKOM RADU

Vrsta studija: Sveučilišni specijalistički studij

Naziv studija: Organizacija i menadžment

Naslov rada: Izgradnja konkurentske prednosti putem strategije troškovnog vodstva u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme

Naslov rada (engleski jezik): Building a competitive advantage through a cost leadership strategy in the professional utility equipment manufacturing industry

UDK (popunjavanje Knjižnica): _____

Fakultet na kojem je rad obranjen: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu

POVJERENSTVO, OCJENA I OBRANA RADA

Datum prihvatanja teme: 28. 03. 2023.

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Povjerenstvo za ocjenu rada:

- Prof. dr. sc. Domagoj Hruška
- Prof. dr. sc. Darko Tipurić
- Prof. dr. sc. Boris Tušek

Povjerenstvo za obranu rada:

- Prof. dr. sc. Domagoj Hruška
- Prof. dr. sc. Darko Tipurić
- Prof. dr. sc. Boris Tušek

Datum obrane rada: 13. 02. 2024.

**Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet**

Sveučilišni specijalistički studij

Organizacija i menadžment

**IZGRADNJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PUTEM STRATEGIJE
TROŠKOVNOG VODSTVA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE
PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME**

Sveučilišni specijalistički rad

Maja Ratković

Zagreb, veljača 2024.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Sveučilišni specijalistički studij
Organizacija i menadžment

**IZGRADNJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PUTEK STRATEGIJE
TROŠKOVNOG VODSTVA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE
PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME**

**BUILDING A COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH A COST
LEADERSHIP STRATEGY IN THE PROFESSIONAL UTILITY EQUIPMENT
MANUFACTURING INDUSTRY**

Sveučilišni specijalistički rad

Student: Maja Ratković

Matični broj studenta: PDS-24-2022

Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić

Zagreb, veljača 2024.

***Mojem Tomici, za neprocjenjivo iskustvo,
beskompromisnu podršku i izuzetan doprinos ovom
radu. U svakom trenutku, s velikom ljubavi, kako samo
on zna.***

Sažetak rada:

Svrha ovog sveučilišnog specijalističkog rada je prikaz izgradnje konkurentske prednosti poduzeća korištenjem strategije troškovnog vodstva na stranom tržištu, načina njene održivosti, prednosti i rizika od primjene. Strategija je prikazana na primjeru poduzeća RASCO d.o.o., proizvođača profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture, analizi industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme i stanja poduzeća na predmetnom stranom tržištu.

Temeljni cilj ovog rada je istraživanje i analiza načina na koji odabrano poduzeće provodi strategiju troškovnog vodstva na predmetnom stranom tržištu te kako se prilagođava konkurentskej dinamici u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme. Za izradu ovog rada najčešće korištene metode bile su metoda analize i sinteze, deskriptivne metode i komparativne metode.

Prema analizi industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, a obzirom na sve njene specifičnosti, zaključak je da profesionalna komunalna oprema podliježe brojnim učestalim promjenama ovisno o promjenama trendova na pojedinim tržištima. Strategija poslovanja poduzeća RASCO je, prema trenutnim analizama i pokazateljima, učinkovita jer se poduzeće kontinuirano prilagođava svim promjenama na tržištu i unutar industrije. Poduzeće bazira svoju strategiju poslovanja na velikom broju prodajnih mjesta, odnosno tržišta na koja plasira svoje proizvode. Ovisno o situaciji na tržištu i stanju industrije na određenom tržištu, prilagođava strategiju poslovanja stavljanjem u fokus ključnih čimbenika koji utječu na učinkovitost i održivost strategije. Na predmetnom stranom tržištu, a prema prvim procjenama i analizama, već je sada vidljivo da je razina poslovanja podignuta na puno višu razinu primjenom strategije troškovnog vodstva. Svi redizajnirani ili novo uvedeni procesi dovesti će do većeg uspjeha poslovanja poduzeća, kako na predmetnom stranom tržištu, tako i u cjelini.

Ključne riječi: konkurentska prednost, održivost, učinkovitost, strategija poslovanja, profesionalna komunalna oprema, troškovno vodstvo, proizvodna industrija

Abstract:

The purpose of this university specialist thesis is to present the building-up of a company's competitive advantage using the strategy of cost leadership in the foreign market, its sustainability, advantages and risks of application. The strategy is presented on the example of the company RASCO d.o.o., a manufacturer of professional utility equipment for the maintenance of traffic infrastructure, an analysis of the professional utility equipment production industry and the state of the company on the relevant foreign market.

The main goal of this paper is research and analysis of the way in which the chosen company implements the strategy of cost leadership in the relevant foreign market and how it adapts to the competitive dynamics in the industry of the production of professional utility equipment. The methods of analysis and synthesis, descriptive methods and comparative methods were the most frequently used methods for the preparation of this paper.

According to the analysis of the professional utility equipment production industry, and considering all its specificities, the conclusion is that professional utility equipment is a subject to numerous frequent changes depending on changes in trends in individual markets. The business strategy of the RASCO company is, according to current analyzes and indicators, effective because the company continuously adapts to all changes on the market and within the industry. The company bases its business strategy on many sales points, that is, the markets where it places its products. Depending on the market situation and the state of the industry in a certain market, it adjusts the business strategy by focusing on key factors that influence the effectiveness and sustainability of the strategy. On the foreign market in question, and according to the first assessments and analyses, it is already visible that the level of business has been raised to a much higher level by applying the cost leadership strategy. All redesigned or newly introduced processes will lead to greater success of the company's operations, both on the foreign market in question and for the entire business.


Key words: competitive advantage, sustainability, efficiency, business strategy, professional utility equipment, cost leadership, manufacturing industry

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je poslijediplomski specijalistički rad / seminarski 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.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.



(vlastoručni potpis studenta)
ZAGREB, 13.02.2024.

(mjesto i datum)

STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.



(personal signature of the student)
ZAGREB, 13.02.2024.

(place and date)

1. UVOD.....	1
1.1.Predmet rada i ciljevi istraživanja.....	2
1.2.Metode istraživanja i izvori podataka.....	3
1.3.Sadržaj i struktura rada.....	3
2. ODREĐENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA.....	5
2.1. Pojam i značaj konkurentske prednosti poduzeća.....	8
2.2. Uloga lanca vrijednosti u izgradnji konkurentske prednosti poduzeća.....	14
2.3.Izgradnja konkurentske prednosti putem generičkih konkurentskih strategija.....	23
3. STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI.....	30
3.1. Ključne odrednice strategije troškovnog vodstva.....	31
3.2. Primjenjivost i koristi strategije troškovnog vodstva.....	37
3.3. Rizici implementacije strategije troškovnog vodstva.....	38
4. SPECIFIČNOSTI INDUSTRIJE PROIZVODNJE PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME.....	41
4.1.Osnovna obilježja industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme.....	43
4.2.Razvoj industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme.....	47
4.3.Ključne odrednice poslovanja u segmentu proizvodnje profesionalne komunalne opreme.....	51
5. ISTRAŽIVANJE O IZGRADNJI KONKURENTSKE PREDNOSTI PUTEM STRATEGIJE TROŠKOVNOG VODSTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME.....	55
5.1. Metodologija istraživanja.....	55
5.2. Rezultati istraživanja.....	56
5.3. Rasprava i stručni doprinos rada.....	61
5.4. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja.....	68
6. ZAKLJUČAK.....	71
POPIS LITERATURE.....	74
POPIS SLIKA.....	78
ŽIVOTOPIS.....	79
PRILOZI.....	80

1. UVOD

Industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture zaista prolazi kroz turbulentno razdoblje, obilježeno mnogim izazovima i promjenama. Pandemija COVID-19, koja je zahvatila svijet, znatno je utjecala na proizvodnju i tržište. Smanjenje industrijske proizvodnje zbog izolacijskih mjera i drugih mjera zaštite, dovodi do smanjenja potražnje za komunalnom opremom, što je nesumnjivo predstavljalo izazov za mnoge proizvođače. Nedostupnost materijala i rast cijena također su veliki problemi za industriju. To je izazvalo poteškoće u održavanju stabilnih proizvodnih troškova i cijena proizvoda. Osim toga, energetska kriza uzrokovana geopolitičkim tenzijama i ratom između Rusije i Ukrajine dodatno je opteretila proizvodnju i distribuciju komunalne opreme.

Konkurencija na tržištu postaje sve intenzivnija, a poduzeća se suočavaju s potrebom za inovacijama i poboljšanjem svojih proizvoda kako bi ostala relevantna. Održavanje konkurentske prednosti u takvom okruženju zahtijeva prilagodljivost i sposobnost brze reakcije na promjene. Na stvaranje i održavanje konkurentske prednosti utječe veliki broj čimbenika koje poduzeća moraju uzeti u obzir i poslovati u skladu s njima. Sposobnost stvaranja novih proizvoda i usluga ili poboljšanja postojećih ključna je za privlačenje kupaca i za prilagođavanje promjenama u poslovnom okruženju koje se brzo mijenja zbog tehnoloških, ekonomskih ili društvenih promjena. Optimizacija poslovnih procesa i smanjenje troškova omogućava poduzećima da budu konkurentnija na tržištu, a tu presudnu ulogu igraju marketinške strategije koje će poduzeće primjenjivati, talenti, vještine i motivacija zaposlenika te pravilno korištenje tehnologije.

Postoje brojne strategije koje poduzeća mogu primjenjivati kao alat za izgradnju i održavanje konkurentske prednosti. One mogu uključivati inovacije, diversifikaciju, partnerstva i suradnju, održivost, prilagodbe lanca nabave, digitalizaciju i sl. Svaka od tih strategija ima svoje prednosti i nedostatke, a njena isplativost uvelike ovisi o tome čime se poduzeće bavi i protiv kakve konkurencije se bori. Uz pažljivo planiranje, praćenje tržišta i brzu prilagodbu, proizvođači profesionalne komunalne opreme mogu se nositi s izazovima i ostati konkurentni u dinamičnom okruženju.

1.1. Predmet rada i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja ovog sveučilišnog specijalističkog rada je izgradnja konkurentske prednosti poduzeća, koje posluje u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme, korištenjem strategije troškovnog vodstva na stranom tržištu. Strategija troškovnog vodstva podrazumijeva izgradnju konkurentske prednosti ostvarivanjem i održavanjem nižih troškova u odnosu na suparnike u industriji. Fokus strategije poduzeća u tom slučaju mora biti ostvarivanje nižih troškova, a imati niže troškove od konkurencije mora biti osnova svih ključnih poslovnih odluka.

Poduzeće koje će biti prikazano kao primjer u ovom radu je jedan od vodećih proizvođača profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture u Europi. Profesionalna komunalna oprema ovdje podrazumijeva: snježne plugove za čišćenje snijega, posipače soli i tekućine za odleđivanje prometnica i preventivno sprječavanje zaleđivanja, kranske kosilice za košnju bankina te čišćenje kanala i vodotokova, razne četke za čišćenje prometnih površina tokom cijele godine, mala multifunkcionalna vozila za primjenu u komunalnom održavanju tokom cijele godine, kompaktne čistilice za čišćenje prometnih površina, upravljačke sustave za sve navedene proizvode te informacijsko-komunikacijski sustav za praćenje i nadzor uređaja i vozila u radu. Osnovano 1990. godine, poduzeće je u privatnom hrvatskom vlasništvu dvojice poduzetnika, a danas je kombinacija metalškog proizvođača i visokotehnološke razvojne kompanije koja razvija, proizvodi i prodaje vlastite proizvode u više od 40 zemalja svijeta, na 5 kontinenata.

Temeljni cilj ovog rada je istražiti na koji način odabrano poduzeće provodi strategiju troškovnog vodstva kako bi ostvarilo konkurentsku prednost na predmetnom stranom tržištu. Osim toga, ciljevi rada su istražiti konkurentsku dinamiku u industriji u kojoj odabrano poduzeće posluje, analizirati izvore i pokretače troškova u lancu vrijednosti uz utvrđivanje u kojem dijelu lanca vrijednosti je poduzeće najkonkurentnije te utvrditi koji su rizici implementacije strategije troškovnog vodstva na odabranom tržištu.

1.2. Metode istraživanja i izvori podataka

Ovaj rad izrađen je primjenom empirijskog istraživanja koje se temelji na studiji slučaja.

Korišteni izvori podataka su primarni: intervjui s relevantnim osobama iz predmetnog poduzeća; i sekundarni: raspoloživa literatura, relevantne internetske stranice, interna dokumentacija predmetnog poduzeća, dokumentacija vezana uz analizirano strano tržište na kojem predmetno poduzeće posluje.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Završni rad je podijeljen u pet osnovnih poglavlja.

U uvodnom dijelu prikazani su predmet rada, ciljevi istraživanja te metode istraživanja i izvori podataka.

U drugom poglavlju definirane su temeljne odrednice konkurentske prednosti poduzeća. Počevši s definiranjem pojma i značaja konkurentske prednosti poduzeća, detaljno se opisuje i objašnjava uloga i značaj lanca vrijednosti u izgradnji konkurentske prednosti poduzeća te koje je generičke konkurentske strategije moguće primijeniti u izgradnji konkurentske prednosti.

U trećem poglavlju fokus je stavljen na strategiju troškovnog vodstva kao izvor konkurentske prednosti poduzeća koje je predmet analize ovog završnog rada. Teorijski se detaljno objašnjavaju ključne odrednice strategije troškovnog vodstva, primjenjivosti i koristi ove strategije te koji su potencijalni rizici za poduzeća koja se odlučuju poslovati primjenom ove strategije.

U četvrtom poglavlju se opisuje industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme, u kojoj je aktivno predmetno poduzeće. Predstavljaju se osnovna obilježja industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, njen razvoj od trenutka kad je predmetno poduzeće

osnovano pa do danas te ključne odrednice poslovanja kojih se poduzeće mora pridržavati u segmentu proizvodnje profesionalne komunalne opreme.

U petom poglavlju se detaljnije obrazlaže primijenjena metodologija istraživanja za potrebe ovog rada, prikazuju se ključni rezultati i zaključci istraživanja te relevantne spoznaje o istraživanoj temi, kao i ograničenja i preporuke za buduća istraživanja na ovu temu.

2. ODREĐENJE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA

Poduzeća posluju u nesigurnoj i nepredvidivoj okolini. Nagle i neočekivane promjene na tržištu su gotovo svakodnevne. Potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija i specifičnija, rađaju se nove industrije, a konkurencija jača u svim djelatnostima. Tehnologije koje se primjenjuju su sve bolje i naprednije, proizvodi relativno brzo zastarijevaju, nastaju novi, a poduzeća koja žele uspješno poslovati tome se moraju znati prilagoditi i ići u korak s trendovima.¹

Za uspješno poslovanje u takvom okruženju, a shodno tome i za postizanje i održavanje konkurentske prednosti, poduzeća moraju biti spremna na kontinuirano prilagođavanje situacijama na tržištu i inovacije. Brza prilagodba promjenama, brzo donošenje odluka i brza implementacija promjena ključni su u pristupu poslovanju i kreiranju poslovne strategije nastupa na pojedinom tržištu. Redovito praćenje tržišnih trendova, tehnoloških inovacija i promjena u potražnji od presudne je važnosti za prepoznavanje novih prilika i izazova. Poticanje kulture inoviranja i poticanje zaposlenika da razmišljaju kreativno uvelike pomaže u stvaranju i održavanju konkurentske prednosti. Važno je ulagati u obuku i razvoj zaposlenika kako bi se mogli nositi sa svim promjenama i tehnološkim napretkom. Ovisno o tome kako se tržišta mijenjaju i kojom brzinom, poduzeća tome moraju prilagođavati svoje poslovne strategije. Svaka poslovna strategija sa sobom donosi i određene rizike pa je važno za poduzeća da razviju i strategiju upravljanja rizicima kako bi se zaštitila od neočekivanih promjena i nesigurnosti. Praćenje performansi tržišta omogućuje poduzećima da bolje razumiju tržišta na kojima posluju i pravilno reagiraju na promjene. Fokusiranje na potrebe i želje kupaca i prilagođavanje proizvoda i usluga tim potrebama utječe na stvaranje lojalnosti kupaca što doprinosi stvaranju i održavanju konkurentske prednosti.²

Konkurentska prednost temelj je poslovanja svakog poduzeća na konkurentskim tržištima i danas čini ključnu odrednicu uspješnosti poslovanja. U osnovi, konkurentska prednost nastaje iz vrijednosti koju je poduzeće u stanju stvoriti za svoje kupce, a koja mora biti veća od troškova

¹ Tipurić, D. (ur.) (1999.), Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija

² Porter, M. E. (1985.), Competitive Advantage, New York: Free Press

proizvodnje. To se može ostvariti cijenama nižim od konkurentskih ili pružanjem jedinstvenih koristi koje premašuju cijenu uz dodatnu dobit. Ovisno o području poslovanja poduzeća, ona može proizaći iz različitih izvora i biti povezana s mnoštvom različitih aktivnosti.³

Ključni izvori konkurentske prednosti uključuju inovacije, tehnološku superiornost, kvalitetu proizvoda i usluga, brand vrijednosti i ekonomske skalabilnosti i distribucijsku mrežu. Stvaranje i primjena novih ideja, proizvoda, usluga ili tehnologija može pružiti značajnu konkurentsku prednost. Inovativna poduzeća često su u mogućnosti pružiti jedinstvene proizvode i usluge koje zadovoljavaju potrebe kupaca na nove načine. Tehnološka superiornost može rezultirati boljom kvalitetom proizvoda, većom učinkovitošću proizvodnje ili boljim rješenjima za kupce. Visoka kvaliteta proizvoda i usluga privlači zadovoljne kupce i stvara lojalnost brandu. Snažan brand može stvoriti lojalne kupce i omogućiti poduzeću da naplaćuje više za svoje proizvode ili usluge, a može biti rezultat dobro prepoznatljivog imena, reputacije ili emocionalnih veza s kupcima. Poduzeća koja imaju prednost u ekonomskoj skalabilnosti mogu proizvoditi proizvode ili usluge po nižim troškovima po jedinci, što im omogućuje da budu konkurentnija na tržištu. Učinkovita distribucijska mreža može omogućiti brži i širi pristup proizvodima i uslugama, čime se zadovoljavaju potrebe kupaca na širem tržištu. Ključne aktivnosti koje poduzeća mogu primjenjivati za postizanje konkurentske prednosti uključuju analize tržišta i kupaca, kontinuirane inovacije, učinkovito upravljanje lancem nabave, marketing i promocija te stvaranje lojalnosti kupaca. Razumijevanje potreba i preferencija kupaca ključna je za oblikovanje proizvoda i usluga koje će privući i zadržati ciljane kupce. Aktivno traženje novih ideja i poboljšanja te njihova implementacija pomažu uvelike u održavanju konkurentske prednosti. Optimizacija lanca nabave i smanjenje troškova pomoći će u održavanju konkurentske cijene proizvoda ili usluga. Investiranje u marketing i izgradnju branda pomaže u stvaranju svijesti i privlačenju kupaca. Nagrađivanje lojalnih kupaca i pružanje izvanrednog korisničkog iskustva pomaže u zadržavanju postojećih kupaca i privlačenju novih.⁴

³ Porter, M. E. (2008.), *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

⁴ Tipurić, D. i Markulin, G. (2002.), *Strateški savez; Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija

Dobro poslovati više nije dovoljno, potrebno je biti najbolji. Upravljački procesi poduzeća postaju sve složeniji i zahtjevniji. Strategija poslovanja mora stvoriti uvjete za opstanak poduzeća u dugom roku, a bit uspješne strategije je postizanje boljih rezultata od konkurencije. Poduzeća moraju biti operacijski djelotvorna i vrhunski produktivna – drugačija od drugih kako bi postala bolja.⁵

Shodno tome, poduzeća moraju kontinuirano osmišljavati nove načine upravljanja aktivnostima, koristiti nove tehnologije ili drugačija sredstva proizvodnje, kako bi ostvarivala konkurentsku prednost. Sve te aktivnosti predstavljaju lanac vrijednosti poduzeća i doprinose stvaranju vrijednosti za kupce. Međusobno su ovisne i njihovi troškovi su povezani. Dobro upravljanje sustavom međuovisnosti pravi je izvor konkurentske prednosti poduzeća koja može biti odlučujuća za opstanak na tržištu. Učinkovito iskorištavanje ovih međuovisnosti zahtijeva uspješnu organizacijsku koordinaciju i postizanje kompromisa između različitih odjela unutar poduzeća (što je vrlo često jako teško postići).⁶

Na konkurentnost poslovanja poduzeća na određenom tržištu svakako će utjecati i činjenica koliko je konkurentan identitet zemlje iz koje dolazi poduzeće. Konkurentan identitet određene zemlje predstavlja njezin nacionalni identitet koji ima konkurentan učinak na međunarodnoj razini. Zemlja će imati konkurentan identitet na globalnom tržištu ako su vlastite kvalitete, posebnosti i prednosti zemlje koordinirano, sustavno i strateški komunicirane od strane vlade i naroda. Ljudi su najvažniji kanal putem kojeg se može postići konkurentan identitet, oni su „najglasniji“ promotori određene zemlje, odnosno tržišta, te svojim kredibilitetom dijele vlastita iskustva među ostalom populacijom. Proizvodi su također ključan kanal jačanja imidža i konkurentnosti pojedine zemlje – podrijetlo proizvoda koje javnost već poznaje je važno, s ciljem stvaranja određenog „sinonima“ proizvoda i zemlje iz koje potječe. Odluke vlade te način na koji država dolazi do ulaznih ulaganja, prisutnosti stranih poduzeća u državi i kulturnih događanja su također vrlo važan faktor u stvaranju konkurentnosti.⁷

⁵ Tipurić, D. i Markulin, G. (2002.), *Strateški savez; Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti*, Zagreb: Sinergija

⁶ Passemard, D. i Kleiner, H. B. (2000.), *Competitive Advantage in Global Industries*, *Management Research News*, 23(7/8), 111-117

⁷ Vukšić, D. (2020.), *Inovativnost i imidž Hrvatske*, Zagreb-Sarajevo: Synopsis

Isto tako, poduzeća koja će ostvarivati održivu konkurentsku prednost karakteriziraju iznimno predani menadžeri i pripadajuće vrijednosti koje oni propagiraju. Predani menadžeri igraju ključnu ulogu u usmjeravanju poduzeća prema održivoj konkurentskoj prednosti. Njihova posvećenost organizaciji, njezinom dugoročnom uspjehu i vrijednostima koje promoviraju ima snažan utjecaj na usmjerenje i kulturu poduzeća. Dugoročno bogatstvo se postiže kroz uravnotežen rast poduzeća i maksimiziranje profita. Ovaj pristup usmjerava poduzeće na ostvarivanje održive konkurentske prednosti, što je ključno za opstanak i uspjeh na tržištu. Povjerenje između menadžera, zaposlenika i drugih dionika poduzeća ključno je za uspješno vođenje organizacije. Povjerenje rezultira maksimiziranjem profita, osigurava uravnotežen rast, sigurnost zaposlenja i promovira društvenu odgovornost. Važno je da odnos povjerenja između menadžera i zaposlenika uključuje jasno definirana očekivanja od strane menadžera, ali i pružanje prilika za razvoj zaposlenika. To omogućuje zaposlenicima da doprinesu ostvarivanju ciljeva organizacije. Svi članovi tima trebaju imati pristup svim potrebnim informacijama, financijskim sredstvima i drugim oblicima podrške kako bi radili uspješno. Ovo je od presudne važnosti za postizanje ciljeva poduzeća i poticanje suradnje unutar organizacije. Ukupno gledano, održiva konkurentska prednost postiže se kroz integraciju vrijednosti, povjerenja i predanosti menadžera, zaposlenika i organizacije kako bi se postigli dugoročni uspjeh, uravnoteženi rast i društvena odgovornost. Izgradnja i održavanje povjerenja pomažu u jačanju branda i lojalnosti kupaca. Predanost menadžera inovacijama, razvoju zaposlenika i postizanju ciljeva poduzeća ključna je za održivost. Angažirani i motivirani zaposlenici često su najvažniji resurs poduzeća. Poduzeća koja prepoznaju svoj utjecaj na zajednicu, okoliš i društvo te djeluju odgovorno stvaraju pozitivan dojam važan za izgradnju snažnog i održivog poslovanja.⁸

2.1. Pojam i značaj konkurentske prednosti poduzeća

Konkurentska prednost podrazumijeva način na koji poduzeće može odabrati i primijeniti generičku strategiju kako bi postigla i održala konkurentsku prednost. Osnovno sredstvo prepoznavanja konkurentske prednosti i pronalaska načina za njeno unapređivanje je lanac

⁸ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

vrijednosti koji dijeli poduzeće na više različitih aktivnosti koje ono provodi u području razvoja, proizvodnje, marketinga, prodaje i podrške svojih proizvoda. Lanac vrijednosti pomaže poduzećima razumjeti kako se stvaraju i isporučuju proizvodi i usluge te kako svaka aktivnost unutar lanca dodaje vrijednost krajnjem proizvodu ili usluzi.⁹

Izvori konkurentske prednosti mogu biti u okolini, ali i unutar samog poduzeća. Uzimajući u obzir kako je vrijednost ono što kupci žele platiti za neki proizvod, konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta: (1) kupci uviđaju stalnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluga poduzeća i proizvoda konkurenata, (2) ta je razlika izravna posljedica razlike u sposobnostima između poduzeća i konkurenata i (3) razlika u važnim obilježjima i sposobnostima može se očekivati i u budućnosti.¹⁰

Najstabilniji izvor definiranja identiteta i poslovanja poduzeća, a samim time i konkurentske prednosti, jesu vlastiti unutarnji potencijali poduzeća. Poduzeće može ostvariti održivu prednost nad svojim konkurentima samo ako posjeduje unutarnje sposobnosti koje njegovi tržišni suparnici nemaju. Vrlo važan čimbenik u određivanju strategije poduzeća jesu njegovi resursi. Što bolje resurse poduzeće posjeduje, to su veći izgledi za bolju strategiju. Posjedovanje superiornih resursa koji omogućuju značajno niže troškove ili održivu diferencijacijsku prednost stvara dugoročnu profitabilnost poduzeća.¹¹ Pri tome je važno da poduzeće posjeduje sposobnost korištenja, razvijanja i kombiniranja tih resursa. Odabir strategije, ovisno o resursima, trebao bi definirati u kojem području poduzeće treba poslovati ovisno o svojim sposobnostima, a ne o tržišnim prilikama. Sposobnost podrazumijeva mogućnost djelovanja skupine resursa u obavljanju određenog zadatka ili aktivnosti. Resursi su izvor sposobnosti poduzeća, a sposobnosti su glavni izvor konkurentske prednosti. Sposobnosti se razvijaju tijekom vremena kompleksnim interakcijama unutar resursa poduzeća, a konkurentska prednost proizlazi iz načina na koji se povezuju resursi u kombinacije koje konkurenti mogu vrlo teško oponašati.¹²

