

Konkurencija kao rizik u maloprodaji

Dilberović, Hrvoje

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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:148:725201>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-28**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet

KONKURENCIJA KAO RIZIK U MALOPRODAJI

Završni rad

Hrvoje Dilberović

Zagreb, rujan 2019.

Sveučilište u Zagrebu
Ekonomski fakultet
Stručni studij – Trgovinsko poslovanje

KONKURENCIJA KAO RIZIK U MALOPRODAJI

Završni rad

Hrvoje Dilberović,

Mentor: Prof. dr. sc. Sanda Renko

Zagreb, rujan 2019.

Ime i prezime studenta/ice

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je _____
(vrsta rada)
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 rada, 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.

Student/ica:

U Zagrebu, _____

(potpis)

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Cilj i svrha rada	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja	1
1.3. Sadržaj i struktura rada	1
2. TEORIJSKE ZNAČAJKE KONKURENCIJE I RIZIKA	2
2.1. Vrste konkurencije	10
2.2. Teorijske odrednice rizika	15
2.3. Podjela rizika u suvremenom poslovanju	16
3. KONKURENCIJA KAO RIZIK U MALOPRODAJI	22
3.1. Konkurencija u maloprodaji	22
3.2. Rizici koji proizlaze od konkurencije	23
3.2.1. Cjenovni rizici	23
3.2.2. Inovacijski rizici	25
3.2.3. Lokacija kao rizik	26
3.2.4. Resursi kao rizik	28
3.2.5. Promocija kao rizik	29
3.2.6. Intelektualno vlasništvo kao rizik	30
4. ISTRAŽIVANJE NAJUTJECAJNIJIH RIZIKA MEĐU MALOPRODAVAČIMA ROBE ŠIROKE POTROŠNJE	32
4.1. Uzorak istraživanja	32
4.2. Instrument istraživanja	32
4.3. Rezultati istraživanja	33
4.4. Ograničenja u istraživanju	35
5. ZAKLJUČAK	35
LITERATURA	38
POPIS SLIKA	41
POPIS TABLICA	42
PRILOZI	43

1. UVOD

1.1. Cilj i svrha rada

Rizik konkurencije je vjerojatnost, mogućnost da će aktivnosti konkurenta negativno utjecati na poslovanje poslovnog subjekta u maloprodaji. Konkurencija kao rizik označava potencijalne gubitke koje maloprodajna poduzeća mogu doživjeti zbog konkurentskih snaga drugih maloprodavača. Često, pogotovo ako se maloprodaja vrši u uvjetima zdravog konkurentnog tržišta, konkurentski rizici mogu zapravo rezultirati brojnim poboljšanjima kao što su bolja kontrola kvalitete, smanjenje troškova, poboljšana kvaliteta proizvoda i dr. Postoje mnogi čimbenici koji mogu utjecati na konkurentski rizik, na primjer, konkurentске inovacije, cijene, raspoloživi resursi, povoljna lokacija, učinkovita distribucija, učinkovita promocija itd.

Cilj ovog rada je prikazati glavne teorijske odrednice rizika i konkurencije, te istražiti koji rizici proizlaze od konkurencije u maloprodaji. Također je cilj putem intervjua istražiti utjecaj rizika konkurencije na poslovanje maloprodavača.

1.2. Izvori podataka i metode istraživanja

Ovaj završni rad je napravljen na temelju prikupljanja i analize primarnih izvora podataka. Sekundarni izvori podataka dostupni su znanstvenoj i stručnoj literaturi vezanoj uz rizik i konkurenciju u maloprodaji. Primarni podaci dobiveni su kvalitativnim istraživanjem, metodom intervjua sa maloprodavačima na području Republike Hrvatske. Zbog nemogućnosti uspostavljanja kontakta sa maloprodavačima robe široke potrošnje, a u svrhu dobivanja većeg broja odgovora, istraživanjem su obuhvaćeni specijalizirani maloprodavači Bačelić d.o.o., Delta Golding d.o.o., Krizantema d.o.o., Trgovina i servis Dobrenić.

1.3. Sadržaj i struktura rada

Sadržaj i struktura rada koncipirani su u pet poglavlja.

Prvo poglavlje govori o cilju i svrsi rada, izvorima podataka te strukturi rada. U drugom poglavlju prikazane su glavne odrednice konkurencije i rizika. Treće poglavlje govori o konkurenciji kao riziku u maloprodaji. U navedenom su poglavlju istaknuti svi rizici koji proizlaze od konkurencije. U četvrtom poglavlju prikazani su rezultati provedenog istraživanja u maloprodaji pomoću kojeg smo došli do najutjecajnijih rizika među

maloprodavačima. U petom poglavlju dan je zaključak rada. Šesto, kao zaključno poglavlje prikazuje bibliografske jedinice koje su korištene prilikom izrade ovog rada. Na kraju rada nalazi se popis tablica, shema i prilozi.

2. TEORIJSKE ZNAČAJKE KONKURENCIJE I RIZIKA

Konkurencija je način funkcioniranja tržišta i mehanizam uspostave tržišne ravnoteže, u kojoj se roba optimalno vrjednuje sa stajališta zadanih odnosa ponude i potražnje, odnosno sa stajališta potreba za dobrima i uslugama i njihove proizvodnje. Osnovni su uvjeti postojanja i djelovanja konkurencije svestrano razvijena robna proizvodnja, slobodni pristup tržištu i slobodno formiranje cijena.¹

Nadovezujući se na navedeni opis pojma konkurencije, Sikavica i suradnici konkurenciju smatraju organizacijom istih djelatnosti. Unatoč istoj djelatnosti, da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage, odnosno tržišnog potencijala kao i ostali. Konkurencija se kao takva može pojaviti na ulaznoj strani procesa transformacije u borbi za resurse, te na izlaznoj strani u borbi za kupce. Samu konkurenciju nije moguće kontrolirati niti se ona najavljuje te zbog toga menadžment mora smisliti ili pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije.²

Autori Kotler i Keller za konkurenciju ili rivalstvo, odnosno tržišnu utakmicu kažu da se može javiti između prodavača čiji je cilj da svoju robu prodaju po što boljim uvjetima i u što većoj količini; tržišnu utakmicu između kupaca koji se nadmeću u pritisku na cijene kako bi došli do željene robe; tržišnu utakmicu između prodavača i kupaca gdje svaka strana nastoji ostvariti što povoljnije uvjete za sebe.³

Trgovačko nadmetanje u postizanju što povoljnijih uvjeta razmjene; odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kakvoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača. Svi su sudionici toga procesa pod dvostrukim pritiskom: da robu kupe odnosno prodaju po

¹Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019) Konkurencija [online]. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835> [01. lipanj 2019.]

²Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga., str. 121.

³Kotler, P., Keller, K. (2007) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate, str. 11.

primjerenim cijenama, kako se ne bi dogodilo da im ostane neprodana roba ili da ju ne nabave. Zbog toga su stranke prisiljene prilagođivati se općim uvjetima ponude i potražnje, čime se uspostavlja cijena koja izjednačuje ponuđenu i potraživanu količinu robe. U tom se slučaju može govoriti o tržišnoj ravnoteži i o ravnotežnoj cijeni. Zbog prisutnosti konkurencije gotovo na svakom koraku, da bi se utvrdile njene prednosti i slabosti potrebno ju je pratiti kako bi se lakše eliminirala iz tržišne utakmice. U tom slučaju menadžmentu su potrebne informacije do kojih ponekad nije moguće doći jer nisu dostupne javnosti.⁴

Najbolji odgovor na izazove konkurencije je strategija kompanije koja mora biti unikatna i neprepisivana. Dobru strategiju dakako mora pratiti kvaliteta proizvoda te konkurentna cijena u skladu s kvalitetom. Cilj oblikovanja strategije je pronaći položaj kojim se kompanija najbolje može braniti od tih sila ili ih iskoristiti za svoju prednost. Najkorisnijim instrumentom za procjenu konkurentne pozicije smatra se Porterov strategijski trokut. On prikazuje sustavan način mišljenja o tome kako konkurentne sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenata. Strategijski trokut čini:

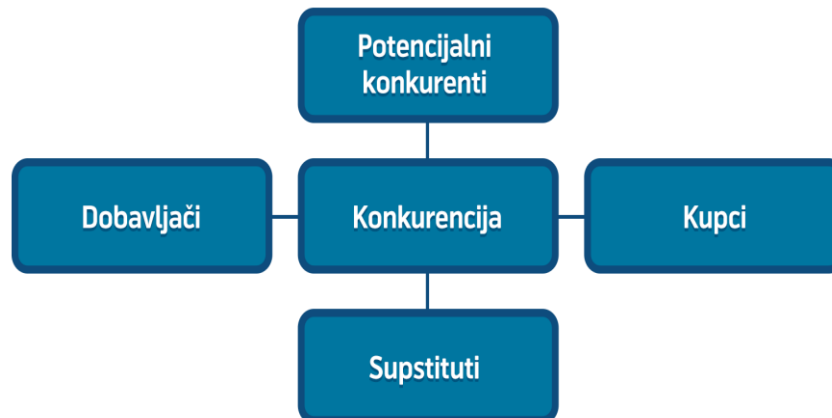
- ✓ Analiza pet temeljnih sila,
- ✓ Analiza lanca vrijednosti,
- ✓ U krivulja i njoj pripadajuće generičke strategije.

Analiza pet sila

Prema Porteru, svaka industrija ima strukturu ili određene ekonomske i tehničke karakteristike koje omogućavaju stvaranje konkurentskih prednosti. Tvorci strategija koji žele stvoriti i iskoristiti povoljan utjecaj okruženja na svoje poduzeće moraju naučiti što čini okruženje. Konkurencija u industriji ovisi o pet osnovnih sila, čija kolektivna snaga određuje konačan potencijal za ostvarivanje profita u toj industriji. Slika 1. prikazuje međuovisnost konkurencije o sljedeća četiri čimbenika: kupci, supstituti, dobavljači i potencijalni konkurenti.

⁴ Buble, M. (2013) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija, str. 41.

Slika 1. Porterov model 5 sila



Izvor: <https://www.mojafirma.rs/baza-znanja/pet-porterovih-sila/>, pristupljeno: 20.09.2019.

Jedno od uporišta strategijskog trokuta čini interaktivna mreža djelovanja 5 sila za oblikovanje strategije:

1. Intenzitet konkurencije među etabliranim konkurentima,
2. Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca,
3. Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača,
4. Opasnosti od ulaska supstituta (i komplementa),
5. Opasnost od ulaska novih konkurenata.⁵

Definiranje tržišta temeljeno je na međuučtjecaju skupina potrošača koji imaju slične zahtjeve i strateških skupina konkurenata koji se natječu kako bi zadovoljili te zahtjeve. Takve smjernice definiranja tržišta omogućavaju identifikaciju njegove strukture. Porter je tu strukturu opisao pomoću pet konkurentnih sila.

Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći kupaca

Pregovaračka moć kupaca ovisi ponajprije o broju i veličini kupca. Što je veći broj jačih kupaca, veći je njihov utjecaj na proizvođače, distributere, maloprodajni i veleprodajni lanac. Također, postojanje supstituta i jednostavnost prelaska na korištenje supstituta daje kupcima određenu pregovaračku snagu. Ako se kupci ujedine i kolektivno pregovaraju, tada su im veće mogućnosti za postizanje uspjeha.⁶

⁵ Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy*. New York: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, str. 6.

⁶Jozić, I. (2010) Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača [online]. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/> [03. lipanj 2019.]

Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postojat će u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca. Značenje i utjecaj velikih trgovačkih lanaca sve je veći, pogotovo u razvijenijim zemljama gdje je prisutna velika konsolidacija trgovine. Veliki trgovački lanci kupuju manje, povećavaju tržišni udio, a time i svoju pregovaračku snagu kod proizvođača. Osim toga, u mnogim kategorijama razvijaju i privatnu marku stvarajući supstitut brendu, što također podiže njihovu pregovaračku snagu.⁷

Primjer za to u RH je poduzeće Konzum, koji pokriva oko 30% posto tržišta maloprodaje. Proizvođačima je Konzum neophodan za plasiranje vlastitih proizvoda na tržište, dok Konzum ne ovisi o svakom malom proizvođaču zasebno. Ako je neki proizvod zaista tražen, Konzum ga može nabaviti indirektno, ne uzimati ga od proizvođača i ne uzimati ostatak asortimana od tog proizvođača.

Tu se vidi dominacija velikih trgovačkih lanaca u odnosu na proizvođače. Drugi je primjer udruživanje većeg broja trgovačkih lanaca radi jačanja pregovaračke pozicije kod proizvođača. Primjer za to je maloprodajni trgovački lanac NTL, gdje su se poduzeća Kerum, Tommy, Plodine, Studenac i drugi udružili i time podigli svoju pregovaračku snagu u odnosu na proizvođače. U svakom slučaju, na saturiranim tržištima pozicija proizvođača, bez obzira na njegovu snagu i veličinu, sve je teža, a cijena da bi proizvod bio na polici nekog trgovačkog lanca sve je veća.⁸

Snaga i dinamika promjena pregovaračke moći dobavljača

Prema Joziću, dobavljači imaju zadatak da industriju opskrbljuju sirovinama, dijelovima, radom, energijom, novcem i sl. Što je veća ovisnost poduzeća u industriji o dobavljačevim proizvodima, to je veća snaga dobavljača. Ako postoji konkurencija među dobavljačima, troškovi prelaska na usluge drugog dobavljača jedan su od čimbenika koji određuje njihovu pregovaračku snagu. Opasnost od integracije dobavljača može umanjiti snagu pojedinog dobavljača.

⁷Jozić, I. (2010) Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača [online]. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/> [03. lipanj 2019.]

⁸ Ibidem.

To su samo neki od čimbenika koji mogu utjecati na pregovaračku snagu dobavljača i na koje bi se trebala obratiti dodatna pažnja i unaprijed razviti rješenja kojima bi se osigurao pozitivan ishod poslovanja.

Idealna pozicija za svakog dobavljača jest da što je moguće više gradi ili ima monopolističku poziciju iako zakon u mnogim državama, kao i Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja to izriječno zabranjuju. No uvijek postoje niše koje ne podliježu tom zakonu i time imaju vrlo veliku pregovaračku snagu u odnosu na proizvođača.

Primjer za to je poduzeće Vetropack-Straža. To je proizvođač staklene ambalaže koji ima lokalni monopol. U radijusu od 300-tinjak kilometra nema drugog proizvođača staklene ambalaže, a na veću udaljenost za nekog proizvođača primjerice mineralne vode transport staklene ambalaže bio bi preskup. To omogućuje proizvođaču idealnu tržišnu poziciju, te mogućnost diktiranja cijena i uvjeta svim proizvođačima.⁹

Opasnosti od ulaska supstituta (i komplemenata)

Stupanj konkurentnosti supstituta ovisi o nekoliko čimbenika: njihovoj sposobnosti da efikasno zadovolje točno određenu potrošačevu potrebu, o cijeni, o trošku promjene proizvoda za kupce te o želji kupaca da zamijene određen proizvod. Ako se poduzeće želi obraniti od supstituta, mora razvijati diferencirane proizvode te konstantno voditi računa o zadovoljstvu svojih kupaca kako bi stvorili određen stupanj lojalnosti i učinili težim prelazak na novi proizvod.¹⁰

Kada konkurenti zaključe da je na nekom proizvodu dobra marža, a barijera za ulazak mala (bilo zbog jednostavnog tehnološkog procesa proizvodnje, bilo zbog čega drugog), velika je vjerojatnost da će makar na lokalnoj razini pokušati ući u kategoriju i uzeti vam dio tržišta.