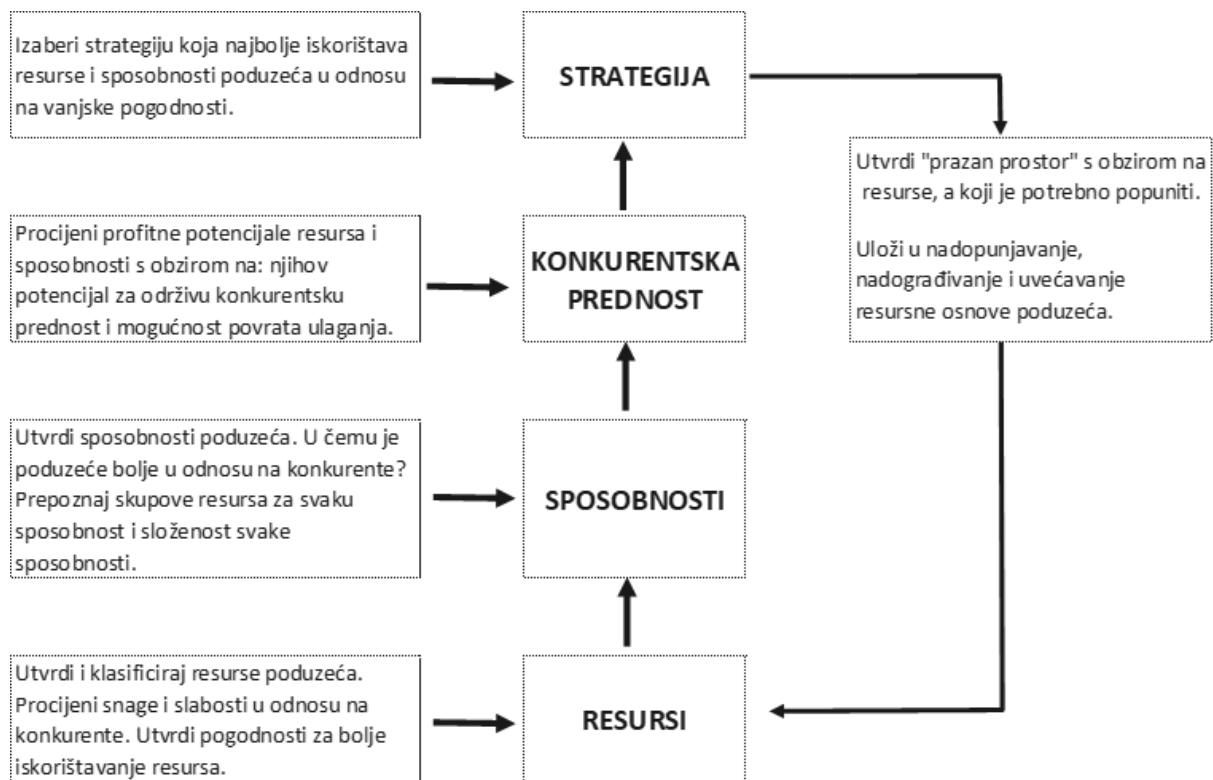
⁹ Porter, M. E. (2008.), *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

¹⁰ Tipurić, D. (ur.) (1999.), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija

¹¹ Tipurić, D. (ur.) (1999.), *Konkurentska sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija

¹² Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

Jedinstveni resursi i sposobnosti poduzeća (prepoznatljivost proizvoda, patenti, reputacija...) postaju vrlo važni čimbenici u stvaranju nesavršene konkurencije, a time i iznadprosječnih profita. U stvaranju konkurentske prednosti prevladava jedinstven karakter poduzeća koji stvara heterogenost, a ne homogenost produktivnih dijelova koji su na raspolaganju iz resursa. Za poduzeće je najvažnije orijentirati se na vlastite snage i neutralizirati vlastite slabosti kako bi iskoristilo prilike i prijetnje iz okoline. Od strateške važnosti za poduzeće su tržišta na kojima se nabavljaju resursi potrebni za implementaciju konkurentske strategije. Važno je uzeti u obzir cijenu tih resursa jer će poduzeće postići iznadprosječne povrate na investiciju samo ako je cijena potrebnih resursa znatno niža od dodane vrijednosti koju poduzeće stvara definiranom strategijom. Postoji velik broj različitih klasifikacija resursa, ali temeljem svih se može zaključiti da su resursi različiti oblici imovine kojima poduzeće raspolaže i koristi ih za postizanje poslovnih ciljeva. Za analizu strategije poduzeća od velikog je značaja klasifikacija resursa prema Grantu, koja ih dijeli na opipljive, neopipljive i ljudske resurse. Opipljivi resursi su financijski i fizički. Financijski resursi uključuju dostupnost kapitala, likvidnost, sposobnost za prikupljanje sredstava i upravljanje financijskim resursima, koji su često ključni za investicije, razvoj, rast i održavanje poslovanja. Fizički resursi obuhvaćaju stvarne materijalne resurse kao što su proizvodni prostor, oprema, zemljište, sirovine i inventar. Kvaliteta i dostupnost fizičkih resursa mogu značajno utjecati na proizvodne procese i kapacitete poduzeća. Neopipljivi resursi su tehnologija, reputacija i organizacijska kultura. U tehnologiju se ubrajaju inovacije, patenti, softverski sustavi i drugi tehnološki resursi koji su ključni za konkurentske prednosti, učinkovitost poslovanja i inovacije. Ugled i vrijednost branda poduzeća su vrlo važni za privlačenje kupaca, stvaranje povjerenja i održavanje lojalnosti. Kultura poduzeća oblikuje način rada, vrijednosti, etiku i ponašanje zaposlenika. Pozitivna organizacijska kultura može poticati suradnju, inovacije i produktivnost. U ljudske resurse se ubrajaju specijalizirana znanja i vještine, sposobnosti komunikacije i interakcije te motivacija. Zaposlenici s posebnim stručnim znanjima i vještinama mogu uvelike doprinijeti razvoju konkurentske prednosti. To uključuje vještine potrebne za upravljanje inovacijama, tehnologijom i drugim ključnim područjima. Učinkovita komunikacija unutar organizacije i s dionicima izvan nje, uključujući kupce, partnere i dobavljače, ključna je za uspješno poslovanje. Motivirani zaposlenici često rade s više entuzijazma i predanosti, što utječe pozitivno na performanse poduzeća i inovacije.



Slika 1: Resursni pristup strategiji

Izvor: izrada autora prema Grant, R.M. (1991): Review: „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation

Uz to, prema Barneyju, postoje još resursi koji se razvijaju iz različitih pravnih, političkih i kulturalnih tradicija, a uključuju strukturu izvještavanja unutar poduzeća, formalni i neformalni sustav planiranja, kontroling i koordinaciju unutar sustava te neformalne odnose među zaposlenicima, odnosno grupama unutar različitih poduzeća i među njima. Ti resursi predstavljaju glavni izvor konkurentske prednosti. Temeljni kriteriji za indikaciju strateške važnosti resursa su vrijednost, rijetkost, jedinstvenost i nezamjenjivost. Vrijednost podrazumijeva razinu do koje je kombinacija resursa u skladu s eksternom okolinom, a stupanj njihove kompatibilnosti određuje način na koji će poduzeće iskoristiti mogućnosti ili neutralizirati prijetnje iz okoline. Rijetkost podrazumijeva rijetkost fizičkih resursa koje poduzeće posjeduje s obzirom na tržište. Jedinstvenost se odnosi na specifičnost resursa poduzeća koja mu omogućuje ostvarenje određenih prednosti koje konkurencija nije u stanju postići ili imitirati. Nezamjenjivost podrazumijeva nedostatak strateških ekvivalenata – nepostojanje raspoloživog i vrijednog resursa koji bi mogao poslužiti kao zamjena promatranom resursu. Prema resursnom pristupu, četiri su posebno važne karakteristike koje

utječu na održivu konkurentsku prednost: trajnost, nepostojanje transparentnosti, prenosivost i ograničena mogućnost repliciranja. Trajnost predstavlja razdoblje u kojemu resurs zastarijeva s obzirom na konkurentске resurse. Posebno je to vidljivo u uvjetima brzog tehnološkog napretka kada fizički resursi brzo zastarijevaju, a neopipljivi resursi postaju trajniji izvori konkurentске prednosti. Nepostojanje transparentnosti odnosi se na realnu mogućnost percepcije karakteristika konkurentске prednosti suparnika i resursa potrebnih za njeno oponašanje. Prenosivost podrazumijeva nemogućnost nabavljanja strateški važnih resursa na tržištu pod istim uvjetima pod kojima su dostupni i lideru. Ograničena mogućnost repliciranja označava nemogućnost internog razvoja, odnosno oponašanja strateški važnih resursa lidera. Najvažniji su oni resursi poduzeća koji su trajni i teški za identificiranje i razumijevanje, relativno teški za prenošenje ili oponašanje te nad kojima poduzeće ima jasno vlasništvo i kontrolu.¹³

Relevantno je da svi izvori konkurentске prednosti nemaju isti učinak na poduzeće. Ukoliko poduzeće ima nedostižnu prednost pred svojim konkurentima, tada se radi o apsolutnoj prednosti. S druge strane, ako izvori konkurentске prednosti omogućuju poduzeću male prednosti, tada je riječ o relativnoj konkurentskoj prednosti koja je podložna snažnom pritisku konkurenata. Kada izvori konkurentске prednosti pridonose vrijednosti poduzeća izravno stvarajući i dodajući vrijednost, kažemo da su izravan izvor konkurentске prednosti. Neizravna prednost indirektno pridonosi stvaranju vrijednosti, ali omogućuje i da se ostvare izravne prednosti. Ukoliko se konkurentska prednost održi tijekom određenog vremenskog razdoblja bez obzira na promjene u poslovnom okruženju, tada je riječ o dinamičkim konkurentskim prednostima. Čak i u slučaju da poduzeće posjeduje konkurentsku prednost za koju smatra u određenom trenutku da je održiva, nužno je da stalno nadzire izvore konkurentске prednosti i razmatra da li oni i dalje mogu imati karakter održivosti. Ako konkurentska prednost nije održiva, tijekom vremena izgubi na značenju jer konkurenti započinju s oponašanjem, poboljšanjima i zamjenama, a moguće je i da zbog izmijenjenih poslovnih uvjeta menadžment povuče pogrešne poteze koji onda rezultiraju potpunim gubitkom konkurentске prednosti. Velik dio konkurentskih prednosti zapravo ima privremeni karakter, a ne održivi. Poduzeća bi

¹³ Daraboš, M. (2015.), *Evolucija konkurentске prednosti*, Zagreb: Knjižara UM

stoga trebala razvijati više konkurentskih prednosti paralelno, jer je to najsigurniji način za ostvarenje održive konkurentске prednosti.¹⁴

Poduzeće će ostvariti konkurentsku prednost samo ako djelotvorno koristi svoje resurse u dobro oblikovanoj i provedenoj strategiji. Sposobnost upravljanja kompetencijama, izvrsna koordinacija i angažman svekolikih poslovnih resursa predodređuju najuspješnija poduzeća na tržištu. Upravo njihove ključne kompetencije rezultiraju stvaranjem i zadržavanjem održive konkurentске prednosti.¹⁵

Ključne kompetencije poduzeća su nešto što poduzeće radi osobito dobro u usporedbi sa svojim industrijskim i tržišnim suparnicima. Iskazuju se organizacijskim procesima i osiguravaju superiornu koordinaciju poslovnih aktivnosti i superiornu uporabu raspoloživih resursa poduzeća. Od presudnog su značaja za opstanak poduzeća jer predstavljaju izvor i temelj obranjive konkurentске prednosti. Za posjedovanje ključnih kompetencija poduzeće mora biti sposobno upravljati složenim poslovnim procesima, jedinstveno upotrebljavati razne tehnologije te integrirati procese učenja i stjecanja znanja u svim važnim dijelovima organizacije. Kompetencije nastaju kad poduzeće nauči uskladiti tehnologije koje primjenjuje i ostvariti sinergijske učinke od njihovih kombinacija. U stvaranju ključnih kompetencija važne su menadžmentske sposobnosti i timski rad zaposlenika, a stvaranje važnih koristi i vrijednosti za kupce je temelj njihova ključnog određenja za uspješno poslovanje poduzeća. Jednostavnije je stvarati i održavati konkurentsku prednost kad poduzeće posjeduje ključne kompetencije u područjima važnima za tržišni uspjeh, kada konkurenti ne mogu prevladati te kompetencije i kada je oponašanje ili postizanje alternativne kompetencije troškovno i vremenski opterećujuće za konkurente.¹⁶

Ove kompetencije obično proizlaze iz organizacijskih procesa, vještina, znanja i resursa kojima poduzeće raspolaže. Vrlo se često temelje na specifičnim vještinama, tehnologijama ili znanju koje poduzeće posjeduje i koje ga razlikuje od konkurencije. Takve kompetencije često su teže

¹⁴ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentске prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

¹⁵ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentске prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

¹⁶ Tipurić, D. (ur.) (1999.), Konkurentska sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija

za kopiranje od strane konkurenata jer ih oni ne mogu lako reproducirati. Ključne kompetencije često zahtijevaju dobru koordinaciju različitih poslovnih aktivnosti unutar organizacije, što uključuje integraciju procesa, resursa i ljudi kako bi se postigli najbolji rezultati. Uporaba resursa koje poduzeće posjeduje, kao što su ljudi, tehnologija, imovina i intelektualno vlasništvo, na jedinstven način vrlo je često ključ uspjeha poslovanja. Osim toga, ključne kompetencije često predstavljaju održivu konkurentsku prednost jer su duboko ukorijenjene u organizaciji i zahtijevaju vrijeme i napore za konkurenciju da ih kopira. Za posjedovanje ključnih kompetencija poduzeće mora biti sposobno učinkovito upravljati svojim poslovnim procesima, a to uključuje kontinuirano poboljšavanje i optimizaciju tih procesa. Poduzeća s ključnim kompetencijama često su usmjerena na učenje i stjecanje novih znanja, što podrazumijeva sposobnost prilagodbe novim tehnologijama, tržišnim trendovima i promjenama u okruženju kako bi se održala konkurentska prednost.¹⁷

2.2. Uloga lanca vrijednosti u izgradnji konkurentske prednosti poduzeća

Lanac vrijednosti je osnovno sredstvo za sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija. Omogućava raščlanjivanje poduzeća na strateški važne aktivnosti u svrhu razumijevanja kretanja troškova te postojećih i potencijalnih izvora diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strateških važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od svojih konkurenata.¹⁸

Izgradnja konkurentske prednosti izravno je ovisna o tome kako poduzeće upravlja sa svojim lancem vrijednosti u odnosu na lance vrijednosti konkurenata. Lanci vrijednosti poduzeća u industriji međusobno se razlikuju zato što odražavaju povijest, strategije i njihovu uspješnu implementaciju svakog pojedinog poduzeća. Najvažnija komponenta po kojoj se lanci vrijednosti između poduzeća razlikuju jest raspon konkurentnosti, koji zapravo predstavlja potencijalni izvor konkurentske prednosti.¹⁹

¹⁷ Tipurić, D. (ur.) (1999.), Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija

¹⁸ Porter, M. E. (2008.), Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

¹⁹ Daraboš, M. (2015.), Evolucija konkurentske prednosti, Zagreb: Knjižara UM

Lanac vrijednosti ujedno je i prikaz ukupne vrijednosti koju stvara poduzeće. Ta vrijednost predstavlja iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im poduzeće nudi, a mjeri se ukupnim prihodom poduzeća. Ako je vrijednost veća od troškova koji nastaju prilikom proizvodnje proizvoda ili usluge, poduzeće je profitabilno. Ako su troškovi aktivnosti kojima se stvara vrijednost veći od same vrijednosti, tada poduzeće posluje s gubitkom. Cilj poslovanja poduzeća je stvaranje takve vrijednosti za kupce koja će biti veća od troškova aktivnosti koje dovode do stvaranja te vrijednosti.²⁰

Stvorena dodana vrijednost zapravo podrazumijeva i stvaranje vrijednosti i preuzimanje vrijednosti. Svaka značajna strateški značajna aktivnost koju je potrebno provesti zahtijeva određena ulaganja u resurse i od svake karike u lancu vrijednosti se očekuje određeni doprinos odnosno stvaranje dodane vrijednosti. Aktivnosti stvaranja dodane vrijednosti odvijaju se na dvije razine: unutar industrije u kojoj poduzeće posluje (lanac vrijednosti industrije) i unutar samog poduzeća (lanac vrijednosti poduzeća). Koliko će koja karika u lancu doprinijeti stvaranju dodane vrijednosti uvelike ovisi o sposobnosti za natjecanje i uspjeh, a ovisno o poziciji u industriji u kojoj poduzeće posluje. Osim toga, stvaranje i preuzimanje vrijednosti odvija se u složenom i dinamičnom sustavu koji uključuje i dobavljače, distributere, partnere i suradnike, čime se proširuje pristup poduzeća resursima i prilikama. Praćenje i analiza doprinosa različitih sudionika u lancu i njihovih međusobnih odnosa te razumijevanje interakcija unutar lanca vrijednosti pomaže identificirati čimbenike koji utječu na to koliko dobro ili koliko loše lanac funkcionira. Na taj se način definiraju akteri lanca vrijednosti, poticajno okruženje i pružatelji usluga.²¹

Ukupna vrijednost poduzeća sastoji se od vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje poduzeće provodi s ciljem stvaranja proizvoda vrijednog svojim kupcima. Marža predstavlja razliku između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Sve vrijednosne aktivnosti koriste kupljene

²⁰ Tipurić, D. (2022.), Materijali s predavanja

²¹ Zamora, E. A. (2016.), Value Chain Analysis: A Brief Review, Asian Journal of Innovation and Policy, 5(2), 116-128

inpute, ljudske resurse i neki oblik tehnologije za obavljanje svoje funkcije, a mogu se podijeliti na primarne aktivnosti i aktivnosti podrške.²²

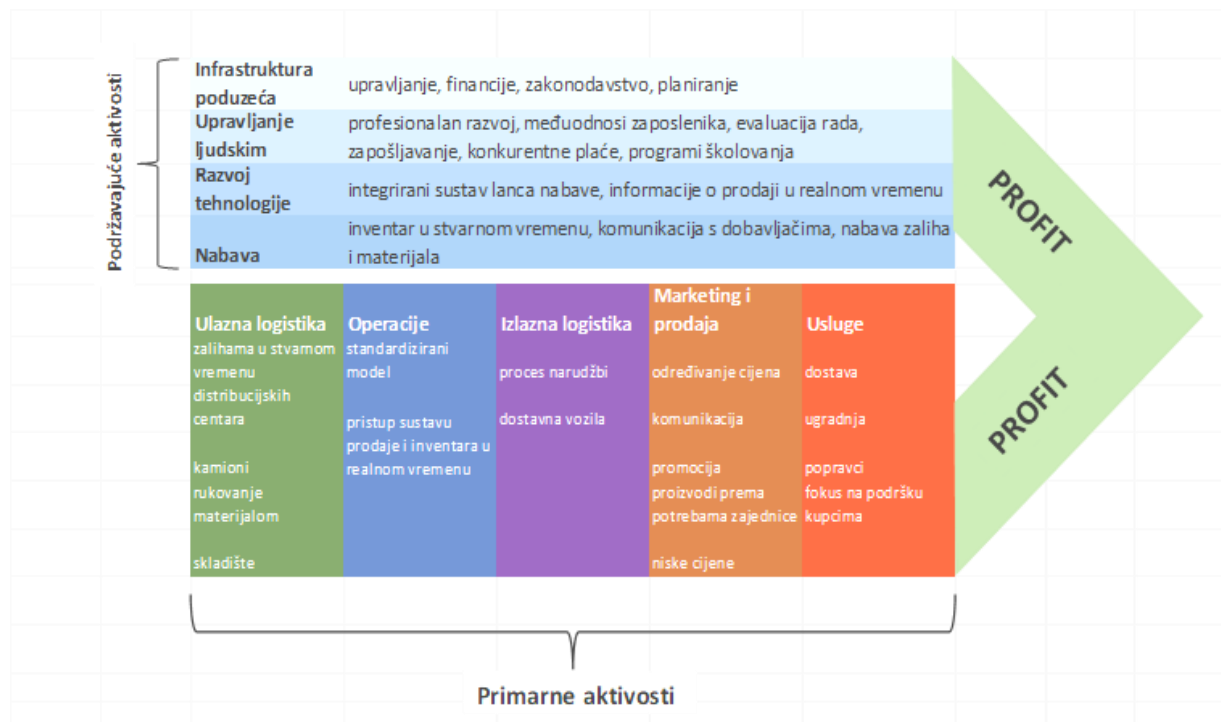
Vrijednosne aktivnosti su aktivnosti koje poduzeće provodi kako bi stvorilo proizvod ili uslugu koju kupci smatraju vrijednom. Te aktivnosti uključuju sve što je potrebno za proizvodnju, marketing, prodaju i postprodajnu podršku. Svaka od tih aktivnosti troši resurse kao što su sirovine, ljudski resursi i tehnologija. Marža je mjera profitabilnosti poduzeća i pokazuje koliko poduzeće ostvaruje profita nakon oduzimanja svih troškova koji se odnose na vrijednosne aktivnosti. Visoka marža ukazuje na dobru profitabilnost, dok niska marža može ukazivati na probleme u učinkovitosti i upravljanju troškovima. Ovaj koncept je ključan za razumijevanje kako troškovi utječu na profitabilnost i konkurentske prednosti poduzeća. Analiza lanca vrijednosti omogućuje poduzeću da identificira na kojim aktivnostima troškovi mogu biti smanjeni ili optimizirani, što može pomoći u povećanju marže i konkurentske prednosti. Isto tako, razumijevanje kako se troškovi raspoređuju između različitih aktivnosti omogućuje poduzeću bolje upravljanje resursima i stvaranje vrijednosti za kupce.²³

Primarne aktivnosti su uključene u fizičko stvaranje proizvoda, prodaju i dostavu kupcu te pružanje podrške nakon kupnje. One se mogu podijeliti na ulaznu logistiku (zaprimanje, skladištenje, raspodjela inputa), operacije (pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda), izlaznu logistiku (prikupljanje, skladištenje i fizička distribucija proizvoda kupcima), marketing i prodaju (pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod i poticanje na kupnju) te postprodajni servis (pružanje usluga u svrhu poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda). Aktivnosti podrške pružaju podršku primarnim aktivnostima te jedna drugoj putem nabave inputa, tehnologijom, ljudskim resursima i raznim funkcijama unutar poduzeća. Te se aktivnosti mogu podijeliti na nabavu (kupnja inputa koji se upotrebljavaju u lancu vrijednosti poduzeća), tehnološki razvoj (aktivnosti koje se mogu grupirati u pokušaje poboljšanja proizvoda i procesa), upravljanje ljudskim resursima (regrutiranje, zapošljavanje, podučavanje i razvoj, sustav kompenzacija za sve zaposlenike) te infrastrukturu poduzeća (opće upravljanje,

²² Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

²³ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

planiranje, financije, računovodstvo, pravni poslovi, odnosi s javnošću, upravljanje kvalitetom).²⁴



Slika 2: Analiza lanca vrijednosti

Izvor: izrada autora prema Porter, M. E. (2008.): *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

Lanac vrijednosti je sustav međusobno ovisnih aktivnosti koje su međusobno spojene određenim poveznicama. Te poveznice predstavljaju odnose između načina na koji se obavlja jedna vrijednosna aktivnost i troškova obavljanja druge vrijednosne aktivnosti. One mogu dovesti do konkurentne prednosti optimizacijom i koordinacijom. Često se ostvaruju kroz informacijske tehnologije, upravljanje lancem opskrbe, strateške odluke i druge koordinirane napore unutar poduzeća. Optimizacija jedne aktivnosti može imati pozitivan utjecaj na druge, smanjujući ukupne troškove ili poboljšavajući kvalitetu proizvoda i usluga. Primjerice, bolje upravljanje nabavom može rezultirati nižim troškovima sirovina što onda smanjuje ukupne troškove proizvodnje. Učinkovit marketing može povećati prodaju, stvaranjem veće potrebe za operacijama i izlaznom logistikom. Poveznice između vrijednosnih aktivnosti obično nastaju zbog nekoliko općenitih uzroka, kao što su:

²⁴ Daraboš, M. (2015.), *Evolucija konkurentne prednosti*, Zagreb: Knjižara UM

- Ista funkcija može se obaviti na različite načine.
- Troškovi obavljanja direktnih aktivnosti mogu se smanjiti poboljšanjima u indirektnim aktivnostima.
- Aktivnosti koje se provode unutar tvrtke smanjuju potrebu za demonstriranjem, pokazivanjem ili servisiranjem proizvoda na terenu.
- Funkcije osiguranja kvalitete mogu se obaviti na različite načine.

Za iskorištavanje poveznica potrebne su informacije, ili tok informacija, koje omogućavaju optimizaciju ili koordinaciju.²⁵

S druge strane, lanac vrijednosti bi zapravo trebalo promatrati kao „Sustav vrijednosti“ koji obuhvaća lance vrijednosti poduzeća, dobavljača, distributera i kupaca. Proizvod prelazi iz jednog lanca vrijednosti u drugi, svaki puta postajući iznova sredstvo proizvodnje. Konkurentska prednost poduzeća sve više postaje funkcija znanja u upravljanju globalnim sustavom vrijednosti, pa poduzeće mora stvarati konkurentsku prednost optimizacijom i koordinacijom svih svojih postojećih vanjskih odnosa. Prema tome, lanac vrijednosti ne omogućuje samo analizu različitih vrsta konkurentске prednosti, već i razumijevanje uloge konkurentskog opsega u stjecanju konkurentске prednosti. Konkurentski opseg je vrlo važan jer kontrolira prirodu svih aktivnosti unutar poduzeća, kao i konfiguraciju lanca vrijednosti. Poduzeće koje odabere fokusirani cilj, odnosno strategiju poslovanja, može precizno prilagoditi svoje poslovanje prema potrebama segmenata kupaca – tada ima vrlo veliki potencijal za smanjenje troškova i prakticiranje diferencijacije proizvoda, u usporedbi s onim poduzećima koja odaberu „preširoke“ ciljeve. Za osiguranje konkurentске prednosti, poduzeće može odabrati drugačiji konkurentski opseg ili drugačiji segment od svojih konkurenata.²⁶

Prilikom analize lanca vrijednosti osnovna je ideja pokušati odvojiti aktivnosti koje (1) imaju različite ekonomije, (2) imaju veliki potencijalni učinak na diferencijaciju i (3) imaju značajan ili rastući udio u troškovima. Nakon što se analizom lanca vrijednosti izdvoje razlike važne za

²⁵ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

²⁶ Passemard, D. i Kleiner, H. B. (2000.), Competitive Advantage in Global Industries, Management Research News, 23(7/8), 111-117

konkurentsku prednost, provode se preciznija raščlanjivanja onih aktivnosti koje dovode do konkurentske prednosti, a ostale se aktivnosti objedinjuju.²⁷

Upravljanje vezama između aktivnosti u lancu vrijednosti mnogo je teži i složeniji zadatak nego upravljanje samim aktivnostima. Prepoznavanje i upravljanje vezama između pojedinih aktivnosti predstavlja znatan potencijal za ostvarenje dugoročno održive konkurentske prednosti. Postoje dva osnovna načina na koji veze između aktivnosti mogu dovesti do konkurentske prednosti: određivanje optimalnog odnosa između aktivnosti i/ili bolja vremenska usklađenost i koordinacija između aktivnosti. Za uspješno upravljanje vezama između aktivnosti nužan je informacijski sustav, kao bitna pretpostavka za postizanje konkurentske prednosti. Stjecanje i zadržavanje konkurentske prednosti ovisi ne samo o poznavanju i razumijevanju vlastitog lanca vrijednosti nekog poduzeća već i o spoznajama o njegovu značenju i ulozi u širem sustavu vrijednosti koji čine lanci vrijednosti dobavljača i kupaca.²⁸

Određivanje optimalnog odnosa između aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća podrazumijeva pronalaženje najučinkovitijeg načina kako različite aktivnosti unutar lanca vrijednosti međusobno djeluju i doprinose postizanju poslovnih ciljeva. Ovaj koncept se najčešće koristi kako bi se optimizirali resursi, smanjili troškovi, poboljšala kvaliteta proizvoda i usluga te povećala konkurentska prednost poduzeća. Prvi korak u postizanju optimizacije je analiza svih aktivnosti unutar lanca vrijednosti, od nabave sirovina i proizvodnje preko marketinga i prodaje do isporuke proizvoda i usluga i postprodajne podrške. Ovdje je ključno razumijevanje resursa, vremena i troškova povezanih sa svakom od aktivnosti. Nakon analize potrebno je identificirati kako aktivnosti međusobno utječu jedna na drugu. Važno je utvrditi da li postoje sinergije koje omogućuju zajedničko iskorištavanje resursa i smanjenje troškova te da li postoje ovisnosti među aktivnostima koje zahtijevaju pažljivu koordinaciju. Osim toga, za postizanje optimalnog odnosa među aktivnostima poduzeće treba razmotriti kako najbolje iskoristiti resurse poput radne snage, opreme, materijala i tehnologije. To može uključivati preraspodjelu resursa tamo gdje su najpotrebniji. Značajne uštede mogu se postići

²⁷ Daraboš, M. (2015.), *Evolucija konkurentske prednosti*, Zagreb: Knjižara UM

²⁸ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

identificiranjem i eliminacijom nepotrebnih troškova ili dupliciranim aktivnostima. Postignuta optimizacija odnosa među aktivnostima dovodi svakako do poboljšanja izvođenja tih aktivnosti te veće kvalitete proizvoda i usluga. Poduzeća trebaju kontinuirano pratiti i prilagođavati odnose između aktivnosti kako bi ostala konkurentna i usklađena s promjenama na tržištu i unutar samog poslovanja. Postizanje bolje vremenske usklađenosti i koordinacije među aktivnostima u lancu vrijednosti poduzeća vrlo je važno za poboljšanje učinkovitosti poslovanja te, shodno tome, i za postizanje konkurentske prednosti. Tu je ključno uspostaviti jasno definirane procese za svaku aktivnost u lancu vrijednosti gdje svaka aktivnost treba imati svoje specifične ciljeve, rokove i odgovorne osobe. Za bolju koordinaciju među aktivnostima može pomoći metoda upravljanja projektima i programima, što podrazumijeva formiranje projektnih timova, definiranje rokova i kontinuirano praćenje napretka. Tu značajno pomažu integrirani informacijski sustavi i tehnologija za praćenje i upravljanje aktivnostima koji omogućuju stvaranje vidljivosti i transparentnosti u cijelom lancu vrijednosti. Redovita komunikacija između različitih odjela i timova unutar poduzeća, koja uključuje redovite sastanke, izvještavanje o napretku i razmjenu informacija, od presudne je važnosti za bolju koordinaciju aktivnosti. Korištenje alata za virtualnu suradnju, kao što su platforme za projektne timove, može poboljšati komunikaciju i koordinaciju, posebno ako su timovi geografski udaljeni jedni od drugih. Praćenje i upravljanje zalihama putem optimizacije zaliha sirovina i gotovih proizvoda pomaže u smanjenju zastoja i poboljšanju vremenske usklađenosti. Svi zaposlenici poduzeća trebaju biti educirani o važnosti vremenske usklađenosti i koordinacije aktivnosti te kako ih postići. Pri tome trebaju biti osposobljeni za primjenu alata i tehnologija koje podržavaju koordinaciju. Praćenje vremenske usklađenosti i koordinacije aktivnosti treba biti kontinuirano kako bi bilo kakvi nedostaci ili problemi bili pravovremeno identificirani i riješeni u svrhu postizanja stalnih poboljšanja.²⁹

Jedan od načina određenja lanca vrijednosti može biti i ovisno o tome tko pokreće aktivnosti unutar lanca: lanci u kojima aktivnostima upravljaju poduzeća i lanci u kojima aktivnostima upravljaju kupci. Lanci vrijednosti u kojima aktivnosti pokreću poduzeća karakteristični su za kapitalno intenzivne i tehnološki orijentirane industrije kojima dominiraju velike globalne

²⁹ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

korporacije koje imaju ključnu ulogu u upravljanju proizvodnim mrežama. Poduzeće preuzima sve aktivnosti koje su potrebne za proizvodnju, dostavu i podršku proizvoda ili usluga te odgovara za kontrolu i upravljanje svim fazama lanca vrijednosti (nabava sirovina, proizvodnja, marketing, prodaja, distribucija i postprodajna podrška). Ovaj pristup daje poduzeću punu kontrolu nad svim aspektima poslovanja, ali s druge strane zahtijeva znatne resurse i infrastrukturu. Oni lanci vrijednosti u kojima aktivnostima upravljaju kupci uobičajeni su u radno intenzivnim industrijama robe široke potrošnje, najčešće u zemljama u razvoju, gdje središnju ulogu u uspostavljanju proizvodne mreže imaju srednja i mala poduzeća. Kupci ovdje igraju glavnu ulogu – biraju i integriraju različite komponente i usluge kako bi zadovoljili svoje potrebe. Npr., mogu konfigurirati proizvode prema svojim zahtjevima ili koristiti različite aplikacije i usluge kako bi poboljšali svoje iskustvo. Ovaj pristup omogućuje veću prilagodljivost i personalizaciju za kupce, ali poduzeće gubi određeni postotak kontrole nad cjelokupnim lancem vrijednosti.³⁰

Na koji se način razlikuju konkurentske sposobnosti poduzeća ukazuju konceptualne razlike između stručnosti u izvršavanju određene aktivnosti, temeljne stručnosti i prepoznatljive stručnosti. Neke će konkurentske sposobnosti i stručnosti omogućiti poduzeću tek opstanak na tržištu, jer ih posjeduju i drugi konkurenti. Gledano iz perspektive konkurentnosti, temeljne su stručnosti važnije jer jačaju strategiju i imaju veći pozitivan učinak na tržišnu poziciju. Poduzeće će imati jedinstvenu snažnu konkurentsku sposobnost s potencijalom za kreiranje konkurentske prednosti ako ispunjava kriterije za prepoznatljivu stručnost i proizvodi vrijednost za kupce. Ali, treba uzeti u obzir kako niti stvaranje osobito vrijednih resursa nije dostatno za ostvarivanje konkurentskih prednosti. Posjedovanje vrijednih resursa neće automatski generirati iznadprosječne industrijske profite ako oni nisu dio dobro oblikovane i implementirane strategije. Takvi resursi se moraju razvijati na optimalan način i moraju biti dio eksternog pozicioniranja poduzeća kako bi uvjetovali ostvarenje konkurentske prednosti.³¹

³⁰ Zamora, E. A. (2016.), Value Chain Analysis: A Brief Review, Asian Journal of Innovation and Policy, 5(2), 116-128

³¹ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

Sva poduzeća i sve što ona čine dio je velike mreže koja stvara neku vrijednost. Kako bi se lakše i detaljnije uvidjela interakcija između različitih poduzeća u industriji te identificirali potrebni resursi za uspješno natjecanje unutar određene industrije, provode se različite analize lanca vrijednosti. Analize doprinose razumijevanju kako svaki član lanca može maksimizirati svoje pojedinačne povrate, ali i povrate čitavog lanca vrijednosti. Analiza lanca vrijednosti uključuje i kvalitativan i kvantitativan pristup. Kao okvir za analizu konkurentskih snaga i slabosti, i na razini poduzeća i na razini industrije, lanac vrijednosti mora biti raščlanjen na svoje strateške komponente kako bi se što bolje razumio utjecaj svake od tih komponenti na trošak i na vrijednost. Jedna od analiza uzima u obzir širu perspektivu uključujući ekološke i društvene utjecaje unutar okvira lanca vrijednosti, a čime se osigurava da lanac postigne održivu konkurentsku prednost. U toj analizi mogu se koristiti tri dimenzije: granica analize, opseg razmatrane vrijednosti i upravljanje. Lanci vrijednosti sve se više promatraju kao sustavi više poduzeća, gdje svako poduzeće prepoznaje potrebu za usklađenim strategijama duž cijelog lanca. Na taj se način jačaju partnerstva među sudionicima u lancu što rezultira većom koristi za kupce. Iako je ključno usredotočiti se na vrijednost za kupca, javlja se potreba i za istraživanjem i uzimanjem u obzir kako aktivnosti i značajke proizvoda utječu na ponašanje potrošača, budući da pojedini kupci različito procjenjuju značajke proizvoda. Među brojnim čimbenicima, pri tome treba uzeti u obzir njihov spol, kulturu, socio-ekonomski status, i sve što utječe na njihovu sposobnost i volju da kupuju i plaćaju proizvode. Odnosi autoriteta i moći koji određuju kako se financijski, materijalni i ljudski resursi raspoređuju i teku unutar lanca vrijednosti predstavljaju upravljanje lancem vrijednosti.³²

S druge strane, lanac vrijednosti može se promatrati kroz šest različitih dimenzija: procesi, protok proizvoda, financijski tijek, protok informacija, sustavi poticaja i upravljanje. Procesii lanca vrijednosti predstavljaju aktivnosti koje stvaraju značajke proizvoda koje zahtijevaju kupci/krajnji korisnici. Tok proizvoda uključuje transport i logistiku potrebnu za premještanje proizvoda između procesa, kako bi se osiguralo da su proizvodi dostupni u različitim fazama procesa bez stvaranja prekomjernih zaliha, poboljšanje i održavanje određenog stupnja kvalitete te korištenje postrojenja i opreme u svim fazama lanca vrijednosti kako bi se smanjili

³² Fearne, A., Martinez, M. G. i Dent, B. (2012.), Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis, Supply Chain Management, 17(6), 575-581

potencijalni zastoji. Financijski tijek odvija se između sudionika lanca vrijednosti i procesa te uključuje tehnologiju prijenosa sredstava i dijeljenje informacija o financijskom učinku između svih sudionika. Protok informacija podrazumijeva točnost poruka, njihov značaj za sudionike, cijenu slanja poruka, brzinu prijenosa i primanja poruka te otvorenost za dijeljenje među sudionicima. Sustavi poticaja uključuju nagrade za učinak i dijeljenje rizika, cjenovne premije, dijeljenje dobiti, dijeljenje troškova, financijsku pomoć, jamstva za kredite, dugoročnu predanost i pristup tržištu. Upravljanje lancem vrijednosti odnosi se na sustav koordinacije unutar samog lanca.³³

2.3. Izgradnja konkurentske prednosti putem generičkih konkurentske strategije

Poduzeća se sve više moraju nositi s vrlo konkurentnim, turbulentnim i nestabilnim tržištem, što proizlazi iz brzog tehnološkog razvoja. Stoga je fokus svih poduzeća na stvaranju konkurentske prednosti kreiranjem novih načina strateškog razvoja, koji im je primjeren i omogućuje uspješnu prilagodbu tehnološkim i industrijskim promjenama. Pri analiziranju strategije ispituje se odnos između vrste strategije i same uspješnosti poduzeća. Vrsta strategije koju će poduzeće primjenjivati igra ključnu ulogu u oblikovanju toga kako poduzeće postiže svoje ciljeve, razvija konkurentske prednosti i ostvaruje dugoročni uspjeh. Različite vrste strategija mogu voditi različitim rezultatima, a uspješnost poduzeća ovisi o tome koliko dobro strategija odgovara okolnostima i ciljevima poduzeća. Strategije rasta, kao što su širenje na nova tržišta, diverzifikacija proizvoda ili akvizicije, mogu pomoći poduzećima da ostvare povećanje prihoda i tržišnog udjela, a uspješnost ovisi o pravilnom odabiru strategije rasta i njenoj provedbi ovisno o konkurenciji i resursima. Strategije konkurentske prednosti, kao što su diferencijacija proizvoda, niski troškovi ili fokus na inovacije, omogućuju poduzeću da postigne uspješnost izdvajanjem na tržištu. U ovom slučaju uspješnost ovisi o tome koliko dobro poduzeće razumije svoje ciljne segmente tržišta i kako pravilno implementira odabranu strategiju konkurentske prednosti. Poduzeća koja se usmjere na strategije održivosti i društvene odgovornosti mogu postići uspješnost tako da ostvaruju pozitivan utjecaj na društvo i okoliš, privlačeći tako sve više kupaca i investitora. Ovdje je od presudne važnosti

³³ Boehlje, M. (1999.), Structural changes in the agricultural industries: how do we measure, analyze and understand them?, American Journal of Agricultural Economics, 81(5), 1028-1041

transparentna komunikacija s interesnim skupinama. U promjenjivim okolnostima, strategije koje se brzo prilagođavaju tržištu i fleksibilno reagiraju na promjene mogu pomoći poduzećima da ostanu konkurentna. Tu uspješnost ovisi o brzini i preciznosti prilagodbe te o sposobnosti brzog donošenja odluka. Strategije internacionalizacije omogućuju poduzećima pristup većem broju potencijalnih kupaca i izvorima resursa širenjem na međunarodna tržišta. U primjeni ovih strategija ključno je razumijevanje razlika u kulturi, zakonima i tržištu u ciljanim zemljama te prilagođavanju strategije tim razlikama. Prema Schendelu i Hoferu, strategija daje smjernice poduzeću koje mu omogućuju da postigne svoje ciljeve, dok pri tom odgovara na prilike i prijetnje u svojoj okolini. Strategije utječu na dugoročni prosperitet poduzeća, najčešće tijekom pet godina, i orijentirane su na budućnost. Imaju multifunkcionalne posljedice i zahtijevaju razmatranje i vanjskih i unutarnjih čimbenika s kojima se poduzeće suočava. Ujedno, strategija je vrlo važan dio svakog učinkovitog poslovnog plana. Odabirom i provođenjem učinkovite konkurentske strategije poduzeće pronalazi svoju industrijsku nišu i uči o ponašanju svojih kupaca.³⁴

Kreiranje strategije koju će poduzeće primjenjivati rezultat je strateškog promišljanja sudionika procesa strateškog menadžmenta. Strateško promišljanje ne bi trebalo predstavljati samo proces zamišljanja budućnosti, nego uzimanje u obzir otvaranja novih mogućnosti i novu perspektivu gledanja na izazove. Nije nužna dugotrajna dominacija jednog odabranog koncepta strategije jer to često rezultira umanjnjem potencijala doprinosa uspješnosti poslovanja, a samim time i zapostavljanje potencijala za daljnji razvoj i održivost konkurentske prednosti. Aktivnosti menadžera trebale bi ići u smjeru otkrivanja novih i maštovitih strategija koje će pisati nova pravila konkurentske igre i predvidjeti potencijal budućnosti značajno drugačiji od onoga u sadašnjosti. Svaki pojedinac u procesu strateškog promišljanja trebao bi uočavati, osjećati, spoznati, prihvatiti i kritički propitkivati obilježja koja utječu na budućnost poduzeća te im davati smisao i djelovati u skladu s njima, oblikovati dojmove, pristupe i ponašanje. Mintzberg, H. objedinjuje sve navedeno u svojem poimanju strateškog razmišljanja, gdje sve svodi na kombinaciju različitih perspektiva: pogled usmjeren na budućnost poduzeća, shvaćanje povijesnih okolnosti i događanja, stavljanje situacije u širi

³⁴ Islami, X., Mustafa, N. i Latkoviky, T. M. (2020.), Linking Porter's generic strategies to firm performance, Future Business Journal, 6(3)

kontekst, shvaćanje odnosa i neposrednog uvida u situaciju, lateralno promišljanje testiranjem konvencionalnih pogleda, sudjelovanje i razumijevanje odnosa kao jedan od sudionika pogađanja te viđenje i shvaćanje srži situacije.³⁵

Kako bi ostvarilo konkurentsku prednost, poduzeće mora donijeti odluku o vrsti konkurentske prednosti koju želi postići i o tržišnom području na kojem želi poslovati. Poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost kada je djelotvornije od tržišnih suparnika, a uzimajući u obzir utjecaj konkurentskih sila. To podrazumijeva da je poduzeće uspješnije u privlačenju kupaca i uvjeravanju da njegovi proizvodi imaju superiornu vrijednost i da nudi dobar proizvod po nižoj cijeni ili proizvod koji ima veću vrijednost za kupce.³⁶

Kada se kaže da je poduzeće uspješnije u privlačenju kupaca i uvjeravanju u to da njihovi proizvodi ili usluge imaju superiorniju vrijednost, to obično podrazumijeva da poduzeće uspješno ističe jedan ili više ključnih elemenata koji čine njihov proizvod ili uslugu atraktivnijim za kupce. Ovo se može postići prema dva glavna pristupa, a to su niska cijena za dobar proizvod ili veća vrijednost za kupce. Ako poduzeće nudi proizvod visoke kvalitete, ali po nižoj cijeni u usporedbi s konkurencijom, to može biti snažna strategija. Kupci često traže dobar omjer cijene i kvalitete, a privlačenje njihove pažnje putem konkurentske cijene može dovesti do povećanja prodaje i tržišnog udjela. S druge strane, ako poduzeće može uvjeriti kupce da njihov proizvod ima dodatnu vrijednost koju konkurencija ne nudi, to može stvoriti konkurentske prednosti. Ta dodatna vrijednost može biti povezana s kvalitetom proizvoda, inovacijama, jedinstvenim značajkama ili dodatnim uslugama koje prate proizvod.³⁷

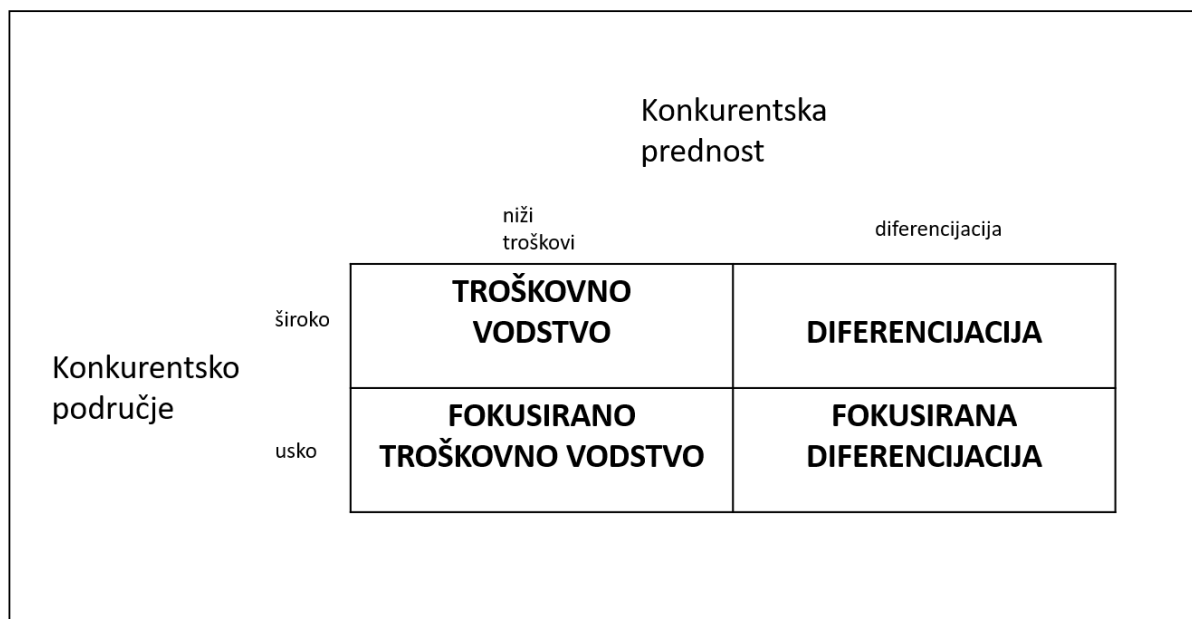
Postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti poduzeća koje proizlaze iz industrijske strukture, u odnosu na konkurenciju, a to su niski troškovi i diferencijacija. One u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje poduzeće nastoji ostvariti dovode do tri generičke strategije za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokusiranje na troškove i fokusiranje na

³⁵ Raguž, V. I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Dubrovnik: Tiskara Zelina d.d.

³⁶ Tipurić, D. (2022.), Materijali s predavanja

³⁷ Tipurić, D. (2022.), Materijali s predavanja

diferencijaciju. Osnovna ideja koncepta generičkih strategija je da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku o vrsti konkurentske prednosti koju želi ostvariti i o području unutar kojeg je želi ostvariti. Ako bi poduzeće svim kupcima pružalo sve proizvode i usluge, njegovo poslovanje bilo bi ispodprosječno i značilo bi da poduzeće uopće nema konkurentsku prednost.³⁸



Slika 3: Generičke konkurentske strategije

Izvor: izrada autora prema Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

Primjenom strategije troškovnog vodstva poduzeće nastoji postati proizvođač s najnižim troškovima u svojoj industriji. Takvo poduzeće ima širok raspon djelovanja i uslužuje mnoge industrijske segmente, a može poslovati i u srodnim industrijama. Izvori troškovne prednosti su različiti i ovise o strukturi industrije. Poduzeće koje postigne i održi potpunu troškovnu prednost posluje iznadprosječno u svojoj industriji. Niski troškovi takvog poduzeća, pri jednakim ili nižim cijenama od konkurenata, daju veće prinose. Ali, u ovom slučaju ne smije se zanemariti osnova diferencijacije – ako kupci proizvod poduzeća smatraju neusporedivim ili neprihvatljivim u odnosu na konkurentske, poduzeće će biti prisiljeno sniziti cijene znatno

³⁸ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

ispod konkurentskih kako bi se ostvarila prodaja. Da bi poslovanje bilo iznadprosječno, poduzeće mora imati proizvod koji je, ili identičan konkurentskom, ili posjeduje drugačiju kombinaciju svojstava koja je jednako poželjna kupcima.³⁹

U strategiji diferencijacije poduzeće nastoji biti jedinstveno u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje kupci uvelike cijene. Poduzeće primjenom ove strategije odabire jedno ili više svojstava proizvoda koje većina kupaca u industriji smatra važnima i jedinstveno se pozicionira u svrhu zadovoljenja tih potreba. Ostvareni cilj na kraju je dodatna dobit. Način postizanja diferencijacije razlikuje se za svaku industriju, a može se temeljiti na samom proizvodu, dostavi, marketingu ili nekim drugim segmentima poslovanja. Poduzeće koje ostvaruje i održava diferencijaciju posluje iznadprosječno u svojoj industriji ako njena cijena uz dodatnu dobit premašuje dodatne troškove koji nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti.⁴⁰

Strategija fokusiranja temelji se na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Poduzeće koje se odlučuje za primjenu ove strategije odabire segment ili grupu segmenata u industriji i kreira strategiju na način da isključivo ono uslužuje te segmente. Postoje dvije inačice strategije fokusiranja: fokusiranje na troškove i fokusiranje na diferencijaciju. Primjenom fokusiranja na troškove poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljnom segmentu iskorištavanjem razlika u troškovnom ponašanju kupaca, a fokusiranjem na diferencijaciju teži diferenciranju u svom ciljnom segmentu iskorištavanjem posebnih potreba kupaca. Ciljni segmenti moraju imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i isporuke koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima. Poduzeće koje se odlučuje za strategiju fokusiranja koristi se prednostima suboptimizacije široko orijentiranih konkurenata u bilo kojem smjeru. Moguće je da konkurenti ne zadovoljavaju potrebe određenog segmenta kupaca dovoljno kvalitetno pa se za poduzeće otvara mogućnost za fokusiranje na diferencijaciju. Ako su pak konkurenti široko orijentirani, moguće je da zadovoljavaju potrebe određenog segmenta kupaca i

³⁹ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

⁴⁰ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

prekvalitetno pa u tom slučaju snose više troškove nego što je potrebno. Tu se javlja prilika za fokusiranje na troškove. Ukoliko poduzeće može postići održivo troškovno vodstvo ili diferencijaciju u svom odabranom segmentu kupaca te ako taj segment ima privlačnu strukturu, onda će poduzeće primjenom strategije fokusiranja poslovati iznadprosječno u svojoj industriji.⁴¹

Ako se poduzeće angažira u svakoj generičkoj strategiji, ali zapravo ne postiže nijednu, poduzeće je „zaglavljeno u sredini“ i ne posjeduje konkurentsku prednost i posluje ispod prosjeka. Takvo poduzeće konkuriira s nedostatkom jer će sve ostala poduzeća koja su se opredijelila za neku od strategija biti bolje pozicionirana za konkuriranje u bilo kojem od segmenata. Poduzeće koje je zaglavljeno u sredini može poslovati iznadprosječno samo ako je struktura industrije u kojoj posluje jako povoljna ili ako su prisutni konkurenti također zaglavljeni u sredini. Položaj „zaglavljeno u sredini“ najčešće se dogodi zbog nemogućnosti poduzeća da se odluči na koji će način konkurirati na tržištu pa pokušava ostvariti konkurentsku prednost svim raspoloživim sredstvima ali je na kraju ne uspijeva postići jer to obično zahtijeva proturječne aktivnosti.⁴²