Klasičan primjer za to je poduzeće Kucharek u Poljskoj, koji je ulaskom u kategoriju univerzalnog dodatka jelima uzeo Vegeti značajan dio tržišta. Kucharek je proizvod niže kvalitete i upola povoljniji od Vegete. Također je iskoristio i neke vizualne elemente marke proizvoda od Vegete, poput kuhara, plave boje itd. S obzirom na to da je Poljska veliko tržište relativno male platne sposobnosti, cijena je vrlo važan faktor pri odluci o kupnji. Na tome je

⁹ Vetropack (2019) O nama [online]. Dostupno na: <https://www.vetropack.hr/en/> [03. lipanj 2019.]

¹⁰ Jozić, I. (2010) Strategija izvoza – Porterove sile na primjerima iz prakse [online]. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> [03. lipanj 2019.]

Kucharek i gradio svoju strategiju, počeo je lokalno i širio se nacionalno, tako da je u volumnom tržišnom udjelu na kraju prestigao Vegetu.¹¹

Vegeti je preostalo opcija da sudski pokuša zaštititi svoje intelektualno vlasništvo, što je jako teško, jer je poduzeće Kucharek domaći proizvođač pa će ga domaća vlast i zaštititi. Druga mogućnost koja Vegeti ostaje jest dinamiziranje cijele kategorije u smislu podizanja inovativnosti pakiranja i proizvoda, snažniji marketing itd. Međutim, to je skupa bitka s vrlo neizvjesnim ishodom, pogotovo ako je cijena ključni faktor pri odluci o kupnji.

Opasnost od ulaska novih konkurenata

Što je lakši ulazak u određenu industriju, konkurencija će biti jača. Ako se želi ograničiti broj konkurenata, potrebne su veće barijere ulasku. Primjeri barijera ulasku su ekonomija obujma koju imaju neki od postojećih sudionika na tržištu, a koja im omogućuje troškovnu prednost nad novim konkurentima, početni kapital potreban za ulazak u industriju, vladine protekcionističke politike koje mogu ograničiti ulazak, diferencijacija i lojalnost postojećim markama proizvoda, a koju će novi konkurenti teško zamijeniti, itd. Što su veće barijere ulasku novim konkurentima, to je veća mogućnost za ostvarenje profita postojećim sudionicima na tržištu.¹²

Primjer za takvo što jest kategorija žitarica za doručak. Zbog tehnološke kompleksnosti s jedne strane te tržišne ekspanzije s druge strane nastao je *joint venture* između poduzeća Nestlea i poduzeća General Millsa. General Mills ima tehnološki *know how* a Nestle izvan SAD-a ima snažnu marku proizvoda. Na tom primjeru vidljivo je kako su te dvije kompanije ujedinjenjem u kategoriji žitarica za doručak visoko digle ljestvicu potencijalnim konkurentima za ulazak. Riječ je o vrlo složenoj tehnologiji kojom u potpunosti vlada poduzeće General Mills.¹³

Znači, sama tehnologija prva je barijera ulasku u tu kategoriju. Poduzeće Nestle je uvidio da je lakše udružiti se nego investirati u razvoj vlastite tehnologije. S druge strane, poduzeće General Mills izvan SAD-a nema snagu brenda. Tu snagu definitivno ima Nestle. Upravo

¹¹ Kuckarek (2019) O nama [online]. Dostupno na: <http://kucharek.eu/en/products> [03. lipanj 2019.]

¹² Jozić, I. (2010) Strategija izvoza – Porterove sile na primjerima iz prakse [online]. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/strategija-izvoza-%E2%80%93-porterove-sile-kroz-primjere-iz-prakse/> [03. lipanj 2019.]

¹³ Ibidem.

zbog tih razloga, otežavanja ulaska konkurentima u tu kategoriju, nastao je taj *joint venture*, Cereal Partners Worldwide (CPW). Osim toga, ujedinjenjem su postigli veliku ekonomiku obujma, odnosno troškovnu efikasnost u proizvodnji, pa je cijena proizvoda, još jedna, dodatna barijera ulaska novim konkurentima.

Analiza lanca vrijednosti

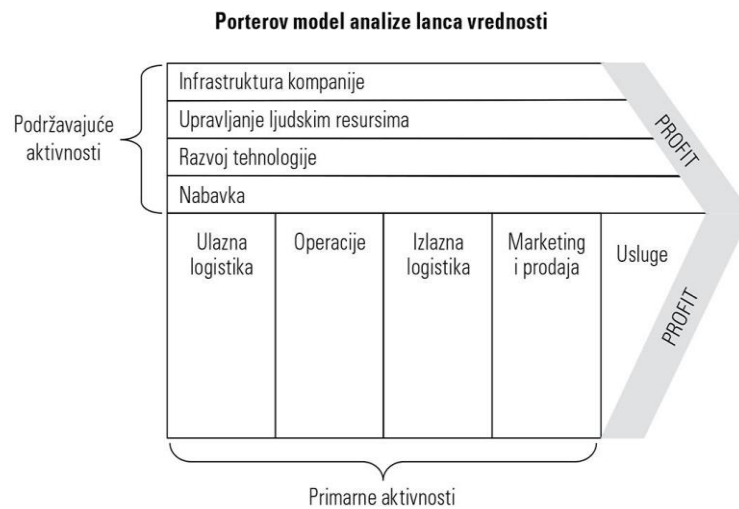
Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće preko skupa odvojenih, ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce. Lanac vrijednosti sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentske prednosti. To je zapravo generički okvir koji omogućuje menadžerima da utvrde:

- aktivnosti koje su izvor konkurentske prednosti,
- gdje se nalaze te aktivnosti,
- gdje se nalaze izvori troškova,
- gdje u lancu postoji potencijal za dodavanje najveće vrijednosti,
- veze između segmenata poslovnih aktivnosti,
- kako ponašanje jedne aktivnosti utječe na ponašanje ili trošak druge aktivnosti,
- potencijalne sinergije između lanaca vrijednosti različitih poslovnih jedinica ili proizvodnih linija.¹⁴

Slika 2. prikazuje Porterov model analize lanca vrijednosti kojime je on pomoću podržavajućih i primarnih aktivnosti povezo navedene elemente.

¹⁴ Lozić, J. (2017) *Lanac vrijednosti u medijskoj industriji*. Zagreb: Libertas, str. 71-73.

Slika 2. Porterov model 5 analize lanca vrijednosti



Izvor: http://mcb.rs/wp-content/uploads/2015/02/Value-chain-analysis-analiza-lanca-vrednosti_1_R.jpg

Glavna vrijednost lanca vrijednosti jest u tome da se spoznaju one pojedinačne aktivnosti u cjelokupnom proizvodnom procesu koje imaju udjela u određenju kvalitete, troškova, imidža itd. konačnog proizvoda ili usluge, čime se menadžmentu omogućuje odabir jedne od generičkih konkurentskih strategija. Sastoji se od primarnih aktivnosti i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti mogu se podijeliti u pet općih kategorija prikazanih na slici, a to su aktivnosti uključene u fizičko stvaranje proizvoda, njegove prodaje i dostave kupcu, te pružanje podrške nakon kupnje (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja, servisiranje).