Svaka generička strategija ima temeljno drugačiji pristup definiranju i održavanju konkurentske strategije, uzimajući u obzir vrstu konkurentske prednosti kojoj poduzeće teži i raspon njegovog strateškog cilja. Poduzeće mora odabrati jednu od strategija jer će u protivnom zaglaviti negdje u sredini. Ostvarivanje troškovnog vodstva i diferencijacije često je proturječno jer je diferencijacija obično skupa, dok troškovno vodstvo često zahtijeva da se poduzeće suzdrži od neke diferencijacije i standardizira proizvod smanjujući npr. troškove marketinga. Međutim, smanjenje troškova ne mora nužno uvijek podrazumijevati žrtvovanje diferencijacije. Moguće je da poduzeće smanjuje troškove, ne samo smanjenjem diferencijacije, nego njenim povećanjem uz korištenje učinkovitijih postupaka ili uvođenjem drugačije tehnologije. Ali, treba uzeti u obzir da smanjenje troškova nije isto što i postizanje konkurentske prednosti. Održivost svake od generičkih strategija zahtijeva da konkurentska

⁴¹ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

⁴² Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

prednost poduzeća bude otporna na ponašanje konkurenata ili razvoj industrije. Poduzeće mora posjedovati zapreke koje otežavaju oponašanje njegove strategije.⁴³

Zapreke koje otežavaju oponašanje ili nadmašivanje strategije poduzeća mogu uključivati razne elemente. Ekonomija obujma, odnosno velika proizvodnja, može rezultirati nižim prosječnim troškovima proizvodnje, stvarajući zapreku za manje konkurente. Posjedovanje specifičnih, ključnih resursa poput patenata, stručnih zaposlenika, razgranatih distributivnih mreža ili teško dostupnih sirovina može stvoriti teško premostive zapreke. Ako poduzeće ima ekskluzivan pristup određenim distributivnim kanalima ili odnose s ključnim dobavljačima, to može stvoriti zapreke konkurentskim poduzećima. Mogućnost brzih inovacija i prilagođavanja promjenama u tehnologiji i potražnji stvara prednost za poduzeće koju je teško oponašati. Dobra reputacija i prepoznatljiva marka mogu stvoriti lojalnost kupaca i otežati konkurenciji privlačenje iste ciljane publike.⁴⁴

U strategiji fokusiranja inovacije mogu pomoći poduzećima da zadovolje specifične potrebe uskog segmenta tržišta razvojem prilagođenih proizvoda i usluga, a prepoznatljiva marka može dodatno ojačati percepciju poduzeća kao stručnjaka u određenom području. Strategija diferencijacije putem inovativnih proizvoda i usluga stvara jedinstvenu vrijednost za kupce, dok dobra reputacija dodatno pojačava percepciju visoke kvalitete i vrijednosti proizvoda te ih čini privlačnijima među korisnicima. U okviru strategije troškovnog vodstva inovacije u tehnologijama, procesima i pristupima proizvodnji mogu značajno smanjiti troškove, a dobra reputacija pomaže u pregovorima s dobavljačima i partnerima te doprinosi smanjenju troškova nabave što posljedično utječe na smanjenje ukupnih troškova poslovanja. U konačnici, kombinacija inovacija, dobre reputacije i prepoznatljivosti marke može podržati bilo koju od navedenih generičkih strategija ukoliko se strategija poslovanja poduzeća prilagodi temeljem ciljeva poduzeća, tržišnih uvjeta i resursa koje poduzeće posjeduje.⁴⁵

⁴³ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

⁴⁴ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

⁴⁵ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

3. STRATEGIJA TROŠKOVNOG VODSTVA KAO IZVOR KONKURENTSKE PREDNOSTI

Troškovno vodstvo jedna je od dvije ključne vrste konkurentske prednosti koju poduzeće može primjenjivati u poslovanju i borbi protiv konkurenata. Nužno je da menadžeri u poduzeću prepoznaju važnost troškova. Mnogi strateški planovi postavljaju kao ciljeve upravo troškovno vodstvo ili smanjenje troškova. Često među menadžerima postoji neslaganje oko relativne troškovne pozicije poduzeća i razloga koji stoje iza te pozicije. U brojnim provedenim studijama postoji sklonost koncentriranja na troškove proizvodnje, dok se pritom zanemaruje utjecaj troškova marketinga, post-prodajne podrške ili infrastrukture na relativnu troškovnu poziciju poduzeća. Isto tako, troškovi se analiziraju prema pojedinačnim aktivnostima po redoslijedu, bez prepoznavanja poveznica među aktivnostima koje mogu utjecati na troškove. Također, javljaju se poteškoće pri procjenjivanju troškovnih pozicija konkurenata, što treba biti temeljni korak u procjenjivanju vlastite relativne troškovne pozicije poduzeća. Troškovna analiza se često oslanja na računovodstveni sustav koji sadrži korisne podatke za analizu, ali oni mogu biti pogrešan pristup strateškoj troškovnoj analizi. Osnovno sredstvo za analizu troškova je lanac vrijednosti jer kretanje troškova poduzeća i njegova relativna troškovna pozicija proizlazi iz vrijednosnih aktivnosti koje poduzeće obavlja konkurirajući u industriji.⁴⁶

Ostvarenje konkurentske prednosti putem troškovnog vodstva zahtijeva agresivnu izgradnju učinkovite infrastrukture poduzeća, energičnu potragu za kontinuiranim smanjenjem troškova temeljenu na iskustvu, strogu kontrolu svih troškova, izbjegavanje marginalnih korisničkih računa i maksimalno moguće minimiziranje troškova u područjima kao što su istraživanje i razvoj, prodaja, post-prodaja, marketing. Niski troškovi u odnosu na konkurenciju postaju „nit vodilja“ kroz cijelu strategiju, iako se kvaliteta, usluga i ostala relevantna područja poslovanja ne smiju zanemariti. Pozicija temeljena na niskim troškovima daje poduzeću iznadprosječne povrate u industriji unutar koje posluje, unatoč prisutnosti jakih konkurentskih snaga. Takav troškovni položaj daje poduzeću mogućnost obrane od suparnika jer njegovi niži troškovi podrazumijevaju da još uvijek može ostvariti povrate nakon što su njegovi konkurenti oduzeli svoje profite kroz suparništvo. Strategija niskih troškova brani poduzeće od moćnih kupaca jer takvi kupci mogu upotrijebiti svoju snagu kako bi snizili cijene samo na razinu slijedećeg

⁴⁶ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

najučinkovitijeg konkurenta. Isto tako, ova strategija pruža mogućnost obrane od moćnih dobavljača zahvaljujući većoj fleksibilnosti u suočavanju s povećanjem ulaznih troškova. Čimbenici koji dovode do pozicije niskih troškova obično također predstavljaju značajne ulazne prepreke u smislu ekonomije razmjera ili troškovne prednosti. Shodno tome, pozicija niskih troškova štiti poduzeće od svih pet konkurentskih sila jer pregovaranje može nastaviti smanjivati profite sve dok se oni slijedeći najučinkovitiji konkurenti ne eliminiraju i jer će, posljedično tome, manje učinkoviti konkurenti prvi posustati pred pritiskom ostale konkurencije. Postizanje pozicije niskih ukupnih troškova često zahtijeva visok relativni tržišni udio ili neke druge prednosti, kao što je povoljan pristup sirovinama. Isto tako može zahtijevati razvoj proizvoda za jednostavnu proizvodnju, održavanje široke linije povezanih proizvoda za raspodjelu troškova i/ili opsluživanje glavnih segmenata kupaca kako bi se postigao volumen. S druge strane, provedba strategije niskih troškova može zahtijevati visoka početna ulaganja kapitala u vrhunsku opremu, primjenu agresivnih cijena i početne gubitke kako bi se izgradio tržišni udio. Visok tržišni udio zauzvrat može omogućiti poduzećima nabavu po još nižim troškovima. Jednom postignuta, pozicija niskih troškova osigurava visoke marže koje se mogu ponovo uložiti u novu opremu i moderne objekte kako bi se održalo vodstvo u troškovima. Takvo ponovno ulaganje može biti preduvjet za održivu strategiju troškovnog vodstva.⁴⁷

3.1. Ključne odrednice strategije troškovnog vodstva

Poduzeće će ostvarivati troškovnu prednost ako su kumulativni troškovi obavljanja svih vrijednosnih aktivnosti niži od troškova konkurenata. Strateška vrijednost troškovne prednosti ovisi o njejoj održivosti, koja će biti prisutna ukoliko je konkurentima teško ili nemoguće kopirati ili oponašati izvore troškovne prednosti poduzeća. Ako poduzeće pruža prihvatljivu razinu vrijednosti kupcima na način da troškovna prednost nije neutralizirana potrebom za određivanjem nižih cijena od konkurenata, troškovna će prednost voditi k vrhunskom poslovanju poduzeća. Ključni čimbenici koji određuju relativnu troškovnu poziciju poduzeća su kompozicija lanca vrijednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju i relativne troškovne pozicije poduzeća u odnosu na pokretače troškova svake aktivnosti. Lanci vrijednosti konkurenata

⁴⁷ Porter, M.E. (1980.), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press

moгу biti slični ili različiti u odnosu na lanac vrijednosti poduzeća. Ako su lanci vrijednosti konkurenata različiti od lanca vrijednosti poduzeća, relativnu troškovnu poziciju poduzeća će odrediti efikasnost dvaju lanaca. Razlike u lancima vrijednosti uobičajeno obuhvaćaju samo neke od vrijednosnih aktivnosti, tako da poduzeće može izolirati utjecaj različitih lanaca na relativnu troškovnu poziciju usporedbom troškova samo onih aktivnosti koje se razlikuju. Relativna troškovna pozicija poduzeća, promatrana u istim vrijednosnim aktivnostima kao i kod konkurenata, ovisi o poziciji poduzeća u odnosu na pokretače troškova tih aktivnosti, u odnosu na konkurentske. Poduzeće bi trebalo ocijeniti relativnu troškovnu poziciju zajedničkih vrijednosnih aktivnosti jednu po jednu, a zatim ih sve akumulirati, zajedno s relativnim troškovima različitih aktivnosti, kako bi se odredila cjelokupna troškovna pozicija.⁴⁸

Osnovno sredstvo za određivanje troškova konkurenata je lanac vrijednosti. Prvo je potrebno identificirati lanac vrijednosti konkurenata i način na koji oni obavljaju svoje aktivnosti. Najčešće je vrlo teško ocijeniti troškove konkurenata u praksi zato što poduzeće ne raspolaže direktnim informacijama o aktivnostima konkurenata. Moguće je procijeniti troškove nekih vrijednosnih aktivnosti konkurenata temeljem dostupnih javnih podataka ili pak intervjuiranjem kupaca, dobavljača i dr. Za vrijednosne aktivnosti za koje troškove nije moguće direktno procijeniti, poduzeće bi trebalo koristiti usporedbu sebe s konkurentom. To podrazumijeva mogućnost određivanja relativne pozicije konkurenta u odnosu na pokretače troškova promatranih vrijednosnih aktivnosti. Ovisno o tome u kojoj mjeri određivanje troškova konkurenata uključuje procjene i dedukciju, ponekad je moguće odrediti samo smjer, a ne i opseg relativne troškovne razlike, u odnosu na nekog konkurenta u nekoj vrijednosnoj aktivnosti. Ukoliko poduzeće istovremeno analizira nekoliko konkurenata, može poboljšati preciznost procjena njihovih troškova. Javno dostupna informacija o jednom konkurentu može se unakrsno provjeriti u odnosu na javno dostupne informacije o drugim konkurentima te se tako koristiti za ispitivanje dosljednosti krivulja razmjera, ili drugih modela troškova, za pojedinu vrijednosnu aktivnost. Stjecanje troškovne prednosti moguće je na dva načina: kontroliranjem pokretača troškova (poduzeće može steći prednost u odnosu na pokretače troškova vrijednosnih aktivnosti koje čine značajan udio u ukupnim troškovima) i

⁴⁸ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

rekonfiguracijom lanca vrijednosti (poduzeće može usvojiti drugačiji i učinkovitiji način dizajniranja, proizvodnje, distribucije ili prodaje proizvoda). Navedeni izvori troškovne prednosti nisu međusobno isključivi jer čak i poduzeće s vrlo različitim lancem vrijednosti od svojih konkurenata može imati neke uobičajene aktivnosti, a njegova relativna troškovna pozicija u tim aktivnostima može unaprijediti ili pogoršati cjelokupnu troškovnu poziciju. Održiva troškovna prednosti proizlazi iz više vrijednosnih aktivnosti, a ne samo jedne od njih, pa je rekonfiguriranje lanca vrijednosti vrlo značajno u stvaranju troškovne prednosti. Kada poduzeće identificira svoj lanac vrijednosti i pokretače troškova važnih vrijednosnih aktivnosti, troškovnu prednost ostvaruje kontroliranjem tih pokretača uspješnije od svojih konkurenata. Najveći potencijal za poboljšanje relativne troškovne pozicije poduzeće ima u aktivnostima koje predstavljaju značajan ili rastući udio u troškovima. Razne aktivnosti poput akvizicija, širenja linije proizvoda, širenja tržišta ili marketinške aktivnosti mogu smanjiti troškove, ali i to ovisi o raznim situacijama i čimbenicima. Naprimjer, povećanjem lokalnog ili regionalnog razmjera u postojećoj regiji najčešće će smanjiti prodaju ili fizičku distribuciju troškova, dok će povećanje nacionalnog razmjera ulaskom u novu regiju najvjerojatnije rezultirati povećanjem troškova. Povećanja razmjera trebala bi biti uravnotežena tako da stvaranje razmjera u jednoj aktivnosti ne dovede do ekonomije nerazmjera u nekoj drugoj aktivnosti. Poduzeće bi trebalo provoditi aktivnosti na načine koji ističu one vrste ekonomije razmjera koje mu najviše koriste i postaviti svoju strategiju tako da, što je više moguće, naglasi aktivnosti u kojima ima najveću prednost na tržištu. Učenje može sniziti relativnu troškovnu poziciju poduzeća ako poduzeće zadržava učenje vlasništvom te mu to može postati važno sredstvo postizanja troškovne prednosti u vrijednosnim aktivnostima osjetljivima na učenje. To se može postići integracijom prema unatrag kako bi se zaštitio *know-how*, kontroliranjem publikacija zaposlenika ili drugih načina širenja informacija, zadržavanjem ključnih zaposlenika te strogim odredbama o ne otkrivanju informacija u ugovorima o zapošljavanju. S druge strane, veoma korisno može biti i učenje od konkurenata. Analizom lanca vrijednosti konkurenata poduzeće može otkriti dobre ideje koje i samo može primijeniti u poslovanju. To se može postići na razne načine, npr. obrnutim inženjeringom konkurentskih proizvoda, proučavanjem objavljenih materijala, održavanjem odnosa s dobavljačima konkurenata. Kontroliranjem učinka iskorištenosti kapaciteta poduzeće također može utjecati na smanjenje troškova na način da poveća prosječnu iskorištenost kapaciteta ujednačavanjem protoka količine kroz svoj lanac vrijednosti. Izjednačavanje protoka poduzeće može postići kroz niz sredstava, kao što su:

najviše opterećenje ili utvrđivanje cijena temeljem doprinosa, razne marketinške aktivnosti, proširenje linije u manje cikličke proizvode ili u proizvode koji mogu koristiti višak kapaciteta s prekidima, odabir kupaca sa stabilnijom potražnjom ili potražnjama koje nisu sezonske ni cikličke, ustupanje udjela u razdobljima visoke potražnje i njegovo ponovo stjecanje u razdobljima niske potražnje, prepuštanje usluživanja fluktuirajućih segmenata konkurentima, dijeljenje aktivnosti sa sestrinskim poslovnim jedinicama s različitim obrascem potreba. Također, poduzeće može poboljšati svoju troškovnu poziciju ako prepozna poveznice između troškovnih aktivnosti i pretvori ih u svoju korist. Ukoliko poduzeće primjenjuje suvremene tehnološke procese, poveznice će biti jače i lakše ostvarive. Primjena novih tehnologija vrlo je često temelj za ostvarivanje troškovne prednosti. To može biti razvijanje procesa s niskim troškovima, omogućavanje automatizacije, dizajn proizvoda s niskim troškovima. Razvoj i proizvodnja uz pomoć suvremene informatičke opreme jednostavniji su i učinkovitiji. Dobri odnosi s dobavljačima i posrednicima daju mogućnost ostvarivanja koristi za sve sudionike kroz koordinaciju i zajedničku optimizaciju svojih pojedinačnih lanaca vrijednosti. Poduzeće mora biti spremno dijeliti koristi od poveznica s dobavljačima i posrednicima kako bi osiguralo njihovu realizaciju. Dijeljenjem vrijednosnih aktivnosti sa sestrinskim poslovnim aktivnostima ili ulaskom u nove poslove u kojima postoje prilike za dijeljenje, poduzeće može također značajno smanjiti svoje relativne troškove. Isto tako, integracija i dezintegracija predstavljaju mogućnost za smanjenje troškova. Kontroliranjem i upravljanjem vremenom poduzeće može značajno smanjiti svoje troškove na način da npr. kupuje imovinu tijekom razdoblja slabe potražnje, ili da zauzimanjem najboljih lokacija, zapošljavanjem najboljih ljudi, stjecanjem pristupa najboljim dobavljačima ili osiguravanjem patenata postane predvodnik neke industrije čime ostvaruje dugotrajnu troškovnu prednost. Ukoliko poslovna politika koja upravlja aktivnostima poduzeća ne doprinosi značajno diferencijaciji jer troškovi provođenja nadmašuju cijenu uz dodatnu dobit koju ostvaruje, potrebno je mijenjati takvu politiku s ciljem smanjenja troškova. Isto tako, poduzeće ne smije zanemarivati ni institucionalne čimbenike, kao što su vladina politika i stvaranje sindikata, jer na njih može utjecati unatoč tome što se smatra da su izvan kontrole. Značajan utjecaj na visinu troškova ima i lokacija jednih aktivnosti u odnosu na druge, kao i u odnosu na kupce i dobavljače. Poduzeće koje dobro locira svoje objekte vrlo će vjerojatno ostvarivati i značajnu troškovnu prednost. Vjerojatno najveći utjecaj na troškovnu poziciju poduzeća imaju postupci nabave, koji se ogledaju u podešavanju specifikacija kupljenih inputa kako bi se preciznije zadovoljile potrebe poduzeća, u

unapređivanju pregovaračke prednosti kroz politiku nabave te odabiru odgovarajućih dobavljača i upravljanju njihovim troškovima. Poduzeća mogu poduzeti nekoliko određenih aktivnosti kako bi unaprijedila pregovaračke moći s dobavljačima: očuvanje dovoljnog broja izvora kako bi se osigurala konkurencija, ali opet dovoljno malog broja kako bi poduzeće predstavljalo važnog kupca svakom izvoru; odabir dobavljača koji su međusobno posebno kompetitivni; mijenjanje udjela poslova dodijeljenih dobavljačima kako bi se osiguralo da ne doživljavaju to kao svoje pravo; povremeno traženje ponuda novih dobavljača kako bi se provjerile tržišne cijene i prikupila tehnološka inteligencija; unapređenje utjecaja razmjera nabave kroz ugovore temeljene na godišnjem obujmu s dostavom u fazama umjesto češćih manjih nabava; traženje prilika za kombiniranjem nabava sa sestrinskim poslovnim jedinicama; investiranje u podatke za bolje razumijevanje troškova dobavljača i tržišnih uvjeta; praćenje tehnološkog razvoja kako bi se uklonila ili smanjila potreba za skupim inputima kod kojih se jedinični troškovi ne mogu smanjiti. Pri odabiru dobavljača, poduzeće bi trebalo uzeti u obzir one dobavljače koji su najučinkovitiji ili one koji nude najjeftiniji proizvod s obzirom na lanac vrijednosti poduzeća.⁴⁹

Poduzeće može ostvariti značajne pomake u relativnoj troškovnoj poziciji ako primjenjuje znatno različit lanac vrijednosti u odnosu na svoje konkurente. Ti pomaci mogu proizaći iz nekoliko izvora, kao što su: različit proces proizvodnje, razlike u automatizaciji, direktna prodaja umjesto indirektna, novi distribucijski kanali, nove sirovine, značajne razlike u vertikalnoj integraciji unaprijed ili unatrag, premještanje lokacije objekata u odnosu na dobavljače i klijente, novi mediji oglašavanja.⁵⁰

Ukoliko poduzeće razvije inovativan proces proizvodnje koji je učinkovitiji ili jeftiniji od konkurencije, to može rezultirati značajnim smanjenjem troškova. Uvođenje automatizacije u proizvodni proces može povećati učinkovitost, smanjiti radnu snagu i troškove proizvodnje. Ako poduzeće može zaobići tradicionalne distribucijske kanale i prodavati svoje proizvode izravno krajnjim kupcima, to može uvelike utjecati na smanjenje troškova povezanih s

⁴⁹ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

⁵⁰ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

posrednicima. Razvoj novih distribucijskih kanala, kao što je online prodaja ili distribucija putem novih maloprodajnih partnera, može stvoriti učinkovitije načine dostave proizvoda kupcima. Pronalazak ili proizvodnja jeftinijih sirovina bez gubitka kvalitete može značajno smanjiti troškove proizvodnje. Smanjenjem troškova može rezultirati i integracija unaprijed ili unatrag u lancu opskrbe smanjenjem ovisnosti o vanjskim dobavljačima ili distribucijskim kanalima. Ako se lokacija proizvodnih objekata premjesti bliže dobavljačima sirovina ili tržištima, mogu se smanjiti troškovi transporta i distribucije. Korištenjem novih i učinkovitih medija oglašavanja mogu se smanjiti troškovi marketinga i istovremeno dosegnuti ciljni segment potrošača.⁵¹

Dva su osnovna razloga iz kojih rekonfiguracija lanca vrijednosti može dovesti do troškovne prednosti. Prvo, rekonfiguracija najčešće predstavlja priliku za temeljito restrukturiranje troškova poduzeća u usporedbi s uvođenjem dodatnih poboljšanja. Drugo, promjena osnove konfiguriranja na način koji pogoduje prednostima poduzeća, na način da se promijene važni pokretači troškova odnosno drugačije obavljanje aktivnosti kako bi se promijenila osjetljivost poduzeća na ekonomiju razmjera, međusobne odnose, učinke lokacije. Za identifikaciju novog lanca vrijednosti, poduzeće mora dobro i kvalitetno istražiti sve što radi, kao i lance vrijednosti svojih konkurenata, kako bi pronašlo nove kreativne mogućnosti obavljanja aktivnosti na drugačiji način. Rekonfiguracija aktivnosti koje uključuju troškove posrednika ili druge troškove koji slijede nakon troškova poduzeća u životnom ciklusu proizvoda, a koji predstavljaju značajan dio troškova za kupca, može značajno smanjiti troškove poduzeća. Relativna pregovaračka moć poduzeća i njegovih naknadnih posrednika ima važan utjecaj na to hoće li poduzeće sniziti svoju relativnu troškovnu poziciju koristeći rekonfiguraciju. Kao sredstvo ostvarivanja troškovne prednosti može poslužiti i strategija fokusiranja, koja se temelji na korištenju fokusiranja za kontroliranje pokretača troškova, rekonfiguriranju lanca vrijednosti, ili oboje. Poduzeće koje usmjerava svoje aktivnosti prema vrlo pažljivo odabranom segmentu industrije, može znatno smanjiti svoje troškove budući da se troškovi vrijednosnih aktivnosti mogu razlikovati za različite segmente.⁵²

⁵¹ Porter, M. E. (2008.), *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

⁵² Porter, M. E. (2008.), *Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

3.2. Primjenjivost i koristi strategije troškovnog vodstva

Ako poduzeće želi uspješno primjenjivati strategiju troškovnog vodstva, mora raditi na smanjivanju troškova u svakoj vrijednosnoj aktivnosti i dosljedno ih provoditi. Troškovna prednost proizlazi iz natprosječnog poslovanja samo ako ga je poduzeće u stanju održati, odnosno mora razviti održive izvore troškovne prednosti. Troškovna prednost je primjenjiva ako postoje prepreke ulaska ili kretanja koje sprječavaju konkurente da oponašaju izvore poduzeća. Različiti pokretači troškova omogućavaju različitu održivost. Razmjer podrazumijeva ključnu prepreku ulaska/kretanja, a trošak oponašanja razmjera je često visok jer konkurenti moraju kupiti udjele. Međusobni odnosi sa sestrinskim poslovnim jedinicama mogu prisiliti konkurente na diverzifikaciju kako bi uskladili troškovnu prednost. Otkrivanje poveznica može biti težak zadatak za poduzeće, a njihovo otkrivanje zahtijeva koordinaciju među organizacijskim linijama ili s nezavisnim dobavljačima i posrednicima. Ako je učenje moguće zadržati unutar poduzeća, konkurentima može biti vrlo teško dostići istu razinu na kojoj se poduzeće nalazi. Ukoliko poduzeće zaštiti inovacije patentima ili ih čuva kao strogu poslovnu tajnu, oponašanje inovacija ili novih procesa proizvodnje predstavlja konkurentima veliku poteškoću. Vremenska usklađenost i integracija također mogu biti značajni izvori održive troškovne prednosti jer ih je često teško oponašati. Čak i oni izvori troškovne prednosti koji su manje održivi mogu predstavljati znatnu prepreku konkurentima ako međusobno djeluju s više održivih pokretača, ili jedan s drugim. U slučajevima kad troškovna prednost proizlazi samo iz jedne ili dvije vrijednosne aktivnosti to postaje privlačno konkurentima za oponašanje. Zato je učinkovitije akumulirati troškovne prednosti stečene iz više izvora u lancu vrijednosti, koji međusobno djeluju i učvršćuju jedan drugi pa je njihovo oponašanje za konkurente skuplje i teže. Kreiranje novog lanca vrijednosti ili rekonfiguracija postojećeg vrlo je značajan izvor održivosti troškovne prednosti. Konkurenti se u tom slučaju neizbježno suočavaju s visokim troškovima prilagođavanja novostvorenom lancu vrijednosti.⁵³

Poduzeća se međusobno razlikuju prema svojim sposobnostima da smanje troškove, čak i kada imaju slične razmjere ili ukupne obujme, ili slične poslovne politike. Unapređenje relativne

⁵³ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

troškovne pozicije možda neće toliko zahtijevati značajne promjene u strategiji poslovanja, koliko će biti potrebna veća pozornost menadžmenta koji nikada ne smije smatrati da su troškovi poduzeća preniski. Ekonomija razmjera postiže se samo ako su sve aktivnosti poduzeća koordinirane tako da pružaju potrebne inpute za uspješno poslovanje pri velikim razmjerima. Poslovna politika ne smije rasipati prednosti razmjera kroz širenje proizvoda, a međusobni odnosi će smanjivati troškove samo ako pogođene poslovne jedinice koordiniraju svoje djelovanje. Prednosti stjecanja novih znanja učenjem ne javljaju se, osim ako ih menadžment poduzeća ne nastoji usvojiti. Neki od čimbenika, kao što su obučavanje i motiviranje zaposlenika, kultura poduzeća, usvajanje formalnih programa smanjenja troškova, kontinuirana provedba automatizacije i stjecanje novih znanja, uvelike pridonose sposobnosti poduzeća da ostvari i održi troškovno vodstvo. Troškovni vođe s vremena na vrijeme uspoređuju vrijednosne aktivnosti jednu naspram druge, kao i između poslovnih jedinica te konkurenata, i obraćaju pažnju na diskrecijske troškove uz podešavanje svojih strategija za postizanje minimalnih operativnih troškova.⁵⁴

3.3. Rizici implementacije strategije troškovnog vodstva

Brojna poduzeća ne razumiju u potpunosti kretanje svojih troškova iz strateške perspektive pa propuste iskoristiti prilike za unapređenje svoje relativne troškovne pozicije. Jedna od najčešćih pogrešaka koju poduzeće može napraviti je isključivo fokusiranje na troškove aktivnosti proizvodnje, budući da značajan dio ukupnih troškova nastaje u aktivnostima kao što su marketing, prodaja, post-prodajna podrška, tehnološki razvoj i infrastruktura. Tim se troškovima vrlo često ne pridaje dovoljno pažnje u troškovnoj analizi. Sljedeća velika pogreška je nedovoljno pridavanje pažnje kupljenim inputima. Poduzeća često gledaju na nabavu kao na funkciju sekundarnog osoblja pa joj namjenjuju malobrojne menadžerske resurse. Analiza troškova nabave često se fokusira isključivo samo na cijene nabave ključnih sirovina. Male promjene u postupcima nabave mogu donijeti značajne troškovne koristi. Najčešće se programi smanjenja troškova usredotočuju na velike troškovne aktivnosti i/ili direktne aktivnosti, dok se one koje predstavljaju mali dio ukupnih troškova rijetko dovoljno temeljito

⁵⁴ Porter, M. E. (2008.), Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

proučavaju, a indirektne aktivnosti se često i previde u potpunosti. Zatim, poduzeća vrlo često upadaju u „zamku“ jer pogrešno dijagnosticiraju svoje pokretače troškova. Ako poduzeće ne razumije izvore svojih troškovnih prednosti, ono može pogoršati svoju troškovnu poziciju fokusiranjem na pogrešnu strategiju i nezamjećivanjem najznačajnijih prijetnji od strane konkurenata. Također, poduzeća vrlo rijetko prepoznaju sve poveznice koje utječu na njihove troškove, posebno one između aktivnosti kao što su osiguranje kvalitete, inspekcija i post-prodajna podrška, i s dobavljačima. To može dovesti do pogreške kao što je zahtijevanje od svakog odjela da smanji troškove za jednak iznos, iako bi zapravo povećanje troškova u nekim pojedinim odjelima snizilo ukupne troškove. Kontradiktorno smanjenje troškova još je jedna od čestih pogrešaka koja se može javiti. Poduzeća nastoje steći tržišni udio kako bi ubirala koristi od ekonomije razmjera, dok istovremeno rasipaju ekonomiju razmjera kroz širenje modela svojih proizvoda. Sudjelovanje u nenamjernom uzajamnom subvencioniranju kada poduzeća ne uspiju prepoznati postojanje segmenata u kojima se troškovi ponašaju drugačije može dovesti do toga da poduzeće zaračunava neumjereno niske cijene za proizvode u proizvodnom programu (ili samo nekim kupcima), dok subvencionira cijene koje zaračunava ostalima. To ima za posljedicu privlačenje konkurenata koji razumiju troškove i koriste ih kako bi snizili cijene i unaprijedili svoju tržišnu poziciju. Također, u nekim situacijama bolje je za poduzeće da pronađe načine za rekonfiguriranje lanca vrijednosti, umjesto da teži dodatnim poboljšanjima troškova u postojećem lancu, jer ga to može dovesti do potpuno nove razine troškova i samim time do bolje relativne troškovne pozicije na tržištu. Prilikom smanjenja troškova poduzeće treba biti iznimno oprezno kako ne bi narušilo diferencijaciju eliminacijom izvora svoje jedinstvenosti sa stajališta kupaca. Napori za smanjenje troškova trebali bi se usredotočiti na aktivnosti koje ne doprinose diferencijaciji poduzeća.⁵⁵

Neovisno o odabranoj strategiji, stvaranje konkurentske prednosti je vrlo težak zadatak za svako poduzeće, a još je teže stvorenu konkurentsku prednost održati. Održivost konkurentske prednosti ovisi o tri glavna uvjeta. Jedan od uvjeta ovisi o izvorima konkurentske prednosti – postoji određena hijerarhija među prednostima koje mogu biti sporedne (na primjer, smanjenje troškova radne snage) ili glavne (posjedovanje posebne tehnologije čije stjecanje

⁵⁵ Porter, M. E. (2008.), Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb: Masmedia

zahtijeva visoku razinu vještina). Posebne tehnologije ili jedinstvene vještine zaposlenika obično su temelj za stvaranje snažne konkurentske prednosti. Smanjenje troškova radne snage može doprinijeti, ali često nije dovoljno za dugoročnu održivost. Drugi odlučujući čimbenik je količina izvora konkurentske prednosti – što ih je više, to je izglednije da će poduzeće lakše stvoriti i održati konkurentsku prednost. Što je više različitih izvora konkurentske prednosti, to je poduzeće manje ranjivo. Ovisnost o jednom ključnom izvoru može predstavljati veliki rizik. Raznolikost izvora omogućuje poduzeću da se prilagodi promjenama u okolini ili da kombinira različite prednosti kako bi stvorilo jedinstvenu konkurentsku poziciju. Treći faktor presudan za održivost konkurentske prednosti vezan je uz kontinuirani napor u moderniziranju i usavršavanju. Kontinuirano prilagođavanje i poboljšavanje ključno je za održavanje konkurentske prednosti, što zahtijevaju brze promjene u tehnologiji, na tržištu i u potrošačkim preferencijama. Može se reći da je svaka prednost podložna kopiranju pa je nužno da poduzeće usvoji protuprirodno ponašanje koje se sastoji od stalnog mijenjanja strategija kako bi što više otežalo kopiranje aktivnosti konkurentima. To podrazumijeva stalne inovacije, usklađivanje s promjenama na tržištu prije konkurenata ili izgradnju kompleksnih sustava koje je teško kopirati.⁵⁶

⁵⁶ Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), Competitive advantage in global industries, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

4. SPECIFIČNOSTI INDUSTRIJE PROIZVODNJE PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME

Nijedna industrija nije homogena, svaka je podijeljena na segmente koji imaju svoju strukturu i često obuhvaćaju različite lance vrijednosti kupaca i/ili lanac vrijednosti koji je poduzeću potreban da bi ih adekvatno uslužilo.⁵⁷ Iznimka od toga nije ni industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme.

Ključni aspekt okruženja poduzeća je industrija u kojoj posluje i uspjeh konkurentske strategije poduzeća ovisi i o tome u kakvom je poduzeće odnosu s okolinom, odnosno industrijom. Struktura industrije ima vrlo snažan utjecaj na definiranje pravila konkurentske igre, podjednako kao i strategije ostalih poduzeća u datoj industriji. Sve industrije nemaju jednak potencijal. Temeljna razlika ogleda se u krajnjem potencijalu ostvarivanja profita, ovisno o snazi konkurencije unutar industrije. Bit konkurentske strategije poduzeća je pronaći poziciju unutar industrije na kojoj se najbolje može nositi s konkurentskim silama ili može utjecati na njih u svoju korist. Poznavanje temeljnih izvora konkurentskog pritiska unutar industrije pokazuje privlačnost poslovanja unutar iste, ukazuje na kritične snage i slabosti poduzeća, razjašnjava područja u kojima strateške promjene mogu polučiti najveću dobit te ističe trendove u industriji koji predstavljaju najveći značaj kao prilike ili prijetnje za poduzeće.⁵⁸

Profesionalna komunalna oprema podrazumijeva uređaje i strojeve za ljetno i zimsko održavanje prometne infrastrukture. To uključuje snježne plugove, snježne freze, posipače soli i tekućine, kranske kosilice, malčere, razne četke, multifunkcionalna vozila s raznim nadogradnjama i kompaktne vakuumske čistilice. Uz to, tu se ubrajaju i upravljački sustavi za uređaje te informacijsko-komunikacijski sustavi za praćenje i nadzor uređaja i vozila. Ovo je važno za napomenuti budući da mnogi, neupućeni u ovaj segment industrije, pri pomisli na „komunalnu opremu“ najčešće podrazumijevaju strojeve i uređaje za prikupljanje i zbrinjavanje otpada jer svakodnevno na ulici gledaju kante, kontejnere i kamione za prikupljanje i odvoz smeća. Razvoj, proizvodnja i prodaja ovih uređaja ovisi o brojnim

⁵⁷ Porter, M. E. (2008.), *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb: Masmedia

⁵⁸ Porter, M. E. (1980.), *Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability*, *Financial Analyst Journal*, 36(4), 30-41

čimbenicima, od kojih se kao najvažniji mogu izdvojiti: vrsta prometne infrastrukture koja se održava, tip vozila na koje se uređaji ugrađuju, vremenski uvjeti, način poslovanja poduzeća i strategija koju primjenjuje. U vrste prometne infrastrukture ubrajaju se sve vrste prometnica (ceste, brze ceste, autoceste, nerazvrstane ceste), nogostupi, biciklističke staze, parkirališta, podzemne garaže, parkovi, šume, kanali, vodotokovi, aerodromi. Ovisno o tržištu na kojem se proizvodi primjenjuju i vrsti infrastrukture, oni podliježu raznim zakonskim regulativama kojih se proizvođači moraju pridržavati ukoliko žele proizvod plasirati na tržište. Uređaji za komunalno održavanje mogu se ugraditi na razne tipove vozila, od velikih kamiona preko traktora i multifunkcionalnih vozila do građevinskih strojeva. Koji tip vozila će se primjenjivati ovisi o vrsti prometne infrastrukture koja se održava. Vremenski uvjeti su u posljednje vrijeme vrlo nestabilni i nepredvidivi, i stoga imaju veliki utjecaj na razvoj i prodaju proizvoda za komunalno održavanje. Potražnja za proizvodima ovog tipa ovisi o količini padalina, temperaturama, izmjeni godišnjih doba. Način poslovanja poduzeća, odnosno strategija koju primjenjuje, definira položaj poduzeća na tržištu i unutar industrije. Strategija određuje koju će poziciju poduzeće zauzeti u odnosu na konkurenciju i koje taktike će primjenjivati u borbi protiv istih ili sličnih proizvoda koje nudi konkurencija.⁵⁹

Industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme razvija se svakodnevno. Trendovi u primjenama proizvoda i tehnologijama koje se koriste mijenjaju se gotovo preko noći. Sva poduzeća koja posluju unutar ove industrije primorana su slijediti te trendove i prilagođavati tehnologije koje primjenjuju tim trendovima ukoliko žele opstati na tržištu i učinkovito se boriti protiv konkurencije. Konkurencija unutar industrije kontinuirano raste, mijenja se odnos ponude i potražnje, razvijaju se novi proizvodi, kupci imaju sve veća očekivanja. Neprestano praćenje trenutnih trendova u primjeni proizvoda i tehnologijama unutar industrije je od suštinskog značenja. To podrazumijeva praćenje inovacija, promjena u zakonodavstvu, zahtjeva tržišta i ekoloških standarda. Poduzeća trebaju kontinuirano ulagati u istraživanje i razvoj kako bi stvarala inovativne proizvode koji će zadovoljiti potrebe krajnjih kupaca. To uključuje razvijanje energetske učinkovite rješenja, pametnih uređaja, ekološki prihvatljivih proizvoda i usluga. Uz to, nužna je i brza prilagodba naprednim tehnologijama, kao što su

⁵⁹ <https://rasco.hr/>

umjetna inteligencija, automatizacija i digitalizacija što može poboljšati učinkovitost proizvodnje i postprodajnu podršku. Održivost je također jedna od vrlo važnih stavaka, obzirom na sve veću ekološku osjetljivost kupaca proizvođači komunalne opreme moraju razvijati ekološki prihvatljive proizvode i usluge te koristiti ekološki prihvatljive procese u proizvodnji kako bi ispunili sve strože ekološke regulacije. Potrebno je svakako i prilagođavanje tržištu od strane poduzeća u vidu razumijevanja potreba i očekivanja kupaca, što je ključno za uspješnost poslovanja. Analiza tržišta i prikupljanje povratnih informacija od strane krajnjih kupaca pomaže poduzećima u tome da prilagode svoje proizvode i usluge. Industrija komunalne opreme je vrlo konkurentna pa je važno da poduzeća budu svjesna konkurencije te da prilagođavaju svoje strategije poslovanja kako bi se izdvojila od konkurencije. S druge strane, suradnja s drugim poduzećima i partnerstva mogu stvoriti prilike za zajednički razvoj proizvoda i bolju konkurencijsku poziciju. Za održavanje konkurentske prednosti vrlo je važna brza reakcija na promjene i prilagodba promjenjivim uvjetima tržišta, ali i osiguranje da zaposlenici dobiju sve potrebne edukacije te da budu spremni za rad s najnovijim tehnologijama i proizvodima kako bi mogli ići u korak s trendovima.⁶⁰

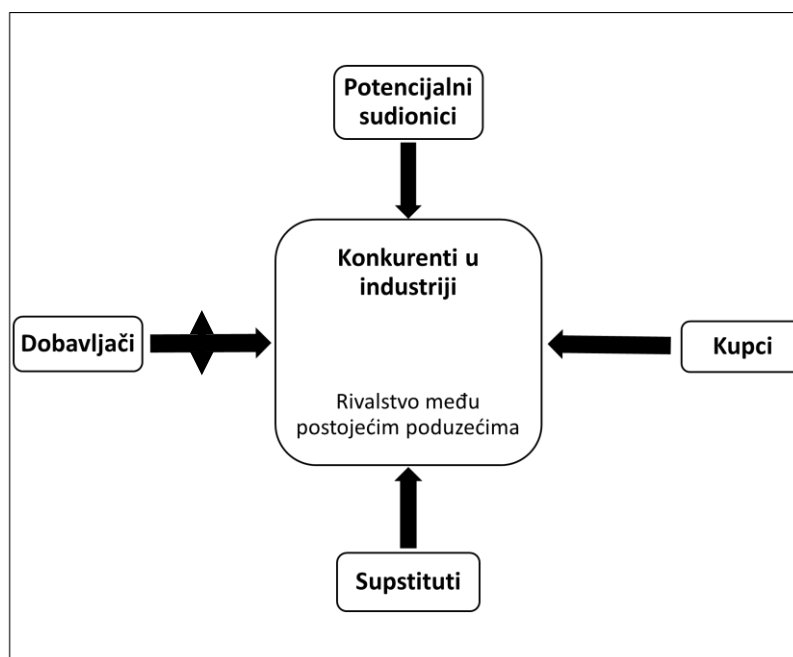
4.1.Osnovna obilježja industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme

Uobičajeno je industrijom nazivati veliku skupinu poduzeća koja obavljaju neku generičku djelatnost, pa bi shodno tome to zapravo bio sinonim za sektor. Međutim, takvo definiranje industrije je preširoko, pogotovo u slučaju industrije proizvodnje komunalne opreme. Industriju treba promatrati kao pojam uži od sektora kako bi se mogla učinkovito provoditi strateška analiza ključnih čimbenika tržišnog uspjeha i konkurentnosti poduzeća. Isto tako, pojam industrije se često poistovjećuje s pojmom tržišta, što također nije ispravno. Tržište predstavlja mjesto sučeljavanja ponude i potražnje radi zadovoljenja neke potrebe i uključuje sve sudionike koji sudjeluju u tom procesu, dok industriju ne čine svi sudionici na tržištu. Industrija se sastoji od poduzeća koja međusobno dijele i tehnologije i kupce. Zapravo ne postoji jednoznačno definiranje industrije, definicija se može mijenjati ovisno o tome kako se mijenjaju konkurencija i strukturalna industrijska obilježja.⁶¹

⁶⁰ Izrada autora prema internim podacima poduzeća RASCO d.o.o.

⁶¹ Tipurić, D. (1996.), Porterov model industrijske strukture, Poslovna analiza i upravljanje, ožujak-travanj 1996.

Osnovna strukturalna obilježja svake industrije mogu se promatrati i opisati kroz pet konkurentnih sila prema modelu M. E. Portera: prijetnja ulaska novih poduzeća, prijetnja zamjene proizvoda, moć pregovaranja dobavljača, moć pregovaranja kupaca i suparništvo unutar poduzeća iz istog sektora. Ovih pet sila utječe i na razvoj industrije te određuje njenu dugoročnu profitabilnost. Ukoliko svih pet sila djeluje podjednako i povoljno na razvoj industrije, veliki broj poduzeća ostvarivat će značajan povrat ulaganja. Kada je jedna sila, ili više njih, aktivnija od ostalih, broj profitabilnih poduzeća će biti manji. Intenzitet djelovanja pet sila ovisi i o glavnim ekonomskim i tehničkim značajkama industrije. Na primjer, da li će ulazak novog poduzeća u industriju biti lak ili težak, ovisi o visini prepreka za ulazak, kao što su vjernost kupaca postojećim poduzećima, ekonomija razmjera i slično. Poduzeća svojim aktivnostima mogu utjecati na djelovanje sila: mogu smanjiti pritisak novih poduzeća povećanjem prepreka ulasku zahvaljujući, na primjer, povećanju fiksnih troškova.⁶²



Slika 4: Pet konkurentnih sila prema modelu M. E. Portera

Izvor: Porter, M. E. (2008): *Konkurentna prednost*, Masmmedia, Zagreb, str. 24.

Prijetnja od ulaska novih poduzeća, odnosno opasnost od potencijalnih konkurenata, važna je sila koja utječe na dugoročnu industrijsku profitabilnost. Unutar industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme gotovo svakodnevno postoji opasnost od pridošlica koje

⁶² Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), Competitive advantage in global industries, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

ulaze, ili na posve nova tržišta, ili kvalitativno proširuju postojeća. To su poduzeća koja se natječu s istim ili vrlo sličnim asortimanom, a žele ostvariti iznadprosječne profite. Na ulazak novih poduzeća u industriju utječu razne ulazne zapreke koje ih mogu obeshrabriti od ulaska te time štite postojeća poduzeća unutar industrije. Jaku ulaznu barijeru mogu stvoriti promocija i proizvodna diferencijacija. Poduzeća u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme najčešće nude široke asortimane, s velikim brojem modela ili tipova proizvoda, pa se pridošlice sučeljavaju s visokim troškovima jer moraju ući u industriju s barem približno sličnim asortimanom kako bi imali veće izgleda za uspjeh. Također, moraju puno više uložiti u promociju svojih proizvoda kako bi postigli jednaku razinu prodaje, posebno zbog specifičnosti proizvoda u predmetnoj industriji. Kako bi pridošlice postigle odgovarajuću razinu konkurentnosti unutar industrije, na početku moraju najčešće uložiti veliki kapital pa i to predstavlja ulaznu zapreku. Općenito, pridošlice budu u puno nepovoljnijem troškovnom položaju od postojećih poduzeća, jer postojeća poduzeća imaju brojne prednosti u vidu znanja i iskustva u industriji, posjedovanja odgovarajuće tehnologije, pristupa najboljim izvorima resursa, državne potpore koja je u komunalnoj industriji izuzetno važna. Budući da je prodaja komunalne opreme vrlo specifična i većinom se odvija na propisane i standardizirane načine koji su uvjetovani određenim zakonskim i tržišnim propisima, pridošlice u industriju moraju osigurati pravilnu distribuciju za svoje proizvode. Postojeća poduzeća već imaju trajne partnerske odnose s distribucijskim partnerima, pa je ulazak konkurenata otežan i s te strane. Državna ograničenja su u ovom slučaju također jedna od velikih zapreka ulasku u industriju. Proizvodnja i prodaja komunalne opreme podliježe brojnim državnim zakonima i propisima, kao i nadzoru. Shodno tome, država može ograničiti ili čak zabraniti ulazak pojedinim poduzećima u industriju, ili pak može utjecati na povećanje nekih drugih ulaznih zapreka.⁶³

Zamjenski (supstitucijski) proizvodi su u industriji komunalne opreme proizvodi koji imaju bolji odnos cijene u odnosu na izvedbu od proizvoda poduzeća unutar industrije. Korisnici kod ovih proizvoda najčešće kao glavni kriterij za donošenje odluke o kupnji uzimaju ukupan trošak vlasništva – odabiru proizvode kod kojih je on najniži, kako bi ostvarili najveću dobivenu vrijednost. Takvi proizvodi omogućavaju kupcima da svoje potrebe zadovolje na najbolji

⁶³ Izrada autora prema: Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), *Competitive advantage in global industries*, *Management Research News*, 23 (7/8), 111-117 i internim podacima poduzeća RASCO d.o.o.

moćući, najisplativiji način. Ako postoje snažni supstituti, čiji je ukupan trošak vlasništva puno niži od proizvoda poduzeća unutar industrije, oni smanjuju tržišnu moć industrije dodatno ograničavajući utjecaj poduzeća na formiranje cijena. Ukoliko poduzeća unutar industrije žele smanjiti važnost zamjenskih proizvoda na svojim ciljnim tržištima, moraju se svakako dodatno diferencirati od konkurencije i povećati kvalitetu asortimana koliko je to moguće. Poduzeća moraju kontinuirano analizirati konkurentske zamjenske proizvode kako bi bila u tijeku s time koje aktivnosti trebaju poduzimati. Pregovaračka moć kupaca je u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme, odnosno na tržištima poslovne potrošnje, vrlo velika. Oni žele kupovati proizvode po što nižim cijenama, a da dobiju čim višu kvalitetu ili dodatan set usluga za istu cijenu. Uvelike utječu na položaj promatrane industrije u distribucijskim mrežama. Proizvodi su u većem postotku standardizirani, ali obzirom na brojnu konkurenciju na svim tržištima cijene mogu prilično varirati. Kupci to znaju iskoristiti i svojim ponašanjem stvaraju još veći pritisak na poduzeća kako bi smanjila cijene. S druge strane, određeni postotak kupaca traži i specifične, nestandardne proizvode, koji onda podrazumijevaju i veće troškove za poduzeća ali i za same kupce koji ih traže. Međutim, i u ovom slučaju kupci imaju veliku pregovaračku moć jer upravo o njihovim zahtjevima ovisi način proizvodnje koji će poduzeća primijeniti, strategija prodaje koju će koristiti i način na koji će se formirati cijene. Pregovaračka moć dobavljača u ovoj je industriji izrazito velika. Dobavljači sirovina, materijala i opreme te banke koje opskrbljuju poduzeća potrebnim kapitalom izrazito su moćni i svojim djelovanjem mogu značajno utjecati na profitabilnost poduzeća. Posljednjih nekoliko godina najviše utječu na to povećanjem cijena svojeg asortimana ili smanjenom kvalitetom svojih proizvoda i usluga. To je postala svakodnevica u promatranoj industriji i poduzeća su primorana prilagoditi se tome i nositi se s tim na najbolji mogući način, ukoliko ne žele da to ima preveliki utjecaj na proizvodnju, a onda samim time i na profitabilnost. Dobavljači su toga itekako svjesni i koriste to za ostvarenje svojih profita. Industrija komunalne opreme je onda primorana pokriti nastale dodatne troškove povećanjem cijena vlastitih proizvoda, što opet nužno utječe na odnose s kupcima i njihovu pregovaračku moć u odnosu na konkurenciju prisutnu na tržištima. I u konačnici, suparništvo između poduzeća unutar industrije proizvodnje komunalne opreme je važan čimbenik koji utječe na industrijsku profitabilnost. Svako poduzeće u industriji nastoji ostvariti što bolji tehnološki i tržišni položaj, a da pri tome uz što manje troškove stvaraju čim veću vrijednost za svoje kupce. Konkurencija unutar ove industrije je vrlo velika i raste gotovo svakodnevno. Konkurenti su većinom veliki i moćni,

razlikuju se po svojim strategijama i korijenima, imaju različite ideje i pristupe u tome kako se izboriti za svoju poziciju unutar industrije. Također, na svakom tržištu postoji i veliki udio konkurencije iz uvoza, što dodatno otežava poslovanje za poduzeća unutar industrije. Na nekim tržištima postoji dominantno poduzeće koje je zapravo industrijski vođa. To poduzeće postavlja osnovne konkurentne uvjete i upravlja odnosima cijena, a sva ostala poduzeća na tržištu se tome moraju prilagoditi i nastojati izvući maksimalnu korist za sebe korištenjem različitih taktika, npr. uvođenjem novih proizvoda, boljom kvalitetom proizvoda, inovativnim dizajnerskim rješenjima, posebnim kanalima promocije i sl.⁶⁴

Država svojim utjecajem nastoji povećati učinkovitost gospodarstva, a nužni preduvjet za to je da struktura proizvodnje odgovara strukturi potražnje. Dovoljan uvjet je da uz postojeće cijene proizvoda kupci budu spremni kupiti kompletnu proizvodnju. Utjecaj na strukturu gospodarstva i konkurentnost gospodarstva država provodi pomoću industrijske politike koja se odnosi na sve aktivnosti državnih tijela koje izravno ili neizravno utječu na učinkovitost (proizvodnost, profitabilnost, međunarodnu konkurentnost...) proizvodnog i uslužnog sektora. Industrijska politika zapravo predstavlja vladinu strategiju za oblikovanje strukture nacionalne industrije – vladine mjere donesene prvenstveno radi utjecaja na alokaciju resursa između gospodarskih sektora, odnosno utjecaj vlade na smjer gospodarskog razvoja.⁶⁵

4.2. Razvoj industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme

Na tržištu se svakodnevno događaju brojne promjene koje su ponajviše rezultat tehnoloških promjena i promjena u strukturi potražnje. Posljedično tome, neke industrije rastu, a neke smanjuju svoje aktivnosti. Za rast i razvoj industrije vrlo su važna temeljna istraživanja, ulaganje u obrazovanje, investicije u komercijalizaciju inovacija i tržišnih istraživanja. Industrija koja će u budućnosti ostvarivati veliki uspjeh treba imati državnu potporu kako bi se ubrzao njen rast više nego što bi to bilo u slučaju financiranja privatnim kapitalom. Važno je i postojanje konzistentnosti između fiskalne i monetarne politike te postojeće vladine potpore