Važnost svake od navedenih primarnih aktivnosti u stvaranju i održavanju konkurentске prednosti varira s industrijom. Dakle, svaka od navedenih aktivnosti može biti ključna ovisno o industriji. Aktivnosti podrške pružaju podršku primarnim aktivnostima. Mogu se podijeliti u četiri skupine: nabavu inputa potrebnih za proizvode i usluge, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura poduzeća. To su aktivnosti koje uključuju: strategijsko planiranje, upravljanje kvalitetom, financije i računovodstvo, menadžment i dr., (infrastruktura poduzeća); pribavljanje, selekciju, obučavanje i razvoj ljudskih potencijala (menadžment ljudskih potencijala); napore organizacije da poboljša vlastite proizvode i procese (razvoj tehnologije); proces nabave inputa i dr. (nabavljanje).

Unutar svake od osnovnih (primarnih) aktivnosti i aktivnosti potpore Porter identificira tri vrste aktivnosti koje imaju različitu ulogu u postizanju konkurentske prednosti. To su:

- izravne aktivnosti koje su izravno uključene u stvaranje vrijednosti za kupce (oglašavanje, prodaja, montaža i sl.)
- neizravne aktivnosti koje olakšavaju kontinuirano obavljanje izravnih aktivnosti (administrativni poslovi, programiranje, održavanje i dr.)
- osiguranje kvalitete – to su aktivnosti kojima se osigurava kvaliteta drugih aktivnosti (inspekcija, testiranje, gledanje i sl.).

Promatranjem pojedinih aktivnosti i primjenjujući na njih različite pristupe strategiji poduzeća, iznaći će se najbolja strategija koja će jamčiti konkurentsku prednost ne samo sada već i u budućnosti.¹⁵

Marža, prikazana na lancu vrijednosti, predstavlja razliku između ukupne vrijednosti i ukupnih troškova obavljanja primarnih i pratećih aktivnosti.

2.1. Vrste konkurencije

Na tržištu se javljaju sljedeće vrste konkurencije:

- Savršena konkurencija,
- Nesavršena konkurencija.

Ako su tržišni akteri mnogobrojni, nekoordinirani i svi s malim udjelom u tržišnoj razmjeni, riječ je o slobodnoj konkurenciji, a ako su uz to svi akteri potpuno informirani o opsegu i strukturi ponude i potražnje te o djelovanju drugih tržišnih aktera, takvo se stanje naziva savršenom ili perfektnom konkurencijom. S razvojem robne proizvodnje, tržišta i društva mijenjaju se narav, opseg, oštrina i sredstva konkurencije. Koncentracija ponude roba na mali broj proizvođača, psihološko djelovanje na kupce u pogledu njihova odlučivanja o kupnji proizvoda, državne mjere koje utječu na ponudu, potražnju ili cijene te mnogi drugi gospodarski, politički i kulturni činitelji mogu utjecati na slabljenje konkurencije, pa je tada riječ o nesavršenoj ili imperfektnoj konkurenciji u većem ili manjem stupnju.¹⁶

¹⁵ Pfeifer, S., Stanić, M. (2017) *Strateški menadžment* [online]. Dostupno na: [03. lipanj 2019.]

¹⁶ Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019) Konkurencija [online]. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835> [01. lipanj 2019.]

Savršeno konkurentno tržište je tržište na kojem sva poduzeća proizvode identične proizvode, a svako je poduzeće tako male da izbor razine proizvodnje ne utječe na cijelu industriju. Ulazak na takva tržišta je jednostavan, ukoliko se ukaže prilika za ostvarivanjem profita. Također, ukoliko poduzeća počnu gubiti novac izlazak je jednostavan koliko i ulazak na tržište. Pretpostavke savršene konkurencije su:

- Preuzimanje cijena,
- Homogenost proizvoda,
- Slobodan ulaz i izlaz.¹⁷

Preuzimanje cijena: Na tržištu konkuriraju mnoga poduzeća, pa se svako poduzeće za svaki svoj proizvod susreće s većim brojem izravnih konkurenata. Budući da je prodaja svake pojedinačna poduzeća čini samo manji dio tržišta, njene odluke nemaju nikakvog utjecaja na cijene na tržištu. Stoga svako poduzeće preuzima tržišne cijene kao zadane. Dakle, na savršeno konkurentskim tržištima pojedinačne poduzeća su preuzimatelji cijena (price-takers). Preuzimatelj cijena je poduzeće koja nema nikakvog utjecaja na tržišne cijene, pa stoga uzima tržišne cijene kao zadane.¹⁸

Bilen objašnjava kako do preuzimanja cijena najčešće dolazi na tržištima gdje poduzeća prodaju identične ili gotovo identične proizvode. Kad su proizvodi svih poduzeća na tržištu savršeno zamjenjivi, odnosno kad su homogeni, nijedno poduzeće ne može podignuti cijene svojeg proizvoda iznad konkurencije bez da joj znatno opadne prodaja. Većina poljoprivrednih proizvoda je homogena (kukuruz, pšenica, ječam...), kao i nafta, benzin, sirovine poput bakra, željeza, drva, pamuka i slično. Ekonomisti takve homogene proizvode nazivaju robama. Sve ove robe imaju ista svojstva, te ako se neko poduzeće odluči podići cijenu, prodaja će joj opasti.¹⁹

Slobodan ulaz i izlaz je situacija u kojoj ne postoje ograničenja u vidu posebnih troškova koji bi poduzeću otežali ulaz (izlaz) u neku industriju. Kupci mogu lako zamijeniti jednog dobavljača drugim, a dobavljači mogu neometano izlaziti i ulaziti na tržište. Radi se o ulasku na tržišta u koja pridošlica ne mora ulagati velika sredstva, tako da joj je i izlazak ako počne gubiti novac lagan.

¹⁷ Bilen, M. (2007) Tržišta proizvoda i usluga. Zagreb: Mikrorad, str. 143.

¹⁸ Bilen, M. (2007) Tržišta proizvoda i usluga. Zagreb: Mikrorad, str. 143.

¹⁹ Ibidem.

Nesavršena konkurencija je takvo stanje na tržištu u kojem postoji jedan ili više subjekt koji mogu utjecati na formiranje cijena i količina koje se nude ili traže. Posljedice tog stanja su : previsoke cijene, manja potrošnja, visoki troškovi i manja efikasnost. Tržišta nesavršene konkurencije su oligopol, duopol i monopol.

Riječ oligopol dolazi od grčke riječi *oligo*, što znači malo i *polist* što znači prodavač. Pavić i suradnici pojam oligopol definiraju kao oblik dominantne tržišne strukture u kojoj prevladava mali broj proizvođača, gdje su proizvođači međusobno ovisni, ponašanja jednog od njih imaju utjecaja i na druge, a procesi ulaska i izlaska s tržišta su ograničeni. Proizvodi i usluge ovih proizvođača mogu biti ili homogeni ili diferencirani. Ako je proizvod homogen, riječ je o čistom oligopolu, a ako je proizvod diferenciran govori se o diferenciranom oligopolu.²⁰

Na tržištu gdje prevladava oligopol nema puno proizvođača te to implicira da svaki od proizvođača ima određenu količinu tržišne moći. Ovisno o tržišnom udjelu i potražnji za proizvodom može se utjecati na cijenu proizvoda. Ponašanja i potezi jednog proizvođača imaju direktan učinak na druge. Kao najbolji primjeri oligopolističkih tržišta ističu se proizvođači benzina, automobila, cigareta, pivovare, kemijska industrija i brodogradnja. U ovim tržištima dominira nekolicina, često samo dva ili tri proizvođača. Budući na oligopolističkim tržištima svaki individualni proizvođač može donekle utjecati na cijenu pa krivulja potražnje za takvog proizvođača mora biti opadajuća. Međutim, krivulja potražnje nije nakošena kao krivulja kod monopolista jer za razliku od monopolista, oligopolist kontrolira samo dio tržišta.

Kod tržišta gdje vlada oligopol od iznimne je važnosti da poduzeće prilikom utvrđivanja i provođenja poslovne politike brine o konkurentima i politici koju oni provode. Kako se javljaju iznimno različite reakcije konkurenata na poslovne odluke poduzeća, danas još uvijek ne postoji opći model ni opća teorija oligopola. Danas se javljaju brojni različiti modeli koji se zasnivaju na različitim pretpostavkama ponašanja oligopolističkih poduzeća. Nije jednostavno odgovoriti na pitanje kako pojedina poduzeća reagiraju zbog toga što poduzeća različito reagiraju ovisno o različitim situacijama, granama itd. Svaki proizvođač mora biti sposoban utjecati na cijenu, varirajući svoju razinu outputa. Na primjer, ako poduzeće odluči udvostručiti output, količina proizvoda će porasti i cijena će automatski pasti. Kako je broj proizvođača mali, svaki od njih proizvodi znatan dio ukupnog outputa. Dakle, proizvođači na

²⁰ Pavić, I., Benić, Đ. and Hashi, I. (2007) *Mikroekonomija*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu., str. 457.

tržišnu cijenu utječu smanjenjem ili povećanjem proizvodnje. Na tržištu gdje vlada oligopol ulazak i izlazak nisu slobodni kao kod savršene konkurencije, jer postoje zapreke pri ulasku novih proizvoda na tržište, a postoje i troškovi napuštanja tržišta. Zapreke osiguravaju postojećim poduzećima uživanje u iznadprosječnim profitima. Oligopol se odlikuje brojnim zaprekama, a one se odnose na bilo koji čimbenik koji postojećim poduzećima daje troškovnu prednost. Ulazne zapreke dijele se na prirodne ili umjetne. Kao primjeri prirodnih zapreka u oligopolu ističu se visoki fiksni troškovi, velika ekonomija obujma i velika količina. Navedene zapreke otežavaju ulazak novih poduzeća, omogućujući postojećim da proizvode velike količine outputa pri niskim troškovima po jedinici.²¹

Umjetne zapreke su zapreke koje su postavljene od strane poduzeća ili vlade. Masivni promotivni pothvati i korištenje brendova asociiranih s kvalitetom su primjeri zapreka koje stvaraju poduzeća. Državne regulative, patenti, tarife na uvozna dobra i legislativa koja ograničava slobodan ulaz novih poduzeća su primjeri zapreka koje stvara vlada. Ulazak na ova tržišta je ograničen i otežan raznim zaprekama. Većini potencijalnih konkurenata, osim onim velikim, te je zapreke teško premostiti. Najvažnija karakteristika oligopolističkog tržišta je zajednička međuovisnost. Dokazano je kako potezi jednog proizvođača imaju direktan utjecaj na druge proizvođače. To se može vidjeti i na primjeru industrije cigareta.

Na primjer, ako Dunhill odluči smanjiti svoj output, ta će se odluka reflektirati na sve druge proizvođače (BAT, TDR) koji će reagirati na svoj način. Konkurenti bi mogli sniziti svoj output u približno istim proporcijama kao Dunhill. Rezultat je taj da će output i dalje opadati, uzrokujući veći porast cijena. Konkurencija bi u toj situaciji mogla pokušati potkopati Dunhill postupke povećanjem svojih outputa i sprječavanjem porasta cjenovne razine od prevelikog rasta. Tako bi došlo do podrezivanja cijena Dunhilla. Također bi mogli odlučiti ne reagirati i nastaviti proizvoditi onoliko kao i prije. Rezultat su veće cijene uzrokovane Dunhillovom redukcijom outputa. Svaka odluka oligopolista mora biti temeljena na pretpostavci o ponašanju konkurenata.

Duopol je oblik nesavršene konkurencije gdje cjelokupnu ponudu kontroliraju dva poduzeća. Duopolisti imaju značajan utjecaj na tržišne cijene radi malih mogućnosti konkurenata da uđu na takvo tržište. Proizvodi duopolista mogu biti homogeni, ali i diferencirani. Dugovječan primjer duopola javlja se kod velikih korporacija kao što su "Coca Cola" i "Pepsi" na tržištu

²¹ Pavić, I., Benić, Đ. and Hashi, I. (2007) *Mikroekonomija*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu., str. 457. – 459.

gaziranih pića. Karakteristika je ovog slučaja da svaka aktivnost jednog ponuđača utječe na poziciju onog drugog, i traži od njega protumjeru. To dovodi do sličnog ili istovjetnog ponašanja obaju ponuđača. Zato se duopol još naziva djelomični ili parcijalni monopol.

Prem Čičin-Šain, monopol predstavlja oblik nesavršene konkurencije gdje cjelokupnu ponudu kontrolira samo jedno poduzeće.²² U pravilu se javlja u proizvodnji onih proizvoda koji nemaju svojih zamjenika na tržištu. Stoga takva poduzeća imaju velike mogućnosti utjecanja na cijene zbog odsustva konkurenta čiji je ulazak u monopoliziranu granu otežan ili sasvim onemogućen. Po svojim je obilježjima monopol potpuna suprotnost savršenoj konkurenciji, dok na duži rok nijedan monopol nije siguran od dolaska konkurencije. Jednostavan primjer na hrvatskom tržištu do nedavno bio je HEP odnosno Hrvatska Elektro Privreda, kao jedini ponuđač električne energije na prostorima Republike Hrvatske. Električna energija ima malo supstituta, što daje veliku moć dobavljačima električne energije, stoga HEP kao monopolist donedavno na tržištu RH, nije imao konkurencije, a kupci izbora. U tom smislu monopolist je tvorac cijene. Monopoli nastaju na osnovi prirodnih uvjeta, odnosno kada su prirodni čimbenici ograničeni odnosno rijetki, te na osnovu državnih propisa kojima se prodaja ili otkup određenih roba monopolizira.

Osnovne pretpostavke kod monopola su:

- jedan proizvođač,
- proizvod koji nema bliskog supstituta,
- aktivna politika cijena (monopolista može određivati ili cijenu ili količinu),
- onemogućen ulazak u granu.

Najčešći razlozi koji dovode do monopola:

- posjedovanje strateških resursa ili poznavanje proizvodne tehnologije,
- patentna prava za proizvod ili proizvodni proces,
- posebne dozvole od strane države.²³

²²Čičin-Šain, D. (2019) Nesavršena konkurencija i problem monopola, UNIZD [online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/ekonomija/ekonomija_11.pdf [04. lipanj 2019.]

²³Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (2007) *Ekonomija*. Zagreb: Mate, str. 168.

2.2. Teorijske odrednice rizika

Rizik kao neizostavni dio svake organizacije usko je vezan s procesom odlučivanja. Prilikom donošenja odluka bitno je znati koji su potencijalni rizici za poduzeće. Nakon saznanja poslovnih rizika bitno je pravilno i učinkovito upravljati rizicima. Nekada je upravljanje rizicima u poduzećima bilo jednostavnije i poduzeća su poslovala u stabilnoj okolini. Danas ona djeluju u turbulentnoj, nepredvidivoj i za razvoj nesigurnoj okolini kojoj se nastoje prilagoditi.