⁶⁴ Izrada autora prema: Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), Competitive advantage in global industries, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

⁶⁵ Tipurić, D. (ur.) (1999.), Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija

i ugovora, umanjenja poreza, subvencioniranja kamata, dok je usmjerenost gospodarstva prema izvozu glavno obilježje industrijske politike.⁶⁶

Za ostvarenje rasta industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme nužna je izvozna orijentacija. Republika Hrvatska je relativno malo tržište za proizvode i usluge iz ovog segmenta, stoga je orijentacija na izvoz presudna da bi poduzeća ostvarila ciljane stope rasta. Izvoz omogućava pristup većim tržištima i potencijalno rastućim ekonomijama. Izlaskom na strana tržišta, poduzeće se izlaže međunarodnoj konkurenciji što će potaknuti inovacije i poboljšanja kvalitete proizvoda. Konkurencija na međunarodnim tržištima vrlo često zahtijeva visoke standarde, a to će potaknuti i rast cjelokupne industrije. Također, nije preporučljivo ovisiti samo o jednom tržištu, posebno u slučaju ovog segmenta proizvoda, jer tada potencijalne gospodarske krize neće drastično utjecati na prodaju i profit obzirom da će izvoz biti osiguranje protiv unutarnje ekonomske nestabilnosti. Potreba za profesionalnom komunalnom opremom postoji u mnogim dijelovima svijeta, posebno u urbanim sredinama koje se brzo razvijaju, tako da je tržište za ovaj segment proizvoda zaista široko i nudi brojne prilike. Upravo će izvoz omogućiti zadovoljenje globalne potražnje i daljnji rast i razvoj industrije. Isto tako, izvoz će doprinijeti ekonomskom rastu i razvoju domaćeg tržišta poticanjem investicija i stvaranjem novih radnih mjesta, što će izravno utjecati na razvoj industrije na domaćem tržištu.⁶⁷

Ako promatramo razvoj industrije komunalne opreme na tržištu Hrvatske od osnutka predmetnog poduzeća (1990. godine) pa do danas, ona se nije značajno promijenila. I dalje su aktualne četiri velike grupe kupaca: poduzeća koja se bave održavanjem prometnica (Hrvatske autoceste i društva kapitala nastala iz Hrvatskih cesta), građevinska poduzeća i privatni autoprijevoznici koji u održavanju prometnica sudjeluju kao podizvođači tvrtki koje se bave održavanjem prometnica, tvrtke koje se bave održavanjem vodotokova i komunalna poduzeća u gradovima i općinama. Jednako kao i prije tridesetak godina, tako i danas, na tržištu Hrvatske je prisutan veći broj distributera strojeva i opreme za komunalno održavanje europskih proizvođača. Oni te proizvode uvoze i prodaju navedenim domaćim kupcima. Obzirom na

⁶⁶ Tipurić, D. (ur.) (1999.), Konkurentna sposobnost poduzeća, Zagreb: Sinergija

⁶⁷ Vrdoljak, I. (ur.) (2014.), Industrijska strategija Republike Hrvatske, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske

specifičnost industrije proizvodnje komunalne opreme za održavanje prometnica, razvoj se bazira ponajprije na unapređenju postojećih proizvoda i usluga. Nešto su rjeđe situacije u kojima se razvijaju potpuno novi proizvodi ili tehnologije. Jedan od takvih primjera je razvoj proizvoda za tekuće posipanje prometnica, umjesto korištenja suhe ili mokre soli kao glavnog materijala za posipanje. Sol, odnosno natrijev klorid, je vrlo agresivan spoj koji šteti okolišu i prometnoj infrastrukturi. Iz tog razloga je razvijena tehnologija tekućeg posipanja otopinama natrijevog ili kalcijevog klorida ili uree. Prometnice se tim otopinama posipaju preventivno, prije zaleđivanja, čime se značajno smanjuje količina utrošenog materijala, postiže se veća sigurnost svih sudionika u prometu te se štiti okoliš i prometna infrastruktura. Poduzeća unutar ove industrije moraju redovito pratiti sve novosti i sama sudjelovati u procesima razvoja, kako bi se mogla prilagoditi tržištu i boriti se protiv konkurencije. Trendovi razvoja, osim poboljšanja funkcionalnosti proizvoda i zahtjeva za zaštitu okoliša kao ključnih, također uključuju i poboljšanje ergonomije i sigurnosti korisnika (operatera) i dizajn samih proizvoda jer korisnici vole imati *oku ugodne* proizvode, bez obzira na to što se radi o ovakvom tipu proizvoda.⁶⁸

Već 2000.-te godine postalo je evidentno da je hrvatsko tržište relativno malo u segmentu proizvoda industrije profesionalne komunalne opreme. Poduzeće RASCO se od samih početaka svake godine sve više razvijalo i povećavalo broj proizvoda u svom proizvodnom programu. Budući da je strategija poslovanja koju su definirali vlasnici bila usmjerena na daljnji rast, investiranje u nove proizvodne objekte, uvođenje modernih tehnologija u proizvodnju, kontinuirana zapošljavanja te usvajanje proizvodnje novih i složenijih proizvoda koji donose višu dodanu vrijednost za kupce, krenulo se vrlo brzo u širenje na nova strana tržišta. Ponajprije su napravljena istraživanja tržišta u regiji, odnosno u susjednim državama Slovenije, Bosne i Hercegovine, Srbije i Makedonije. U početku je fokus bio na traženju distributera, manjih poduzeća, koji su imali veće mogućnosti stupanja u kontakt s potencijalnim krajnjim kupcima na svojim tržištima. Tada su to uglavnom bila poduzeća koja su se bavila prodajom građevinske mehanizacije jer još nisu postojali distributeri koji bi se bavili preprodajom isključivo profesionalne komunalne opreme. Napredovanje u poslovanju na ovaj način je išlo vrlo sporo budući da su distributeri redovito stavljali fokus na prodaju većih građevinskih

⁶⁸ Izrada autora prema provedenom intervjuu s Ispitanikom 1

strojeva na kojima su više zarađivali, tako da im proizvodi poduzeća RASCO nisu bili prioritet. Osim toga, svako izlaženje na novo strano tržište uvijek je zahtijevalo velika financijska ulaganja i puno truda radi predstavljanja i promocije novog branda na tržištu. Shodno svemu tome, poduzeće RASCO je odlučilo na navedenim tržištima osnovati vlastite podružnice kako bi plasiranje proizvoda pod brandom RASCO bilo jednostavnije i učinkovitije. U tom se periodu krenulo razmišljati i o širenju na druga strana europska tržišta, između ostaloga i na tržište Njemačke koje je bilo jedno od prvih na koje je RASCO plasirao svoje proizvode. Bilo je teško u počecima samostalno se probiti na strana tržišta, tako da je nakon 2010. godine poduzeće RASCO angažiralo konzultante koji su odradili istraživanja tržišta, pronašli potencijalne distributere na određenim tržištima koja su u tom trenutku bila najpogodnija i organizirali prve sastanke s njima kako bi se razgovaralo o potencijalnoj suradnji. Zahvaljujući tome, u naredne dvije godine, poduzeće RASCO je sklopilo ugovore o zastupanju s desetak distributera u najvećim europskim državama. Tako je značajno povećan broj tržišta na koje je RASCO mogao plasirati svoje proizvode, proširiti bazu krajnjih kupaca, a brand RASCO postizao je sve veću vidljivost.⁶⁹

Tada je krenuo i značajniji razvoj industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme na tržištima Europe. Konkurencija je rasla sve brže, pritom uvodeći nove tehnologije i proizvode, što je zahtijevalo veće prilagodbe i ulaganja od strane poduzeća kako bi održala konkurentsku prednost. Prilagodba i kontinuirani razvoj postali su ključni kako bi poduzeće ostalo prisutno na tržištu i pratilo industrijske trendove. Od presudne važnosti ovdje bilo je inoviranje i kontinuirano usklađivanje s potrebama i preferencijama tržišta, odnosno krajnjih kupaca. Industrija se mijenja i razvija, pojavljuju se nove tehnologije i proizvodi, a konkurencija strelovito raste. Shodno tome, poduzeća su morala biti spremna na kontinuirane prilagodbe te ulaganja u istraživanje i razvoj kako bi ostala relevantna i konkurentna. Također, ulaganje u promociju branda i proizvoda igralo je ključnu ulogu u privlačenju kupaca i ostvarivanju uspjeha na tržištu. Ključno je bilo razumjeti tržište i brzo reagirati na promjene, ići u korak s tehnološkim inovacijama i zahtjevima kupaca. To je zahtijevalo razne prilagodbe poduzeća unutar proizvodnih procesa, marketinških strategija i postprodajne podrške, kao ključnih aktivnosti za uspješno ostvarivanje i održavanje konkurentne prednosti. Obzirom na dinamiku

⁶⁹ Izrada autora prema provedenom intervjuu s Ispitanikom 1

modernih tržišnih, kontinuirani razvoj i prilagodba tržištu su već tada, a tako je ostalo i danas, bili imperativ za dugoročni uspjeh poduzeća.⁷⁰

4.3. Ključne odrednice poslovanja u segmentu proizvodnje profesionalne komunalne opreme

Strateški gledano, industrije se mogu međusobno razlikovati ovisno o tome da li nude proizvode slične ili različite od konkurencije. Upravo je industrija područje gdje će poduzeće ostvariti ili izgubiti konkurentsku prednost. Svojom konkurentskom prednošću poduzeće mora definirati i razraditi profitabilan pristup unutar svoje industrije. Ne postoji neka univerzalna strategija – da bi bila uspješna, strategija mora biti specifična i za poduzeće i za industriju u kojoj poduzeće posluje. Strategija se mora temeljiti na opsegu kompetencija i stvarnih sredstava poduzeća.⁷¹

Poduzeće treba pažljivo razmotriti svoje kompetencije i resurse kako bi identificiralo svoje konkurentske prednosti unutar promatrane industrije. To mogu biti neka specifična znanja, tehnologija, pristup tržištu, iskustvo ili nešto drugo što ga izdvaja od konkurencije. Svaka industrija ima svoje specifične karakteristike, tržišne trendove, pravila i konkurenciju koja je prisutna na tržištu. Pravilno razumijevanje tih aspekata je ključno za izgradnju strategije poslovanja koja će omogućiti poduzeću da se istakne i ostvari i održi konkurentsku prednost u toj industriji. Kako se svaka industrija mijenja i razvija tijekom vremena, tako i poduzeća koja posluju unutar industrije moraju biti sposobna prilagođavati svoju strategiju poslovanja kako bi ostala relevantna. To može uključivati razne aktivnosti, ovisno o situaciji, kao što su prilagodbe proizvoda, marketinške kampanje, tehnološke inovacije i slično. Isto tako, razumijevanje ciljane publike i tržišta je ključno za izradu učinkovite strategije poslovanja. To pak uključuje analizu potreba i preferencija kupaca, kao i prometnih i demografskih podataka koji su veoma važni u segmentu profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture. Nije dovoljno samo odabrati učinkovitu strategiju poslovanja, važno je osigurati i njeno uspješno provođenje. To zahtijeva upravljanje resursima, postavljanje ciljeva, praćenje napretka i prilagodbe kako bi se postiglo uspješno poslovanje na tržištu. Ne postoji univerzalni

⁷⁰ Izrada autora prema provedenom intervjuu s Ispitanikom 1

⁷¹ Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), *Competitive advantage in global industries*, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

recept za uspješnu strategiju jer ona mora biti prilagođena specifičnostima industrije i poduzeća. Stoga je od presudne važnosti da svako poduzeće provede temeljitu analizu i razmatranje kako bi izradilo strategiju koja će mu omogućiti da ostvari i održi konkurentske prednosti u okruženju predmetne industrije.⁷²

Konkurentnost pojedine industrije, pa tako i industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, može se promatrati kroz nekoliko najčešćih indikatora: porast udjela u ukupnoj svjetskoj proizvodnji, porast zaposlenosti, porast prihoda i profita poduzeća promatrane industrije i učestalost kriza u promatranoj industriji. Povećanjem udjela u svjetskoj proizvodnji, povećanjem (ili relativnim manjim smanjenjem) razine zaposlenosti, povećanjem prihoda i profita i suočavanjem s manje kriza u promatranoj industriji u usporedbi s istim industrijama iz ostalih zemalja, može se reći da zemlja ima konkurentsku prednost u toj industriji na svjetskom tržištu. Uspješnost industrije ne temelji se samo na prirodnim resursima kao što su zemlja, rad ili kapital, već je za stvaranje uspjeha nužno proizvodne čimbenike (razina obrazovanja, iskusan rad, dobra infrastruktura) neprestano dizati na veći stupanj. Što je domaće tržište veće, bit će veće i nacionalne konkurentske prednosti. Na domaćem tržištu poduzeće može ostvarivati brojne koristi, kao npr. bolje razumijevanje potreba i želja kupaca ili brže reakcije u odnosu na inozemne proizvođače kada je potrebno raditi neke izmjene na proizvodima. Ukoliko industrija želi biti izvozno konkurentna, treba imati domaće opskrbljivače inputima koji su također konkurentni i na svjetskom tržištu jer na taj način dobiva niže cijene. O razini konkurentnosti na domaćem tržištu ovisi konkurentnost industrije i na svjetskom tržištu – kroz suparništvo na domaćem tržištu poduzeće izgrađuje odgovarajuću strukturu i menadžment koji rezultiraju učinkovitošću poduzeća kojom se može uspješno nositi s konkurencijom.⁷³

Između ostaloga, poduzeće mora odrediti raspon proizvoda koje će nuditi, vrstu kupaca koje želi privući, geografsko područje u koje želi investirati. Ovo je vrlo značajno budući da je svaka

⁷² Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), *Competitive advantage in global industries*, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

⁷³ Tipurić, D. (ur.) (1999.), *Konkurentna sposobnost poduzeća*, Zagreb: Sinergija

industrija segmentirana, a opskrba različitih segmenata zahtijeva od poduzeća potrebne kapacitete i specifične strategije.⁷⁴

Poduzeća unutar ove industrije ulažu značajne resurse u razvoj i unapređenja proizvoda za profesionalno komunalno održavanje prometne infrastrukture. Strategija poslovanja je uvijek od presudne važnosti, ovisno o tržištu na kojem poduzeće konkurira, za uspješno pozicioniranje u odnosu na konkurenciju. Ovakav tip proizvoda najčešće se proizvodi u manjim serijama, često i pojedinačno, za poznatog kupca s unaprijed definiranim tehničkim specifikacijama. U procesu proizvodnje nije moguća velika automatizacija i primjena robotike, još uvijek je ručni rad od presudne važnosti jer je ljudska ruka nešto što robot ne može zamijeniti kada se radi o specifičnim detaljima na proizvodima koje treba proizvesti s puno truda i pažnje. Gledano s tog aspekta, najveću konkurentsku prednost mogu ostvariti poduzeća u zemljama s nižom cijenom kvalificirane radne snage, koja imaju integrirani proces proizvodnje. Takav proces proizvodnje podrazumijeva kompletno odrađivanje aktivnosti *in-house*, od ulaska repromaterijala do izlaska gotovog proizvoda. To ujedno omogućuje i potpunu kontrolu kvalitete svake pojedine faze procesa, kontinuirana unapređenja i ubrzanje pojedinih faza što u konačnici rezultira ostvarivanjem raznih ušteda i visokom profitabilnošću poduzeća. Vertikalna integracija u proizvodnom procesu omogućuje poduzeću potpunu kontrolu kvalitete repromaterijala, proizvodnje i završnog proizvoda. Kroz posjedovanje svih faza proizvodnog ciklusa, poduzeće može brže identificirati područja gdje se mogu implementirati poboljšanja pa kontinuirano unapređenje procesa postaje jednostavnije jer nema potrebe za dugim pregovorima ili prilagodbama s vanjskim dobavljačima. Integracija omogućuje poduzeću i da prilagodi brzinu i taktiku pojedinih faza proizvodnje kako bi se postigla optimalna učinkovitost, a to često rezultira ubrzanjem cijelog proizvodnog procesa. Kroz kontrolu nad svim aspektima proizvodnje, poduzeće može identificirati i ostvariti različite uštede, uključujući smanjenje troškova nabave, optimizaciju proizvodnih procesa i bolje upravljanje zalihama što opet može povećati profitabilnost poduzeća.⁷⁵

⁷⁴ Passemard, D. i Kleiner, B. H. (2000.), Competitive advantage in global industries, Management Research News, 23 (7/8), 111-117

⁷⁵ Izrada autora prema: Porter, M. E. (1980.), Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press i internim podacima poduzeća RASCO d.o.o.

Uz prednosti, vertikalna integracija također nosi i određene izazove i rizike. Često podrazumijeva veće operativne troškove, potrebu za specifičnim stručnjacima u svakoj fazi proizvodnje te potencijalni manjak fleksibilnosti u odnosu na promjene na tržištu ili u segmentu tehnoloških inovacija. Najdjelotvornija je stoga u industrijama gdje je potrebna visoka razina kontrole i prilagodljivosti, kao što je to u slučaju industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme.⁷⁶

⁷⁶ Izrada autora prema: Porter, M. E. (1980.), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press i internim podacima poduzeća RASCO d.o.o.

5. ISTRAŽIVANJE O IZGRADNJI KONKURENTSKE PREDNOSTI PUTEM STRATEGIJE TROŠKOVNOG VODSTVA NA PRIMJERU PODUZEĆA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME

U ovom poglavlju je detaljno objašnjena metodologija i rezultati istraživanja o izgradnji konkurentske prednosti putem strategije troškovnog vodstva na primjeru poduzeća RASCO d.o.o., u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme na tržištu Njemačke. Prikazani su ključni rezultati i ograničenja istraživanja, preporuke za buduća istraživanja te iznesen zaključak o strategiji poslovanja poduzeća RASCO d.o.o. na tržištu Njemačke.

5.1. Metodologija istraživanja

Svrha ovog rada je opisati problematiku poslovanja poduzeća na stranom tržištu u vidu odabira ispravne strategije poslovanja kako bi se postigla maksimalna učinkovitost prodaje i ostvario maksimalan profit. To pitanje je složeno i zahtijeva opće razumijevanje načina poslovanja na stranom tržištu, uz jasno postavljene granice u okviru kojih se problem može opisati. Shodno tome, za potrebe ostvarenja ciljeva ovog rada korištena je metoda studije slučaja. Provedeno je i kvantitativno i kvalitativno istraživanje. U okviru kvantitativnog istraživanja analizirani su interni podaci poduzeća, podaci prikupljeni sa stranog tržišta koje je predmet istraživanja, podaci prikupljeni iz dostupne literature o industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme i situacije na predmetnom stranom tržištu te podaci prikupljeni s relevantnih web stranica. U okviru kvalitativnog istraživanja provedeni su dubinski intervjui s relevantnim osobama u poduzeću. Intervjui su provedeni polustrukturirano s unaprijed predviđenim pitanjima, a sa svrhom sustavnog prikupljanja konkretnih podataka u skladu s ciljem istraživanja.

Intervju je proveden s relevantnim zaposlenicima poduzeća RASCO d.o.o., u trajanju od sat vremena sa svakim ispitanikom. Njihovi odgovori zabilježeni su pismenim putem, a vodič za intervju nalazi se u prilogu na kraju ovog rada. U intervjuu je sudjelovalo troje ispitanika, muškog spola, u dobnoj skupini od 40 – 65 godina, čije su pozicije u poduzeću kako slijedi:

1. Ispitanik 1 - jedan od osnivača i suvlasnika poduzeća RASCO d.o.o.
2. Ispitanik 2 – stariji voditelj prodaje za tržište Njemačke

3. Ispitanik 3 – voditelj prodaje zaposlen u podružnici poduzeća RASCO d.o.o na tržištu Njemačke

5.2. Rezultati istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada je izgradnja konkurentne prednosti poduzeća RASCO d.o.o., koje posluje u industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme, korištenjem strategije troškovnog vodstva na tržištu Njemačke.

RASCO d.o.o. jedan je od vodećih europskih proizvođača profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture. Kompanija je u privatnom hrvatskom vlasništvu, osnovana od strane dvojice prijatelja i poduzetnika Darka Paviše i Frane Franičevića, 1990. godine. Poslovanje je započelo u malom garažnom prostoru gdje su se prvo odrađivali servisi poljoprivrednih strojeva. Ubrzo su osnivači shvatili da na domaćem tržištu ima potencijala za proizvodnju vlastitih proizvoda pa je već 1994. proizveden prvi vlastiti stroj za održavanje prometnica – kamionski vučni posipač. Paralelno s time započinje i izgradnja prvih proizvodnih prostora. Od samih početaka kompanija je imala kontinuirani rast i razvoj. Brzo je osvojila velik dio domaćeg tržišta, rasli su proizvodni kapaciteti, broj proizvoda u proizvodnom programu i broj zaposlenih. Već 2000. godine kompanija se okreće izvozu i probija se na međunarodna tržišta – prvo na tržišta jugoistočne Europe, zatim na tržišta unutar Europske unije. Danas su RASCO proizvodi prisutni na 5 kontinenta na više od 40 tržišta, a kompanija broji preko 400 zaposlenika. Poslovanje kompanije danas je orijentirano izvozu. Oko 80% ukupnog prihoda ostvaruje se upravo od izvoza. Na tržištima Srbije, Bosne, Slovenije i Njemačke kompanija ima vlastite podružnice, a u Srbiji i vlastitu tvornicu za proizvodnju. Na ostalim stranim tržištima kompanija posluje preko razgranate mreže distributera. Pomno izgrađena distributivna mreža utjelovljuje viziju, misiju i filozofiju kvalitete kompanije i omogućuje da svi proizvodi i usluge odgovaraju potrebama i zahtjevima kupaca diljem svijeta. Organizacijska struktura kompanije primarno je timski formirana, što omogućava potrebnu integraciju različitih dijelova kompanije i proizvodnju te pružanje usluga brže od konkurencije uz niže troškove i višu kvalitetu. To pozitivno utječe na inovativnost i prilagodljivost tržištu, što je neophodno obzirom na brojne različitosti koje karakteriziraju tržišta na kojima kompanija posluje.

Poslovanje na svakom stranom tržištu je složeno i nepredvidivo, posebice kada na tržištu postoji mreža distributera i pod-distributera kao što je to na tržištu Njemačke. Tržište Njemačke je jedno od prvih tržišta na kojima se razvila industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme. „Prvi proizvedeni proizvodi u segmentu komunalne opreme bili su za opremanje kamiona i datiraju još iz 1910. godine. U to vrijeme se počela razvijati i tehnologija zimskog održavanja prometne infrastrukture i mokrog/tekućeg posipanja prometnica u svrhu sprječavanja zaleđivanja. Oko 1950. godine je započela proizvodnja manjih uređaja za komunalno održavanje, namijenjenih za ugradnju na manja vozila za održavanje gradskih područja. Od tada se počinje razvijati i tehnologija za održavanje zelenih površina.“, istaknuo je Ispitanik 3, voditelj prodaje u podružnici RASCO GmbH. Danas je ovo tržište jedno od najrazvijenijih u području industrije profesionalne komunalne opreme. Kao rezultat povećanih zahtjeva krajnjih kupaca za jednostavnošću i udobnošću korištenja proizvoda i povećanih zakonskih zahtjeva na sigurnost u radu i na smanjenje emisija štetnih plinova, tehnologija proizvodnje profesionalne komunalne opreme se razvila skokovitim koracima. Na ubrzani razvoj je utjecala svakako i činjenica da sve više velikih korporacija i investitora izvan ove industrije postaje aktivno na tržištu.

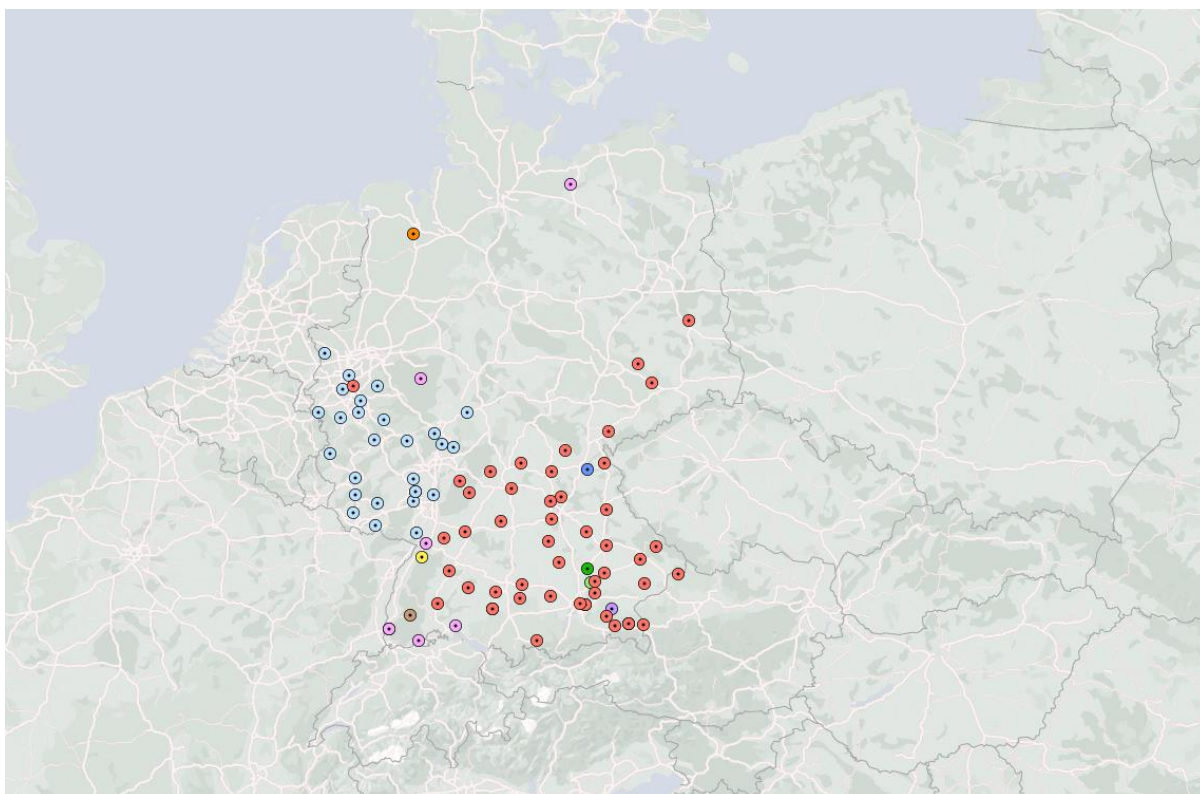
Prije donošenja odluke o izlasku na tržište Njemačke provedene su brojne analize i istraživanja. Za kreiranje učinkovitog poslovnog modela koji će se primjenjivati na tržištu bilo je potrebno odrediti ključne čimbenike uspjeha (prilike i prijetnje) te prepoznati snage i slabosti glavnih konkurenata tako da se omogući ostvarenje konkurentne prednosti u danim, ali i očekivanim tržišnim uvjetima. Provedena je analiza segmenata kupaca, njihovih želja i potreba, jer su kupci polazna točka svih aktivnosti koje će se odvijati na tržištu – najvažnije je bilo prepoznati što oni žele, što im je najvažnije prilikom odabira proizvoda iz segmenta profesionalne komunalne opreme i koje će aktivnosti njima dodati vrijednost od kupnje tih proizvoda. Osim toga, bilo je važno analizirati tržište i po geografskoj segmentaciji u vidu istraživanja koje su ključne karakteristike pojedinih regija, kakva su njihova pravila i propisi kada se donose odluke o kupnji ovakvih proizvoda i koji konkurentni su prisutni po tim regijama kako bi se donijela ispravna strategija u borbi protiv njih. Geografski je tržište podijeljeno po saveznim pokrajinama (regijama) koje se nazivaju *Bundesländer*, a svaka regija ovisno o svojoj veličini ima jednog ili više distributera koji su zaduženi za prodaju RASCO proizvoda.



Slika 5: Podjela tržišta Njemačke na savezne pokrajine

Izvor: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Njema%C4%8Dka>

Saveznih pokrajina ima ukupno 16, a to su: Baden-Württemberg, Bavarska, Berlin, Brandenburg, Bremen, Hamburg, Hessen, Mecklenburg, Donja Saska, Sjeverna Rajna, Porajnje, Saarland, Saska, Saska-Anhalt, Schleswig-Holstein i Tiriška. „Svaka pokrajina je podijeljena na više prodajnih područja. RASCO ostvaruje suradnju s većim brojem distributera, na različitim prodajnim područjima, od kojih svaki prodaje različite proizvode iz RASCO proizvodnog programa. Poslovanje je strukturirano na ovakav način iz razloga što svi distributeri nemaju u svom asortimanu kompletan proizvodni program koji nudi RASCO, a cilj je postići što veću pokrivenost tržišta, ostvariti maksimalnu prodaju i omogućiti svim krajnjim kupcima najbolju moguću postprodajnu podršku što je ujedno i jedna od temeljnih vrijednosti ukupnog poslovanja kompanije RASCO od samih početaka.“, istaknuo je Ispitanik 2, stariji voditelj prodaje za tržište Njemačke.



*Slika 6: Mreža distributera poduzeća RASCO d.o.o. na tržištu Njemačke
Izvor: izrada autora prema internim podacima poduzeća RASCO d.o.o.*

Na koji će način biti strukturirano poslovanje na tržištu i na koji način će se poduzeće boriti protiv konkurencije, ovisi o brojnim čimbenicima. S distributerima direktno komunicira voditelj prodaje, zadužen za predmetno tržište, iz matične kompanije, uz podršku svih odjela i uprave. Distributeri surađuju s voditeljem prodaje i dijele s njim sve relevantne informacije s tržišta, a voditelj prodaje i članovi tima iz matične kompanije koji rade na projektima su odgovorni upravi. Obzirom da je tržište podijeljeno u više regija, svaka regija ima svoje segmente kupaca. Svaka regija i svaki segment kupaca ima svoja pravila kojih se kompanija mora pridržavati ako želi uspješno poslovati na tržištu. Odvijanje poslovnih procesa je stoga svakodnevno nepredvidivo i potrebne su kontinuirane prilagodbe svih sudionika pojedinog projekta.

Tržište Njemačke karakterizira plasiranje velikog broja različitih proizvoda, ovisno o željama i potrebama krajnjih kupaca. Ključna stavka u prilagodbi proizvoda za plasiranje na tržište Njemačke bilo je certificiranje uređaja kako bi odgovarali propisima koji se zahtijevaju na tržištu. Profesionalna komunalna oprema za održavanje prometne infrastrukture sama po sebi podliježe određenim pravilima sigurnosti u prometu, pa je to tako i na tržištu Njemačke.

Postoje brojni propisi o reflektirajućim i markirnim oznakama, osvjetljenju vozila i uređaja, sigurnosnim elementima koji omogućavaju sigurnost u radu za operatera, ali i za sve ostale sudionike u prometu. Osim toga, postoje brojni zahtjevi na preciznost posipanja koje moraju zadovoljiti profesionalni posipači soli i tekućine kako bi se uopće smjeli koristiti na njemačkim autocestama.

Konkurentska dinamika na tržištu Njemačke je vrlo intenzivna. Ključna konkurencija na tržištu su domaći proizvođači, a ima ih mnogo. RASCO najčešće promatra konkurenciju u odnosu na segmentaciju proizvodnog programa, pa tako imamo konkurenciju u okviru ljetnog programa profesionalne komunalne opreme (Mulag, Dücker), zimskog programa profesionalne komunalne opreme (Aebi Schmidt, Bucher Municipal, Küpperweisser) i vozila (Aebi Schmidt, Kärcher, Bucher Municipal). Izuzev toga, RASCO promatra konkurenciju i u geografskim okvirima (što se tiče podijeljenosti po pokrajinama) te proizvoda konkurencije koje zastupaju isti distributeri koji zastupaju i RASCO. RASCO u borbi protiv konkurencije primjenjuje strategiju troškovnog vodstva koju ostvaruje i održava najnižim ukupnim troškom vlasništva (TCO = Total Cost of Ownership). Polazna točka je uvjeriti kupce da je kupnja RASCO proizvoda sigurna investicija te da osnovne prednosti koje RASCO nudi, a to su dugotrajnost, učinkovitost, sigurnost i jednostavnost, garantiraju najniži trošak vlasništva na tržištu. Ključni faktori u smanjenju ukupnog troška vlasništva su integrirani proces proizvodnje, brza i pouzdana postprodajna podrška te konkurentne cijene rezervnih dijelova, koje možemo izdvojiti kao glavne aktivnosti lanca vrijednosti kojima se RASCO primarno bori protiv konkurenata. Temeljem tih aktivnosti RASCO stvara svoju strategiju troškovnog vodstva kojom postiže održivu konkurentsku prednost. Integrirani proces proizvodnje, odnosno razvoj i stvaranje kompletnog rješenja na jednom mjestu i od jednog proizvođača, rezultira uređajima konzistentno vrhunske kvalitete. „*Postprodajna podrška je ono u čemu RASCO nastoji ostvariti najveću konkurentsku prednost i time dodati vrijednost proizvodu. Nije dovoljno samo prodati proizvod, već je nužno kupcu osigurati maksimalnu podršku i nakon kupnje, u vidu servisa i rezervnih dijelova, ne samo za vrijeme garantnog roka već i za vrijeme cijelog vijeka trajanja proizvoda. Kod kupca je potrebno stvoriti osjećaj povjerenja i pouzdanja, čime se grade dugoročni partnerski odnosi.*“, objasnio je Ispitanik 2, stariji voditelj prodaje za tržište Njemačke. RASCO na tržištu Njemačke posluje posredstvom određenog broja velikih distributera (koncerna) koji ostvaruju veliku pokrivenost tržišta i na taj način nastoji postići

učinkovitiju postprodajnu podršku na način da veći distributeri mogu brže i bolje odgovoriti na sve zahtjeve i potrebe krajnjih kupaca.

Upravo je primjena različitog lanca vrijednosti u odnosu na konkurente značajan pomak koji RASCO ostvaruje u relativnoj troškovnoj poziciji prema njima. RASCO je „osjetljiv“ na ekonomiju razmjera, međusobne odnose s distributerima i krajnjim kupcima, učinke koje stvaraju određene lokacije (pokrajine) na koje se plasiraju određeni proizvodi, zbog čega nastoji obavljati sve svoje aktivnosti na drugačije inovativnije načine te time mijenjati najvažnije pokretače troškova i ostvarivati održivu konkurentsku prednost.

5.3. Rasprava i stručni doprinos rada

Poduzeće RASCO je od samih početaka imalo kontinuiran rast, kako proizvodnih kapaciteta tako i broja proizvoda u proizvodnom programu. Jedan od glavnih ciljeva strategije poslovanja uvijek je bio širenje na tržištu. U trenutku kada su vlasnici kompanije postali svjesni da je domaće hrvatsko tržište postalo premalo i da poduzeće ima kapaciteta koji su premašili zahtjeve domaćeg tržišta, donesena je odluka o širenju na druga strana tržišta. Tako je odlučeno o tome da se poslovanje proširi i na tržište Njemačke. Tržište Njemačke je vrlo veliko i zahtjevno tržište koje karakteriziraju brojne različitosti u pogledu segmentacije, kako geografski tako i gledano po krajnjim kupcima. To je najveće europsko tržište za profesionalnu komunalnu opremu za održavanje prometne infrastrukture koje ima veliki prodajni potencijal i poduzeće RASCO je to odlučilo iskoristiti budući da je imalo segment proizvoda koji je bio tražen na tržištu, s odgovarajućom kvalitetom izvedbe i funkcionalnošću proizvoda.

Poduzeće RASCO u poslovanju na tržištu Njemačke slijedi strategiju *izvoznik – uvoznik*, gdje je RASCO izvoznik, a svi distributeri su uvoznici. Uvoznici preuzimaju svu odgovornost za prodaju proizvoda, postprodajnu podršku i opskrbu krajnjih kupaca rezervnim dijelovima. RASCO ne poduzima nikakve aktivnosti prema krajnjim kupcima samostalno, sve se odvija preko distributera, a kontakt s krajnjim kupcima se odvija samo na zahtjev i u prisustvu distributera. Svaki od distributera prodaje određene proizvode iz RASCO proizvodnog programa na određenom geografskom području, što im omogućava prilagođavanje specifičnostima tog dijela tržišta. Ovakav način poslovanja pruža stabilnost i kontinuitet poslovanja za distributere jer ne moraju brinuti o konkurenciji od strane drugih distributera na istom području. Prednost

ovakvog poslovanja je brži pristup tržištu, smanjenje troškova distribucije i usmjerenost na krajnje kupce, što u konačnici rezultira manjim troškovima poslovanja i lakšim postizanjem održive konkurentske prednosti. Veliki izazov u ovome je potreba za učinkovitom i pravovremenom komunikacijom i suradnjom s brojnim različitim distributerima te održavanje visoke kvalitete postprodajne podrške kroz mrežu tih distributera.

Strategija poslovanja na tržištu Njemačke zahtijevala je brojne prilagodbe. Kao i svako drugo tržište, tako i tržište Njemačke ima svoje specifičnosti, od klimatskih uvjeta do navika kupaca i tradicije koju njeguje. Kao takvo, tržište nudi mnoge poslovne prilike, ali i izazove. Razumijevanje njemačkih zakona, propisa i poreznih sustava ključno je za uspješno poslovanje na tržištu. Njemačka kultura i jezik imaju svoje posebnosti koje je također ključno razumjeti za učinkovitu poslovnu komunikaciju i pregovaranje. Važno je poštivati njemačke poslovne običaje i sam pristup poslovnim operacijama. Za njemačke kupce najvažniji su kvaliteta i pouzdanost stoga je prioritetno stvaranje visokokvalitetnih proizvoda i usluga te pridržavanje rokova kako bi kupci stekli povjerenje u brand. Razvoj učinkovite marketinške strategije koja će ciljati njemačke kupce je vrlo važan instrument uspješnosti i konkurentnosti poslovanja – prilagodba marketinških poruka i strategije promocije specifičnostima tržišta može odigrati ključnu ulogu u uspješnosti prodaje proizvoda i usluga. Uspostavljanje lokalnih partnerstva i umreženje s poslovnim partnerima u Njemačkoj može olakšati ulazak na tržište i pružiti dodatnu podršku poduzeću koje se želi probiti na tržištu. Obzirom na nepredvidljive klimatske uvjete i stroge ekološke standarde, vrlo je važno za svako poduzeće koje želi poslovati na tom tržištu da razmisli o održivosti i ekološkim aspektima poslovanja. Njemačka je također i logistički centar Europe, pa je značajno uzeti u obzir i načine transporta i distribucije proizvoda i usluga na tom tržištu.

Kako bi se što je više moguće pojednostavili organizacijski procesi, a zbog velike složenosti poslovanja na tržištu, osnovana je podružnica sa sjedištem u Njemačkoj. U podružnici su zaposleni ljudi s prebivalištem u Njemačkoj kako bi bili stalno dostupni distributerima i pod-distributerima te stalna i glavna podrška voditelju prodaje za njemačko tržište iz matične kompanije. Glavni cilj osnivanja podružnice bio je lakše upravljanje distributerima te smanjenje broja koraka u procesu donošenja odluka. Zaposlenici podružnice mogu brže reagirati na zahtjeve distributera te samostalno odraditi određene zadatke. Na taj način smanjuje se broj potrebnih sastanaka između matičnog poduzeća i distributera čime se postižu

uštede u vremenu i troškovima. Također, pojednostavljuje se koordinacija između timova. Jedna od ključnih prednosti pred konkurencijom je brza i pouzdana post-prodajna podrška iz matičnog poduzeća. Educiran i mobilan servisni tim dostupan je 24/7, za sve upite s tržišta te za odlaske na teren prema potrebama krajnjih kupaca.

Osnovni problemi koji su se pojavili na tržištu Njemačke od odluke poduzeća o širenju poslovanja na to tržište, a na koje su ukazale provedene analize i istraživanja, su: predugo trajanje aktivnosti, velika složenost poslovanja, nedovoljna iskorištenost kapaciteta, pretjerano dupliciranje aktivnosti, frustrirani zaposlenici i osjećaj da nitko ničime ne upravlja u cijelosti. Temeljem tih utvrđenih problema i spoznaja do kojih se došlo analizama, donesena je odluka o redizajnu, odnosno inoviranju poslovnih procesa na tržištu otvaranjem podružnice, a s ciljem da poslovni procesi postanu efektivniji, efikasniji i prilagodljiviji situacijama na tržištu.

Redizajn ili inoviranje poslovnog procesa provodi se da bi se značajno unaprijedio postojeći model procesa ili da bi se kreirao novi model. Ta vrsta promjene razmatra svaki aspekt procesa i često dovodi do promjena u redosljediu izvođenja procesa, redefiniranja opisa poslova, a može potaknuti i automatizaciju dijela procesnih aktivnosti. To znači da redizajn poslovnog procesa najčešće zahtijeva promjene ne samo specifičnih aktivnosti unutar procesa, već i sustava upravljanja koji svakodnevno prate i kontroliraju izvođenje procesa. Međutim, unatoč provođenju značajnijih promjena, te se promjene nadovezuju na temeljne koncepte i filozofiju postojećeg modela procesa.⁷⁷

Kvalitetno upravljanje poslovnim procesima nije moguće bez mjerenja njihove uspješnosti. Praćenje i mjerenje uspješnosti poslovnih procesa pruža nužne povratne informacije vezane uz brojne aktivnosti, od samog izvođenja procesa, preko njihovog usklađivanja s institucionalnim i regulatornim okvirom, pa do provođenja različitih promjena i unapređenja procesa. Riječ je o jednoj od najvažnijih menadžerskih aktivnosti. Kroz mjerenje uspješnosti, dobivaju se podaci i informacije potrebne za definiranje, unapređenje i upravljanje ključnim poslovnim procesima. Mjerenje je primarno usmjereno na utvrđivanje efikasnosti i efektivnosti poslovnih procesa, ali služi i kao podloga za procjenu radnog učinka zaposlenika,

⁷⁷ Sikavica, P.; Hernaus, T. (2011.), Dizajniranje organizacije, Zagreb: Novi informator d.o.o.

za unapređenje postojećih ili uvođenje novih modela procesa. Svrha mjerenja je i utvrditi potencijalne probleme do kojih dolazi tijekom izvođenja procesa te spriječiti njihov daljnji razvoj.⁷⁸

Upravo zbog toga, mjerenje uspješnosti poslovnih procesa uzeto je u obzir prilikom odlučivanja o načinu na koji će se unaprijediti poslovanje na tržištu Njemačke, kao jedna od polaznih točaka. Kao mjerni pokazatelji definirani su ključni pokazatelji uspješnosti poslovnih procesa koji, osim što pokazuju uspješnost poslovanja na određenom tržištu, pokazuju i uspješnost poslovanja cjelokupne organizacije te utvrđuju u kojoj se mjeri ostvaruju organizacijski ciljevi. Pokazatelji koji se prate su: zadovoljstvo kupaca, vrijeme trajanja procesa (od slanja ponude preko dobivanja narudžbe do realizacije narudžbe odnosno isporuke proizvoda), broj novih kupaca, broj reklamacija. Praćenjem i analiziranjem ta četiri čimbenika poduzeće dobiva brojne i korisne informacije o tome kako se posluje na tržištu, kako se ostvaruju postavljeni ciljevi, što žele krajnji kupci i kako udovoljiti njihovim potrebama, kako opstati na tržištu u borbi protiv konkurencije, kako kontrolirati i smanjiti troškove i kako smanjiti trošak vremena. Kupci su uvijek polazna točka svakog procesa, pa tako i analize uspješnosti poslovanja. Ono što kupci žele i trebaju, te njihovo zadovoljstvo, su ključni pokazatelji koliko dobro poduzeće posluje na tržištu. Najvažnija procjena koju poduzeće radi je koliko je isporučeni proizvod/usluga zadovoljio kupce u odnosu na ono što su tražili. Što su kupci zadovoljniji isporučenim, to će biti manji broj reklamacija. Zadovoljstvo isporučenim proizvodom/uslugom ne ovisi samo o proizvodu/uslugi već i o cjelokupnom procesu koji se odvija od same narudžbe pa do isporuke. Na koji način se kupac tretira, koliko vremena protekne od narudžbe do isporuke, kakva je post-prodajna podrška i dostupnost rezervnih dijelova – sve to utječe na konačno zadovoljstvo. Zadovoljstvo kupaca dovodi do dugoročne lojalnosti, što uvelike olakšava borbu protiv konkurencije. Isto tako, ako je cijeli proces od dobivanja narudžbe pa do isporuke proizvoda/usluge i post prodajne podrške maksimalno učinkovit, troškovi će biti svedeni na najmanju moguću mjeru čime će profitabilnost poduzeća u cjelini biti veća.

Osnivanje podružnice na tržištu utjecalo je na smanjenje složenosti poslovanja, što je bio glavni cilj. Poboľjšala se suradnja između timova koji rade na projektima – bolja je koordinacija

⁷⁸ Sikavica, P.; Hernaus, T. (2011.), Dizajniranje organizacije, Zagreb: Novi informator d.o.o.

rada i komunikacija između svih zaposlenika. Ubrzano je vrijeme potrebno za donošenje odluka, čime su se smanjili troškovi i povećala motiviranost zaposlenika. Zaposlenici bolje razumiju što trebaju raditi i kakve su njihove odgovornosti pa je poboljšana i radna atmosfera. Sve to dovodi do boljeg osjećaja zaposlenika u pogledu odanosti kompaniji i predanosti radu, većeg zadovoljstva kupaca, više narudžbi, veće profitabilnosti poduzeća i bržem ostvarenju ciljeva.

Ključna stavka u prilagodbi proizvoda poduzeća RASCO za plasiranje na tržište Njemačke bilo je certificiranje uređaja kako bi odgovarali propisima koji se zahtijevaju na tržištu. Ti certifikati su potvrda kvalitete i pouzdanosti proizvoda i u slučajevima javnih nabava olakšavaju proces prijave te u konačnici i samu prodaju. Samo dobivanje certifikata podrazumijeva jako veliku preciznost i pouzdanost uređaja što znači da su svi proizvodi koji to dobiju visokokvalitetni i to je jako dobra referenca za prodaju i na ostalim europskim tržištima na kojima je RASCO prisutan.

Najveći postotak prodaje odvija se putem javne nabave (tzv. tenderi). U određenoj pokrajini objavi se javni natječaj na koji se javlja distributer te zajedno s voditeljem prodaje iz RASCO-a, koji je zadužen za tržište Njemačke, obrađuje tender. Kod gotovo svih tendera je specifično to što zahtijevaju određene nestandardne modifikacije proizvoda, a to onda otežava cijeli proces prodaje jer uključuje izniman trud odjela Razvoja i Proizvodnje kako bi se zahtijevane modifikacije razvile, prilagodile postojećem proizvodu i zahtjevima s tržišta, izradila sva potrebna dokumentacija (re-certifikacija) i ostale pripreme kako bi RASCO mogao sudjelovati na tenderu i boriti se protiv konkurencije. Putem tendera se najčešće prodaju velike količine pojedinačnih proizvoda ili setova proizvoda što je tipično za ovaj segment proizvoda – kupci obično traže kompletno opremanje vozila proizvodima za komunalno održavanje što znači da u kompletu idu snježni plug, posipač, nadogradnje, sustavi za upravljanje i nadzor. Izuzev tendera, prodaja je moguća i direktno krajnjim kupcima preko distributera i pod-distributera. Određeni postotak pokrajina to omogućava jer krajnji kupci nisu obavezni kupovati ovakav tip proizvoda putem javne nabave. Ovaj način prodaje ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Koliko je korisno što distributer na taj način ostvaruje kvalitetniji kontakt s kupcem i može mu pružiti bolju uslugu (uz podršku RASCO-a), s druge strane se tako najčešće proda puno manja količina pojedinačnih proizvoda nego putem tendera.

Konkurencija je gotovo svakodnevno sve veća i jača pa zahtjevi krajnjih kupaca postaju sve veći i detaljniji. Više nije bitna samo cijena kao odlučujući faktor u procesu donošenja odluke o kupnji, pogotovo u slučaju nabave preko javnih natječaja. Primjetno je da konkurenti provode vrlo agresivnu cjenovnu politiku. Međutim, uz cijenu, odlučujući faktori postaju i tehničke specifikacije proizvoda i način radnih prezentacija, odnosno dojam koji te prezentacije ostavljaju na kupca. Tu ključnu ulogu igra druga aktivnost lanca vrijednosti, a to je marketing i prodaja, odnosno promocija proizvoda. Način na koji će prodavač prezentirati proizvod kupcu i dojam koji će to na njega ostaviti putem promocijskih aktivnosti koje će koristiti može čak biti presudan faktor u donošenju odluke o kupnji. Gledište krajnjih kupaca se s vremenom promijenilo, oni više nisu prisiljeni kupiti ono najjeftinije već imaju veću mogućnost izbora. Također, ukoliko imaju neke posebne zahtjeve glede proizvoda i usluga, spremni su za to izdvojiti i više novaca.

Suradnja s velikim distributerima također može predstavljati potencijalni rizik. Takvi distributeri imaju veliku pokrivenost tržišta i nude mogućnost brzog odaziva na zahtjeve krajnjih kupaca, međutim nije nužno da će oni omogućiti učinkovitiju prodaju budući da zastupaju puno veći broj drugih proizvođača i ne posvećuju svakome od njih toliko pažnje i ne ulažu toliko truda u prodaju kao što je to slučaj s manjim distributerima. Također, trenutni rizik poslovanja predstavlja i recesija na tržištu koja vidljivo utječe na manjak nabave profesionalne komunalne opreme pa je potrebno ulaganje puno većeg truda od strane prodaje i primjene puno većeg broja marketinških i prodajnih aktivnosti kako bi se ostvario barem podjednak rezultat kao prijašnjih godina kada nije bila ovakva situacija na tržištu.

Kako bi osiguralo dugoročan uspjeh i održivu konkurentsku prednost na tržištu Njemačke, poduzeće RASCO mora održavati ravnotežu između svih ovih segmenata putem čvrste suradnje sa svim distributerima, pružanjem podrške i definiranjem jasnih uloga i odgovornosti za sve sudionike u procesu. Redovita komunikacija između poduzeća RASCO i njegovih distributera ključna je za razumijevanje potreba, izazova i prilika na tržištu. Suradnja treba biti partnerska i usmjerena prema zajedničkim ciljevima. Svaki od sudionika u procesu treba u potpunosti razumjeti svoju ulogu i odgovornosti što podrazumijeva određivanje tko je odgovoran za što u pogledu, prodaje, opskrbe, postprodajne podrške i komunikacije s krajnjim kupcima. RASCO treba osigurati da njegovi distributeri u svakom trenutku budu dobro

educirani o proizvodima, tehnologijama i pružanju usluga – treba im pružati podršku u obliku treninga, marketinških i promocijskih materijala te tehničke pomoći što će njima omogućiti bolje obavljanje svojih funkcija. Osiguravanje visoke kvalitete postprodajne podrške i usluge za krajnje kupce ključno je za izgradnju lojalnosti i povjerenja. Svi distributeri trebaju biti obučeni i opremljeni za brzu reakciju na svaki zahtjev krajnjih kupaca. Sustavno praćenje performansi distributera od strane poduzeća RASCO, što uključuje praćenje prodaje, zadovoljstva krajnjih kupaca i učinkovitosti distributera, nužno je za prilagođavanje strategije poslovanja i podrške ovisno o rezultatima. Tržište se mijenja kontinuirano, a RASCO mora biti spreman prilagoditi se tim promjenama kontinuiranim razvojem novih proizvoda, unapređenjima postojećih proizvoda, tehnološkim inovacijama, promjenama u pristupu tržištu. Kroz zajednički rad s distributerima, poduzeće RASCO gradi jake odnose s distributerima i krajnjim kupcima, što pozitivno utječe na prisutnost i reputaciju na tržištu. Iznimno je važno maksimalno se približiti krajnjim kupcima te tako povećati uspješnost poslovanja i konkurentnost na tržištu. Poslovni procesi moraju biti orijentirani prema kupcima, a da bi se to postiglo zaposlenici moraju biti u potpunosti upoznati s poslovanjem i znati koja je točno njihova uloga unutar organizacije. To će u konačnici dovesti do stvaranja dodane vrijednosti za krajnje kupce, što je glavni cilj poslovanja poduzeća. Kupci žele individualizirani pristup i jednu osobu s kojom će kontaktirati oko svega što je vezano uz njihovu narudžbu i željeni proizvod i koja će voditi cjelokupan proces od narudžbe do isporuke proizvoda. Jedna od najvažnijih stavaka ovdje je da žele da ta osoba poznaje njihov materinji jezik radi lakše komunikacije. Protok informacija mora biti brz, bez previše „buke“ i nepotrebnih sastanaka. Proizvod mora biti isporučen na vrijeme ili uz minimalno kašnjenje ako za to postoji zaista valjan razlog. Važno je odabrati pravi pristup svakom kupcu ponaosob, koji mora biti usklađen sa zahtjevima i pravilima tržištima, ali i kulturom i kompetencijama kupca.