Deković, Žaja i Smiljčić objašnjavaju kako rizik u najopćenitijem smislu predstavlja opasnost, gubitak ili neizvjesnost u pogledu posljedica budućih događaja. Također rizik je mogućnost materijalnog i/ili nematerijalnog gubitka. Pokazuje vjerojatnost nastanka štetnog događaja za određenu aktivnost, projekt ili investiciju.²⁴

Definicija rizika podrazumijeva djelovanje nesigurnosti na ciljeve organizacije. Ta nesigurnost može imati za posljedicu odstupanje (pozitivno i/ili negativno) od očekivanih rezultata. Rizik se često opisuje odnosom mogućih događaja (pojava ili promjena posebnoga skupa okolnosti) i posljedica (rezultatima događaja koji utječu na ciljeve), ili njihovom kombinacijom. Ciljevi organizacije mogu biti različiti. On se često izražava kao kombinacija posljedica nekoga događaja (uključujući promjene u okolnostima) i pridružene vjerojatnosti njegove pojave. To mogu biti financijski ciljevi, ciljevi zaštite zdravlja i sigurnosti i zaštite okoliša, a mogu se primijeniti na cijelu organizaciju, različita područja njezina djelovanja, na različitim razinama te na posebne funkcije, projekte i djelatnosti.²⁵

Rizik je sastavni dio svake aktivnosti pa tako i poslovne. U statistici ili menadžmentu možemo reći da je rizik varijabilnost ishoda odnosno odstupanje od određene očekivane vrijednosti. Kod osiguranja pojam rizika podrazumijeva osigurani rizik od mogućih opasnosti, npr. požar, nezgoda i slično. Dođe li do takvih situacija, osiguratelj se obvezuje da će nadoknaditi vrijednost štete.²⁶

²⁴ Deković, Ž., Žaja, J., Smiljčić, I. (2017) *Rizik i financijski menadžment*. Šibenik: Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, str. 124.

²⁵ Hrvatski zavod za norme (2019) HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom [online]. Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> [04. lipanj 2019.]

²⁶ Poslovni dnevnik (2019) Rizik [online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/rizik-1038> [08. lipanj 2019.]

Ekonomski subjekti donose svoje odluke na temelju što veće informiranosti kako bi mogli ostvariti najpovoljnije rezultate. U praksi to nije toliko jednostavno jer se oni suočavaju s neizvjesnošću što u njihove odluke unosi elemente rizika. Rizik je povezan s neizvjesnošću i ne postoji znak jednakosti između njih stoga treba naglasiti i razlike. Rizik je objektivizirana neizvjesnost ostvarenja neželjenog događaja dok je neizvjesnost osobna procjena rizične situacije i subjektivnog je karaktera. Kod rizičnih situacija, uz moguće ishode budućeg događaja, poznate su i vjerojatnosti njihova ostvarenja dok kod neizvjesnosti to nije slučaj.

2.3. Podjela rizika u suvremenom poslovanju

Identificiranjem rizika započinje proces upravljanja rizikom i postupak stvaranja liste rizika koja je organizirana prema vrstama rizika (financijski, operativni, strateški) i potkategorije rizika (tržišni, kreditni, likvidnosti) za poslovne jedinice, poslovne funkcije i kapitalne projekte.

Tablica 1. Rizici u poslovanju

Financijski rizici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Devizni tečaj ▪ Kamatne stope ▪ Krediti ▪ Računovodstveni standardi ▪ Raspoloživost izvora sredstava
Tržišni rizici	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomsko okruženje ▪ Konkurencija ▪ Potražnja ▪ Tehnološki razvoj ▪ Zahtjevi regulacija
Infrastrukturni rizik	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kanali opskrbe ▪ Komunikacija ▪ Kriminal ▪ Prirodne katastrofe ▪ Transportne veze
Rizik ugleda/reputacije	<ul style="list-style-type: none"> ▪ CSR ▪ Percepcija javnosti ▪ Ponašanje konkurencije ▪ Zahtjevi regulatora

Izvor: Živko, I., Marijanović, Z., Grbavac, J. (2015) *Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva*. Mostar: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, str. 403.

Bitno je znati kako rizici ne djeluju izolirano nego se nalaze u međusobnoj interakciji. Iako, rizik se definira kao vjerojatnost i utjecaj nekog događaja, za upravljanje rizikom bitno je znati kako brzo rizik raste, kako brzo na isti može se odgovoriti, koliki gubitak vremena može se tolerirati do odgovora na pojavu rizika, učinak rizika. Stoga je bitno razvijati mjerenje rizika. Mjeriti rizik zahtijeva izradu skala koje mjere rizik po vjerojatnosti nastanka, učinku i drugim dimenzijama.

Tablica 2. Učinci rizika u poslovanju

RANG	OPIS	DEFINICIJA
1	Slučajan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijski gubitak iskazan u (000) ili više ▪ Lokalna medijska pozornost ▪ Bez izvještavanja regulatora ▪ Bez posljedica za zaposlenike i treće osobe (kupce ili vjerovnike) ▪ Izolirano nezadovoljstvo zaposlenih
2	Nizak	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijski gubitak iskazan u (000) ili više ▪ Gubitak ugleda na lokalnoj razini ▪ Izvještavanje regulatora ▪ Male ili nikakve posljedice za zaposlenike i treće osobe (kupce ili vjerovnike) ▪ Opći problemi sa osobljem i osiguranjem povrata
3	Umjeren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijski gubitak iskazan u (000) ili više ▪ Kratkoročni gubitak ugleda na nacionalnoj razini ▪ Zahtjevi regulatora za korektivnim aktivnostima ▪ Ograničena skrb za zaposlenike i treće osobe (kupce ili vjerovnike) ▪ Moralni problemi sa osobljem i osiguranjem visokog povrata
4	Značajan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijski gubitak iskazan u (000) ili više ▪ Gubitak ugleda na nacionalnoj razini, značajan pad tržišnog udjela ▪ Zahtjevi regulatora za korektivnim aktivnostima ▪ Ograničena skrb za zaposlenike i treće osobe (kupce ili vjerovnike)
5	Ekstremni	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financijski gubitak iskazan u (milijunima) ili više ▪ Gubitak međunarodnog ugleda, gubici od špekulacija s vrijednošću dionica ▪ Gubitci zaposlenih ili dobavljača i kupaca ▪ Odlazak srednjeg sloja menadžmenta

Izvor: Živko, I., Marijanović, Z., Grbavac, J. (2015) *Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva*. Mostar: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, str. 404.

Skala se razvija ovisno o poduzeću, gospodarskoj grani u kojoj djeluje, veličini, složenost, kulture organizacije i sl. Vjerojatnost rizika predstavlja mogućnost nastanka događaja mjereći ju kvantitativnim terminima (frekventno, vjerojatno, moguće, malo vjerojatno, rijetko).

Tablica 3. Vjerojatnost rizika u poslovanju

RANG	GODIŠNJA FREKVENCIJA		VJEROJATNOST	
	OPIS	DEFINICIJA	OPIS	DEFINICIJA
1	Rijetka	Jednom u 100 godina ili više	Rijetko	Manje od 10% vjerojatnosti da će se dogoditi tijekom vijeka trajanja imovine ili projekta
2	Malo vjerojatna	Jednom u 50 godina do jednom u 100 godina	Malo vjerojatno	10%-30% vjerojatnost da će se dogoditi tijekom vijeka trajanja imovine ili projekta
3	Vjerojatna	Jednom u 25 ili do 50 godina	Vjerojatno	35%-65% vjerojatnost da će se dogoditi tijekom vijeka trajanja imovine ili projekta
4	Moguća	Jednom u dvije godine ili jednom u 25 godina	Moguće	65%-90% vjerojatnost da će se dogoditi tijekom vijeka trajanja imovine ili projekta
5	Česta	Jednom u 2 godine ili češće	Gotovo siguran	90% vjerojatnost da će se dogoditi tijekom vijeka trajanja imovine ili projekta

Izvor: Živko, I., Marijanović, Z., Grbavac, J. (2015) Rizici u poslovanju – upravljanje pristupom financija i računovodstva. Mostar: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, str. 405.