Održavanje ravnoteže i uspostava partnerske suradnje s distributerima i krajnjim kupcima ključna je za stvaranje održive konkurentske prednosti i dugoročan uspjeh na tržištu Njemačke, kao i na svim ostalima tržištima na kojima poduzeće RASCO posluje.

5.4.Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Kao najveće ograničenje za potrebe istraživanja u ovom radu ističe se nedostupnost podataka o industriji proizvodnje profesionalne komunalne opreme. To je posebno naglašeno za tržište Hrvatske, gdje gotovo da i ne postoje studije ili istraživanja na tu temu. Iz tog razloga su gotovo svi izneseni podaci u ovom radu, a koji se odnose na analizu i interpretaciju poslovanja poduzeća unutar industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, samostalna interpretacija interne dokumentacije poduzeća RASCO d.o.o., vlastitog iskustva skupljenog tijekom godina rada u poduzeću te provedenih intervjua s relevantnim osobama iz poduzeća. Za tržište Njemačke postoji više dostupnih podataka vezanih za razvoj tržišta u segmentu industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, dostupnih na relevantnim internetskim stranicama ili u vidu izvještaja pojedinih poduzeća koja se bave proizvodnjom profesionalne komunalne opreme te institucija koje organiziraju događanja na kojima se prezentira i promovira ovaj segment proizvoda. Međutim, ti podaci su uglavnom nestrukturirani i potrebno je puno analiza kako bi se segmentirali da bi se tako mogli donijeti određeni zaključci. Ključni razlog nedostatka podataka u ovom području je tajnost podataka zbog konkurencije i prodaje ovog segmenta proizvoda putem javnih natječaja, odnosno tendera. Svaki proizvođač se štiti od konkurencije držanjem podataka o svojim proizvodima i uslugama u strogoj tajnosti, a većina podataka se ne iznosi u javnost čak ni u godišnjim izvještajima o poslovanju.

U budućim istraživanjima na ovu temu bilo bi korisno provesti detaljnije praćenje i analize performansi poduzeća i performansi tržišta s ciljem prikupljanja konkretnijih informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka i usmjeravanje strategije za uspješno poslovanje. Za performanse tržišta ključno bi bilo proučavati i analizirati veličinu tržišta, stopu rasta tržišta, konkurenciju, potražnju i ponudu te zakone i propise. Veličina tržišta treba predstavljati ukupnu vrijednost prodaje ili potražnje unutar promatrane industrije. Stopa rasta tržišta treba predstavljati mjeru koliko tržište raste ili opada tijekom određenog vremenskog razdoblja. U analizu konkurencije treba uključiti broj konkurenata na pojedinom tržištu, njihovu snagu, tržišne udjele i strategije koje primjenjuju. Analiza ponude i potražnje važna je za razumijevanje promjena u preferencijama kupaca i tržišnim trendovima. Poznavanje relevantnih zakona i propisa koji utječu na tržište i industriju ključno je za poslovanje unutar

industrije profesionalne komunalne opreme budući da ovaj tip proizvoda najčešće podliježe striktnim zakonima i propisima kojih se proizvođači moraju pridržavati ukoliko žele plasirati svoje proizvode na određeno tržište. Analiza performansi poduzeća važna je za ocjenu uspješnosti i učinkovitosti samog poduzeća. Ovdje treba uzeti u obzir financijske, operativne i tržišne performanse, inovacije i razvoj te performanse u odnosu na konkurenciju. Za procjenu profitabilnosti i financijske stabilnosti poduzeća treba analizirati prihode, dobit, troškove. Mjerenje učinkovitosti operacija poduzeća treba uključivati produktivnost, kvalitetu proizvoda i usluga te razinu učinkovitosti poslovanja. Ocjenjivanje pozicioniranja poduzeća na tržištu podrazumijeva tržišni udio, rast prihoda, lojalnost kupaca. Praćenje i analiza inovacija i razvoja važno je za razumijevanje novih tehnologija i širenje poslovanja poduzeća. Uspoređivanje performansi poduzeća s konkurencijom važno je za utvrđivanje konkurentskih prednosti i nedostataka kako bi se prednosti mogle bolje iskoristiti, a nedostaci pravovremeno ukloniti. Isto tako, bilo bi korisno razgovarati sa stručnjacima iz institucija koje se bave proučavanjem i analizama industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme (kao što je naprimjer Hrvatska gospodarska komora za hrvatsko tržište ili European Engineering Industries Association za tržišta europske unije), obzirom na to da gotovi izvještaji ovog tipa trenutno ne postoje u obliku dostupnom javnosti. Na taj način bi se, identificiranjem relevantnih stručnjaka ili analitičara koji se bave industrijskim sektorima, moglo doći do informacija koje su dostupne (ali se za njih ne zna) ili dobiti uvid u njihove resurse ili publikacije koje mogu biti dobar temelj za provedbu istraživanja. Jedna od mogućnosti može biti i kontinuirano sudjelovanje na konferencijama, okruglim stolovima i radionicama s relevantnim dionicima iz industrije kako bi se raspravljalo o ključnim temama, potrebama tržišta i mogućnostima unapređenja te temeljem toga raditi samostalne analize situacije unutar predmetne industrije. Osim toga, bilo bi svakako korisno proučiti nekoliko javnih natječaja, odnosno tendera, te temeljem toga pokušati napraviti samostalnu analizu trenutnog stanja unutar predmetne industrije. Tu bi trebalo obratiti pažnju na specifične zahtjeve koji se traže u natjecanjima, trendove i prednosti koje se ističu u dokumentaciji. Samostalnom analizom tih kriterija bi se mogle identificirati potrebe tržišta te ocijeniti snage i slabosti trenutno aktualnih proizvoda na tržištu. Također bi bilo moguće pokušati pokrenuti procese istraživanja i analiza unutar predmetne industrije uz pomoć stručnjaka ili konzultanata koji se bave takvim tipom istraživanja, a na inicijativu zaposlenih unutar industrije. Njihova stručnost mogla bi biti od velike pomoći u dubinskoj analizi, identifikaciji ključnih trendova i izazova te prepoznavanju potencijalnih prilika. Otvoren

dijalog sa zaposlenicima unutar poduzeća potaknut će suradnju i inicijativu s njihove strane, sa svrhom zajedničkog identificiranja ključnih pitanja i izazova s kojima se industrija suočava. Interna perspektiva o trenutnoj situaciji može dati dobar i vrijedan uvid u buduća kretanja unutar industrije.

Ovakav sveobuhvatan pristup kombinirao bi vanjske izvore informacija, analizu javno dostupnih dokumenata, suradnju sa stručnjacima i uključivanje unutarnjih resursa kako bi se dobila najcjelovitija slika industrije. Vrlo je važno za poduzeće da uvijek bude otvoreno za suradnju i aktivno uključivanje u procese koji mogu biti od koristi, kako bi se postigli najbolji rezultati u analizi trenutnog stanja u industriji te najbolje pretpostavke za buduća kretanja.

6. ZAKLJUČAK

U današnjim uvjetima brzorastuće i sve jače konkurencije na tržištu, poduzeće može postići konkurentsku prednost i opstati na tržištu samo bržom ponudom kvalitetnijih i jeftinijih proizvoda/usluga. To ovisi o načinu na koji će biti dizajnirani poslovni procesi te kako će se postići optimum kvalitete, troškova, cijene i vremena. Shodno tome, veliku pažnju treba posvetiti dizajniranju poslovnih procesa, odnosno aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća, kako na domaćem tržištu tako i na svim stranim tržištima.

RASCO d.o.o. velika je organizacija s rasprostranjenom prodajom širom svijeta i sa širokim rasponom proizvoda i usluga. Proizvodi se uglavnom razvijaju i proizvode po narudžbi za poznate krajnje kupce, prema njihovim željama i potrebama. Kompanija je organizirana timski kako bi se prepreke između funkcijskih odjela pokušale svesti na najmanju moguću mjeru. Nastoji se postići maksimalna spremnost na kompromise koji su vrlo često potrebni zbog nepredvidivosti poslovanja na pojedinim tržištima te bolja razmjena informacija među timovima kako ne bi dolazilo do nepotrebnih sukoba i stresnih situacija. Radom u timovima olakšano je generiranje novih ideja koje se prvenstveno odnose na razvoj novih proizvoda i unapređenje postojećih, ovisno o zahtjevima s tržišta. Zaposlenici se na taj način više uključuju u kreiranje procesa i donošenje odluka, čime se podiže moral, motivacija i radna učinkovitost.

Svako strano tržište specifično je po svojim zahtjevima i pravilima koje poduzeće mora poštovati kako bi opstalo na tržištu. Poslovno okruženje se svakodnevno mijenja. Uz borbu protiv konkurencije potrebno je uvijek voditi računa o željama i potrebama krajnjih kupaca koji su zapravo presudan čimbenik uspjeha poslovanja poduzeća. Nužne su promjene unutar organizacije i u poslovnim procesima koje će pratiti tijek promjena u tehnologiji te organizacijskoj i informacijskoj znanosti. Poslovne procese treba redovito unaprjeđivati ili kreirati nove te neprestano težiti k većoj efikasnosti i produktivnosti, što će u konačnici sve dovesti do nižih troškova poslovanja i mogućnosti kreiranja nižih cijena proizvoda i usluga od konkurencije.

Postizanje održive konkurentske prednosti primjenom strategije troškovnog vodstva zahtijeva pažljivo planiranje i izvođenje aktivnosti u lancu vrijednosti poduzeća te kontinuirano

usavršavanje poslovanja. Prvi korak u procesu je detaljna analiza tržišta i konkurencije, s ciljem identificiranja trenutnog stanja, prilika i prijetnji u pogledu utvrđivanja koji su glavni konkurenti, kakvi su njihovi troškovi i cijene te kakvi su zahtjevi tržišta koji se postavljaju pred poduzeća koja žele poslovati na njima. Troškovno vodstvo poduzeće može ostvariti na razne načine, ovisno o tome koju strategiju poslovanja odabere. Najčešće se troškovno vodstvo ostvaruje smanjenjem troškova proizvodnje što se postiže optimizacijom proizvodnih procesa, poboljšanjem efikasnosti rada, smanjenjem gubitaka i optimizacijom lanca opskrbe. Isto tako, partnerstva s dobavljačima i drugim organizacijama pomažu poduzeću u postizanju boljih uvjeta nabave sirovina i resursa čime se smanjuju troškovi. Nižim troškovima rezultirati će i upotreba napredne tehnologije i automatizacije čime se povećava produktivnost i smanjuje potrebna radna snaga. Važno je kontinuirano pratiti i kontrolirati troškove kako bi poduzeće osiguralo ostanak na konkurentno niskoj razini. To podrazumijeva redovito praćenje financijskih izvještaja i usporedbu troškova s konkurencijom. Strategija troškovnog vodstva zahtijeva kontinuirano usavršavanje i prilagodbu svim promjenama koje se događaju na tržištu kako bi poduzeće ostalo konkurentno. Postizanje održive konkurentske prednosti strategijom troškovnog vodstva ne bazira se samo na smanjenju troškova, već i na održavanju ili poboljšavanju kvalitete proizvoda i usluga. Poduzeće u svakom trenutku treba biti svjesno da se tržišni uvjeti mogu promijeniti, pa strategiju poslovanja treba prilagođavati kako bi održalo konkurentsku prednost.

Prema analizi industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme, a uzevši u obzir sve njene specifičnosti, zaključak je da profesionalna komunalna oprema podliježe brojnim učestalim promjenama ovisno o promjenama trendova na pojedinim tržištima. Trendovi se mijenjaju u skladu sa zahtjevima krajnjih korisnika, ali i zbog pravila i propisa koje tržišta uvode u skladu s državnim propisima i zakonima na koje utječu brojni faktori (politička i financijska situacija na tržištu, klimatski uvjeti). Zahtjevi krajnjih korisnika imaju veliku moć i utjecaj na razvoj cjelokupne industrije budući da o njima ovisi način na koji će poduzeća proizvoditi, koju će strategiju poslovanja primjenjivati, kako će formirati cijene svojih proizvoda i usluga te, u konačnici, kakvi će im biti ukupni troškovi poslovanja. Shodno tome, poduzeća odlučuju i na koji će način primjenjivati strategiju troškovnog vodstva za održivu konkurentsku prednost.

Strategija poslovanja poduzeća RASCO je, prema trenutnim analizama i pokazateljima, učinkovita i dobro strukturirana. Bazira se na velikom broju prodajnih mjesta, odnosno tržišta na koja poduzeće plasira svoje proizvode, a širenje se planira i dalje u budućnosti. Koliko se god prodaja ovakvog tipa proizvoda činila sigurnom, jer oprema za profesionalno komunalno održavanje prometne infrastrukture se zbog sigurnosti u prometu i kontinuiranog unapređenja tehnologija mora periodično obnavljati, u nekim godinama prodaja podbaci i čak i velika sigurna tržišta „zakažu“ te imaju smanjenju potražnju. Poduzeće RASCO svoju strategiju temelji upravo na ovim spoznajama i shodno tome ovakve situacije vrlo lako kompenzira povećanjem prodaje na drugim tržištima koja u to vrijeme imaju bolju situaciju. To je vrlo lako izvedivo upravo zbog toga što poduzeće plasira svoje proizvode na velikom broju različitih tržišta. Uz to, poduzeće redovito prilagođava svoj proizvodni program kako bi se prilagodilo trendovima, tehnologijama i klimatskim promjenama koje u posljednje vrijeme sve više utječu na ponudu i potražnju ovog tipa proizvoda. Tijekom godina, iz proizvodnog programa poduzeća izbačeno je nekoliko proizvoda koji su se pokazali neprofitabilni, a usvojen je razvoj i proizvodnja nekoliko potpuno novih, tehnološki naprednih proizvoda, koji su već danas pronašli svoje mjesto na tržištima diljem Hrvatske i ostatka Europe, ali i na drugim kontinentima.

U slučaju poslovanja poduzeća RASCO na tržištu Njemačke, a budući da je podružnica kao glavno sredstvo postizanja troškovne prednosti pred konkurencijom tek nedavno osnovana, još nije moguće procijeniti u potpunosti uspješnost redizajna poslovnih procesa. Potrebno je još neko vrijeme kako bi se mogla napraviti kvalitetna analiza čimbenika uspješnosti te usporediti profitabilnost poslovanja prije i nakon osnivanja podružnice. Međutim, prema prvim procjenama, već je sada vidljivo da je razina poslovanja podignuta na puno višu razinu i da će svi redizajnirani ili novo uvedeni procesi dovesti do većeg uspjeha poslovanja poduzeća u cjelini.

Održavanje konkurentске prednosti u dinamičnom poslovnom okruženju zahtijeva proaktivnost, fleksibilnost i spremnost na konstantnu evoluciju. Ključno je imati na umu da nijedna konkurentska prednost nije vječna, i stoga je potrebno kontinuirano ulaganje u istraživanje, razvoj i prilagodbu poslovnih strategija kako bi se održala ili stvorila nova konkurentska prednost.

POPIS LITERATURE

1. Ahabchane, C., Langevin, A. i Trépanier, M. (2021.), **Robust optimization for the hierarchical mixed capacitated general routing problem applied to winter road maintenance**, Computers & Industrial Engineering, 158, 107396
2. Antras. P. i Chor, D. (2021.), **Global Value Chains**, Working paper 28549, Cambridge: National Bureau of Economic Research
3. Boehlje, M. (1999.), **Structural changes in the agricultural industries: how do we measure, analyze and understand them?**, American Journal of Agricultural Economics, 81(5), 1028-1041
4. Bogdanova, T., Karlik, M. (2020.), **Problems of Competitive Strategy Choice According to Industry and Regional Factors**, International Journal of Technology, 11(8), 1478-1488
5. Brčić, Ruža...[et al], (2018.), **Koraci uspješnog organiziranja**, Zagreb: Školska knjiga
6. Daraboš, M. (2015.), **Evolucija konkurentske prednosti**, Zagreb: Knjižara UM
7. Dokukina, A. A. and Petrovskaya, I. A. (2020.), **Open Innovation as a Business Performance Accelerator: Challenges and Opportunities for the Firms' Competitive Strategy**, Proceeding of the International Science and Technology Conference „FarEastCon 2019“, 275-286
8. Državni ured za reviziju Republike Hrvatske (2021.), **Upravljanje komunalnom infrastrukturom u jedinicama lokalne samouprave na području Republike Hrvatske**, Zagreb: Hrvatski sabor
9. Fearne, A., Martinez, M. G. i Dent, B. (2012.), **Dimensions of sustainable value chains: implications for value chain analysis**, Supply Chain Management, 17(6), 575-581
10. Grant, R.M. (1991): **Rewiew: „The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation**, 114-135
11. Halawi, L.A., McCarthy, R.V. i Aronson, J.E. (2006.), **Knowledge management and the competitive strategy of the firm**, The Learning Organization, 13(4), 384-397
12. Islami, X., Mustafa, N. i Latkoviky, T. M. (2020.), **Linking Porter's generic strategies to firm performance**, Future Business Journal, 6(3)

13. Mongkol, K. (2021.), **A comparative study of a single competitive strategy and a combination approach for enterprise performance**, Polish Journal of Management Studies, 23(2), 321-334
14. Passemard, D., i Kleiner, B. H. (2000.), **Competitive advantage in global industries**, management Research News, 23(7/8), 111-117
15. Podrug, N., Filipović, D. i Kovač, M. (2021.), **Transnacionalna korporacija: Strateški i organizacijski aspekti**, Zagreb: Školska knjiga
16. Porter, M. E. (1980.), **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, New York: Free Press
17. Porter, M. E. (1985.), **Competitive Advantage**, New York: Free Press
18. Porter, M. E. (1980.), **Industry Structure and Competitive Strategy: Keys to Profitability**, Financial Analyst Journal, 36(4), 30-41
19. Porter, M. E. (2008.), **Konkurentna prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja**, Zagreb: Masmedia
20. Raguž Vrdoljak, I., Jelenc, L. i Podrug, N. (2013.), **Izvori konkurentne prednosti u XXI. stoljeću**, Zagreb: Knjižara UM
21. Salvatore, D. (2022.), **Ekonomika za menadžere: načela i primjene u svjetskoj praksi**, Zagreb: Mate
22. Sektor za financijske institucije i ekonomske analize, Odjel za makroekonomske analize (2019.), **Utjecaj Njemačke na kretanje hrvatskog gospodarstva**, Zagreb: Hrvatska gospodarska komora
23. Sikavica, P.; Hernaus, T. (2011.), **Dizajniranje organizacije**, Zagreb: Novi informator d.o.o.
24. Suprihono, S, Prasetya, A. and Abdillah, Y. (2022.), **Improving firm performance through Competitive Advantage, differentiation strategy and cost leadership: A Literature Review**, International Journal of Artificial Intelligence Research, 6(1.1)
25. Tipurić, D. (2014.), **Iluzija strategije: Razotkrivanje socijalno konstruirane zbilje poduzeća**, Zagreb: Sinergija
26. Tipurić, D. (ur.) (1999.), **Konkurentna sposobnost poduzeća**, Zagreb: Sinergija
27. Tipurić, D. (1996.), **Porterov model industrijske strukture**, Poslovna analiza i upravljanje, ožujak-travanj 1996.

28. Tipurić, D. i Markulin, G. (2002.), **Strateški savez; Suradnjom poduzeća do konkurentske prednosti**, Zagreb: Sinergija
29. Vrdoljak, I. (ur.) (2014.), **Industrijska strategija Republike Hrvatske**, Zagreb: Ministarstvo gospodarstva Republike Hrvatske
30. Vukšić, D. (2020.), **Inovativnost i imidž Hrvatske**, Zagreb-Sarajevo: Synopsis
31. Zamora, E. A. (2016.), **Value Chain Analysis: A Brief Review**, Asian Journal of Innovation and Policy, 5(2), 116-128
32. Narodne novine (2020.), **Zakon o komunalnom gospodarstvu (2020.)**, Zagreb

POPIS WEB STRANICA KORIŠTENIH U ISTRAŽIVANJU I ANALIZI SLUČAJA:

1. <https://rasco.hr/en/>
2. <https://www.eu-nited.net/>
3. <https://www.tehnoeko.com.hr/>
4. <https://www.komunal.hr/>
5. <https://kommunaltopinform.de/firmen-index/bayerisches-landeskriminalamt-profil-bei-kommunaltopinform/>
6. <https://www.bauhof-online.de/>
7. <https://ifat.de/en/>
8. <https://www.aebi-schmidt.com/en/>
9. <https://www.buchermunicipal.com/int>
10. <https://www.mulag.de/en/company/sites/>
11. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Njema%C4%8Dka>

POPIS SLIKA

Slika 1: Resursni pristup strategiji.....	11
Slika 2: Analiza lanca vrijednosti.....	17
Slika 3: Generičke konkurentske strategije.....	26
Slika 4: Pet konkurentnih sila prema modelu M. E. Portera.....	44
Slika 5: Podjela tržišta Njemačke na savezne pokrajine.....	57
Slika 6: Mreža distributera poduzeća RASCO d.o.o. na tržištu Njemačke.....	58

ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Maja Ratković
Adresa: Ulica Močile 77, 48000 Koprivnica
Mjesto rođenja: Koprivnica, Republika Hrvatska
Datum rođenja: 29. 05. 1985.
Državljanstvo: Hrvatsko
Zaposlenje: RASCO d.o.o, Kolodvorska 120b, 48361 Kalinovac
Mobitel: + 385 98 924 9615
E-mail: mratkovic55@yahoo.com

RADNO ISKUSTVO

2012. – danas RASCO d.o.o., Specijalist za marketing

OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

2022./2023. Grafički dizajn (InDesign, InCopy, Illustrator), individualne poduke
2022. Njemački jezik, C1, Intellecta Zagreb
2019. Komunikacijske vještine za menadžere/rukovoditelje, EDUCAmix, Zagreb
2019. Event Management (trening za organizaciju evenata, alate i tehnike koji se koriste u procesu), Komunikacijski laboratorij, Zagreb
2014. Google Adwords radionica, Varaždin
2011. ECDL edukacija, S.I.S. Informatički centar, Koprivnica
2008. Stručna praksa, Podravka d.d., Koprivnica
2009. Magistra ekonomije, Ekonomski fakultet Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, Zagreb
Smjer Marketing, diplomirala na Međunarodnom marketingu
2004. Maturan Opće gimnazije, Opća gimnazija „Fran Galović“, Koprivnica

JEZICI

Engleski jezik – aktivno u govoru i pismu (C1)
Njemački jezik – aktivno u govoru i pismu (C1)
Talijanski jezik – pasivno u govoru

DODATNA ZNANJA

Poznavanje rada na računalu
Početno znanje u području grafičkog dizajna (edukacije u tijeku)
Kreativno pisanje
Osnovno znanje rada u WordPress-u
Vozačka dozvola

PRILOZI

Vodič za intervju

Intervju se provodi u svrhu istraživanja za potrebe poslijediplomskog specijalističkog rada na temu IZGRADNJA KONKURENTSKE PREDNOSTI PUTEM STRATEGIJE TROŠKOVNOG VODSTVA U INDUSTRIJI PROIZVODNJE PROFESIONALNE KOMUNALNE OPREME. Pitanja su polustrukturirana - definirana unaprijed u svrhu dobivanja konkretnih odgovora i potrebnih informacija na definiranu temu rada, ali otvorenog tipa za slobodu odgovora i mogućnost iznošenja što je više moguće informacija.

Intervju će trajati otprilike sat vremena, odgovori će biti zabilježeni pismenim putem i kasnije interpretirani u svrhu izrade rada i obrazlaganja rezultata istraživanja.

Pitanja na koje je odgovarao Ispitanik 1, jedan od osnivača i suvlasnika poduzeća RASCO d.o.o.:

1. Kako je izgledalo tržište profesionalne komunalne opreme kada je RASCO započeo sa svojim djelovanjem?
2. Koja su bila osnovna obilježja industrije proizvodnje profesionalne komunalne opreme na počecima, a kako se to promijenilo u odnosu na danas?
3. Kako je tekao razvoj industrije, a paralelno s tim i razvoj poduzeća RASCO?
4. Koji su bili ključni čimbenici zbog kojih se RASCO odlučio izaći na strana tržišta i kojom poslovnom strategijom se vodio u počecima?
5. Kakve su prilagodbe morale biti napravljene kako bi se RASCO prilagodio poslovanju na stranim tržištima?
6. U odnosu na same početke, da li se danas čini da je ovako rasprostranjeno poslovanje previše zahtjevno i da li bi bilo bolje biti prisutan na manje tržišta i s manje proizvoda u proizvodnom programu?

Pitanja na koja je odgovarao Ispitanik 2, stariji voditelj prodaje za tržište Njemačke:

1. Zašto se RASCO odlučio izaći na tržište Njemačke?
2. Kakva istraživanja/analize su provedena kako bi se ustanovila isplativost izlaska na tržište Njemačke?
3. Koji procesi/prilagodbe su provedeni prilikom izlaska na tržište?
4. Kako je podijeljeno i strukturirano tržište Njemačke?
5. Da li postoje neka posebna pravila i propisi kojih se poduzeće mora pridržavati ako želi uspjeti na tržištu Njemačke?
6. Na koji način se odvija proces prodaje na tržištu Njemačke?
7. Kako je izgledalo poslovanje, konceptualno i organizacijski, na samim počecima, a kako izgleda danas?
8. Kako izgleda tržište Njemačke u pogledu konkurencije?
9. Na koji se način RASCO bori protiv konkurencije?
10. Koji su potencijalni rizici strategije koju primjenjuje RASCO na tržištu Njemačke?
11. Koliko je za tržište Njemačke važan ugled zemlje iz koje dolazi proizvođač?

Pitanja na koja je odgovarao Ispitanik 3, voditelj prodaje podružnice RASCO GmbH:

1. Na koji način funkcionira industrija proizvodnje profesionalne komunalne opreme za održavanje prometne infrastrukture na tržištu Njemačke?
2. Kakva je situacija na tržištu Njemačke u pogledu direktne konkurencije za poduzeće RASCO?
3. Kako se RASCO bori protiv konkurencije na tržištu Njemačke?
4. Koji su potencijalni rizici strategije koju primjenjuje RASCO na tržištu Njemačke?
5. Koliko je za tržište Njemačke važan ugled zemlje iz koje dolazi proizvođač?