Pod utjecajem raznih čimbenika, upravljanje rizicima postala je disciplina svakog poduzeća. Vremenom raste broj rizika koji se pojavljuje, njihova raznolikost, složenost te interakcija. Pod utjecajem vanjskih pritisaka zahtijeva se da viši management ima veću odgovornost u kontroliranju rizika. Naglašava se integrirani ili holistički pristup riziku koji ukazuje na važnost teorije portfelja (pruža okvir za razmatranje ukupnog rizika portfelja financijskih instrumenata i individualnog doprinosa svakog od njih ukupnom riziku). Organizacije sve više prepoznaju rizik kao mogućnost odnosno potencijal za stvaranje mogućnosti. Sve navedeno su ujedno i pokretački čimbenici za stvaranje sustava integriranog upravljanja rizicima odnosno ERM (Enterprise Risk Management).²⁷

²⁷COSO (2004) Enterprise Risk Management — Integrated Framework [online]. Dostupno na: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> [08. lipanj 2019.]

ERM predstavlja proces planiranja, organiziranja, vođenja i kontroliranja aktivnosti organizacije u svrhu minimiziranja učinaka rizika na kapital i zarade organizacije. Također je i disciplina kojom organizacija u bilo kojoj industriji procjenjuje, kontrolira, iskorištava, financira i nadgleda rizike iz svih izvora u svrhu povećanja kratkoročne i dugoročne vrijednosti organizacije za dionike poduzeća.²⁸

U okviru ERM koncepta, rizici se grupiraju u četiri kategorije:

- Hazardni (štete na imovini, prirodne opasnosti, kriminal, nesposobnost za rad),
- Financijski (promjena cijene, likvidnost, kreditni rizik, inflacija),
- Operativni (poslovne operacije, informacijska tehnologija, opunomoćenje),
- Strateški (reputacija, konkurencija, želje kupaca, tehnološke promjene, trendovi).²⁹

Proces upravljanja rizicima ostvaruje se kroz sljedeće faze:

- Uspostavljanje konteksta,
- Identifikacija rizika,
- Analiza/kvantifikacija rizika,
- Integracija rizika,
- Prioritizacija rizika,
- Postupanje s rizikom/iskorištavanje rizika,
- Praćenje.³⁰

²⁸ Ibidem.

²⁹CAS (2003) Overview of Enterprise Risk Management [online]. Dostupno na: <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> [08. lipanj 2019.]

³⁰Delić, E., Šišić, R. (2012) Upravljanje rizicima kao standardizirana procedura [online]. Dostupno na: <http://www.atex.ba/extern/documents/ex-tribine/2012/tema4/401%20-%20Delic,%20Sisic%20-%20Upravljanje%20rizicima%20kao%20standardiziran.pdf> [08. lipanj 2019.]

Komunikacija i konzultacija s internim i eksternim ulagačima – zainteresiranim stranama, kako je primjereno, na svakom stupnju procesa upravljanja rizikom i razmatranje procesa kao cjeline.³¹

Utvrđivanje konteksta (eksternog i internog) upravljanja rizikom u kojem će se odvijati ostatak procesa. Treba utvrditi kriterije prema kojima će se procjenjivati rizik i definirati struktura analize. Identifikacija rizika gdje, kada, zašto i kako bi događaji mogli spriječiti, umanjiti, odložiti ili povećati postizanje ciljeva.³²

Prema Buntak i suradnicima, analiza rizika je identifikacija i procjena postojećih kontrola. Određivanje posljedica i vjerojatnosti i zatim razine rizika. Ova analiza treba razmotriti područje potencijalnih posljedica i kako bi se one mogle pojaviti. Vrednovanje rizika je usporedba procijenjenih razina rizika s prethodno utvrđenim kriterijima i razmatranje ravnoteže između potencijalnih koristi i nepovoljnih rezultata. To omogućuje donošenje odluka o opsegu i prirodi potrebnih obrada i o prioritetima.³³

Obrada rizika predstavlja izradu i primjenu specifičnih troškovno učinkovitih strategija i akcijskih planova za povećanje potencijalnih koristi i smanjenje potencijalnih troškova. Praćenje i preispitivanje je neophodno zbog uvida učinkovitost svih koraka procesa upravljanja rizikom. To je važno za neprekidno poboljšavanje. Potrebno je pratiti rizike i učinkovitost mjera obrade kako bi se osiguralo da promjena uvjeta ne mijenja prioritete.³⁴

Ministarstvo financija Republike Hrvatske, za upravljanje rizicima navelo je sljedeću teoriju: „Vodite računa o financijskim učincima svojih odluka. Razmišljajte o rizicima danas da biste izbjegli probleme sutra.“³⁵

³¹ Buntak, K., Droždek, I., Koščak, M. (2014) Metodologija implementacije upravljanja rizicima fmea metodom. *Technical journal* 8, str. 29.

³² Ibidem.

³³ Ibidem.

³⁴ Ibidem.

³⁵ Ministarstvo financija Republike Hrvatske (201) Upravljanje rizicima [online]. Dostupno na: <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1> [08. lipanj 2019.]

3. KONKURENCIJA KAO RIZIK U MALOPRODAJI

Kotler i Keller objašnjavaju da maloprodaja uključuje sve aktivnosti uključene u prodaju robe ili usluga izravno krajnjim potrošačima za osobnu, ne-poslovnu uporabu. Trgovac na malo ili maloprodajna trgovina je svako poslovanje čiji prihod ostvaren prodajom primarno proizlazi iz maloprodaje. Svaka organizacija koja prodaje krajnjem potrošaču - bilo da se radi o proizvođaču, veletrgovcu ili trgovcu na malo – bavi se maloprodajom. Nije važno kako se dobra i usluge prodaju (osobno, poštom, telefonski, prodajnim automatima ili internetom) ili gdje se prodaju (u trgovini, na ulici ili u potrošačevom domu).³⁶

3.1. Konkurencija u maloprodaji

Prema Aniću, intenzivna konkurencija u okruženju ograničenog dohotka čini pritisak na strukturne promjene i intenzivira borbu za tržišni udio. Zbog sklonosti potrošača prema niskim cijenama, intenzivira se cjenovna konkurencija, u kojoj maloprodavači nastoje “kupiti tržište” isticanjem niske cijene i vrijednosti ponude. Sklonost potrošača prema velikim kupnjama potiče model “one-stop shopping”.³⁷

Maloprodavači za masovnu distribuciju imaju najbolje mogućnosti da ponude najniže cijene, zbog veličine koja daje u prosjeku niže nabavne cijene, troškove i prodajne cijene. Ta vrsta maloprodavača može ponuditi u supermarketima i hipermarketima bogat asortiman robe, a to je njihova konkurentna prednost u odnosu na neovisne male maloprodavače, koji gube tržišni udio.³⁸

Radi ostvarenja konkurentnosti cijena na značenju dobivaju ekonomije obujma, koje se postižu preuzimanjima, spajanjima i ekspanzijom prodajne mreže i ugovornim udruživanjem neovisnih malih maloprodavača (maloprodajne zadruge, dobrovoljni lanci i franšizing sustavi), s posljedicom smanjenja broja maloprodavača. Konkurentne prednosti sustava za masovnu distribuciju i okrupnjivanje maloprodavača vode prema koncentraciji tržišnog udjela na manji broj maloprodavača.³⁹

³⁶ Kotler, P., Keller, K. (2007) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate, str. 504.

³⁷ Anić, I.D. (2002) Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. Zagreb: Ekonomski pregled 53 (9-10), str. 895.

³⁸ Ibidem.

³⁹ Anić, I.D. (2002) Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. Zagreb: Ekonomski pregled 53 (9-10), str. 895 – 896.

Različitoš potražnje (razlike između bogatih i siromašnih, specifični zahtjevi potrošača) potiče diverzifikaciju maloprodajne strukture. Maloprodavači se pozicioniraju između strategije zasnovane na niskim cijenama i na niskoj razini usluge, i strategije zasnovane na visokoj razini usluge i visokim cijenama. Pojavljuju se različite vrste maloprodajnih oblika u sklopu prodaje u prodavaonicama i izvan prodavaonica. Niska kupovna moć i pritisci konkurencije uzrok su financijskim poteškoćama hrvatskih maloprodavača. Investicije u robu jesu prijeka potreba, a ta se sredstva ne vraćaju željenom dinamikom.⁴⁰

Problem novčanog toka maloprodavači nastoje riješiti na razne načine, ali s nepovoljnim posljedicama - gubitak konkurentnosti i tržišnog udjela. Zaduživanje kod financijskog sektora, uz nisku profitabilnost i gubitke, stvara problem otplate kredita. Odgađanje plaćanje obveza prema dobavljačima rezultira pooštrenjem uvjeta isporuke - plaćanje unaprijed, gotovinom i kraći rokovi plaćanja, što umanjuje likvidnost trgovaca. Posljedica su odnosa prema zaposlenicima kod nekih maloprodavača (isplaćivanje minimalnih plaća, kašnjenje u isplati plaća, neisplaćivanje plaća, kompenzacije za plaće) na makrorazini je umanjeno zapošljavanje, umanjena primanja i maloprodajni promet. Zbog nelegalne trgovine država gubi znatna sredstva, pa je sklonija dodatnim oblicima oporezivanja.

3.2. Rizici koji proizlaze od konkurencije

U nastavku će biti prikazani rizici koji proizlaze od konkurencije.

3.2.1. Cjenovni rizici

Gotovo svako poduzeće izloženo je financijskom riziku proizašlom iz promjena cijene dobara, odnosno robe, pa je stoga cjenovni rizik, rizik da promjene u cijeni robe utječu na financijsko poslovanje poduzeća. Izloženost riziku može biti direktno, prema kretanju cijena robe koje poduzeće plaća za proizvodnju, nakon čega se gotovi proizvodi prodaju klijentima, ili izloženost može biti indirektno, preko promjena energetske i transportne cijene.⁴¹

Pojam roba označava proizvod kojim se može trgovati a koji se proizvodi u svrhu zadovoljavanja potreba. Proizvodi koje klasificiramo kao robu su pšenica, kukuruz, riža,

⁴⁰Anić, I.D. (2002) Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. Zagreb: Ekonomski pregled 53 (9-10), str. 896.

⁴¹Zsidisin, G. A. (2012) *Managing Commodity Price Risk: A Supply Chain Perspective*. New York: Business Expert Press, str. 45.

šećer, soja, kava, čokolada, vuna, pamuk, ulja, nafta, plin, zlato, srebro, bakar, aluminij i slično. Ovi proizvodi radi lakšeg razumijevanja podijeljeni su u tri skupine, a to su:

- Mekana roba – podrazumijeva agrikulturne proizvode kao što su pšenica i kukuruz, kava, šećer, voće
- Metali – podrazumijeva zlato, srebro, bakar i aluminij
- Energetska roba – podrazumijeva plin, ulje i ugljen.⁴²

Postoje četiri vrste cjenovnog rizika kojemu su poduzeća izložena, a to su:

- Rizik cijene – nije izravno pod kontrolom poduzeća, te je utjecaj poduzeća na ovaj rizik jako malen ili u potpunosti izostaje, a rizik proizlazi iz nepovoljnih kretanja cijene robe na tržištu.
- Rizik količine – proizlazi iz promjena u dostupnosti količine proizvoda na tržištu. Ukoliko je proizvoda na tržištu više od potrebne količine, tada će cijena robe padati. Isto tako, ukoliko je manjak proizvoda na tržištu, i višak potraživanja za tim proizvodom, tada će cijena robe rasti.
- Rizik troška (inputa/robe) – nastaje ukoliko se poduzeću povećavaju troškovi poslovanja uslijed nepovoljnih kretanja cijene sirovina odnosno inputa na tržištu.
- Politički rizik – proizlazi iz promjena u regulativi i zakonima, koji izravno utječu na cijenu robe kao i na njenu dostupnost.⁴³

Cjenovni rizik javlja se kod svih subjekata proizvodnog i prodajnog lanca, pa stoga cjenovni rizik utječe na:

- Proizvođače – što podrazumijeva poljoprivrednike, rudare i slična zanimanja, a na njih utječu svi gore navedeni rizici (rizik cijene, rizik količine, rizik troška i politički rizik).
- Kupce – uključuje sve subjekte koji konzumiraju robu u svom proizvodnom procesu. Kupci su izloženi cjenovnom riziku uslijed vremenskog razmaka između narudžbe i dostave robe.
- Prodavače – rizik nastaje kod vremenskog razmaka između narudžbe i primitka novčanih sredstava od te narudžbe. Politički rizik cjenovnog rizika posebno utječe na ovu skupinu, jer političke odluke mogu uvelike utjecati na cijenu robe koja se prodaje.⁴⁴

⁴²CPA Australia (2012) Guide to managing commodity risk [online]. Dostupno na: https://www.cpaaustralia.com.au/~/_/media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/managing-commodity-risk.pdf?la=en [11. lipanj 2019.]

⁴³ Ray, C. (2010) Extreme Risk Management: Revolutionary Approaches to Evaluating and Measuring Risk. New York: McGraw-Hill Education, str. 45 – 49.

3.2.2. Inovacijski rizici

Inovativnost konkurenta može ugroziti cijeli poslovni model maloprodavača. Inovacije predstavljaju pokretač poslovnog uspjeha maloprodavača, ali i cjelokupnog gospodarstva.⁴⁵

Deželjin i suradnici objašnjavaju kako inovativnost obuhvaća postupak kreiranja i uvođenja promjena, razvoj i primjenu novih procesa, postupaka, proizvoda, usluga, novih rješenja i dr. Sama inovativnost može rezultirati pomakom u samom civilizacijskom razvoju zbog novih spoznaja, novih tehnologija, novih struktura ljudski potreba i sl. Inovacija se može definirati kao specifično oruđe svakog suvremenog poduzetnika pomoću kojeg poduzetnik koristi promjene kao povoljne prigode za neki novi posao ili unapređivanje postojeće proizvodne ili uslužne djelatnosti. Sam poduzetnik mora naučiti koristiti inovacije, a i način primjene inovacije može zadobiti elemente inovacije.⁴⁶

Kako se danas u kratkom roku mijenjaju uvjeti na pojedinim tržištima, potrebno je iskoristiti snage i slabosti konkurencije, te uvidjeti zahtjeve potrošača kako bi se vršilo razvijanje proizvoda u skladu s tržišnom situacijom. Kod inovativnosti poseban značaj ima i zakonska regulativa kao i brojni ekološki, zdravstveni i drugi standardi koji uvelike utječu na inovativnost.

Ljudski kapital od iznimne je važnosti u inovativnosti, a manjak potrebnog znanja i vještina svakako je najvažnija prepreka inovacijama. Današnji suvremeni pogled na inovaciju naglašava važnost znanja zaposlenika na svim funkcijama u poduzeću, a ne samo zaposlenika koji su zaposleni u sektoru razvoja i istraživanja.

Visokoobrazovni zaposlenici često se smatraju jednim od glavnih izvora ideja za inovacije, i tom smislu su visokoobrazovani zaposlenici glavni pokretač inovacijskih aktivnosti. Promjene nastale u području strategije i same organizacije poduzeća ne moraju biti usmjerene direktno na inovacijsku aktivnost, ali se stvaraju povoljniji uvjeti unutar poslovnog subjekta gdje se pronalaze nove tehnike i metode putem kojih se ostvaruje bolji poslovni rezultat.

⁴⁴ CPA Australia (2012) Guide to managing commodity risk [online]. Dostupno na: <https://www.cpaaustralia.com.au/~media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/managing-commodity-risk.pdf?la=en> [11. lipanj 2019.]

⁴⁵ Prester, J., Jung – Erceg, P. (2007) Inovacije u proizvodnji – Hrvatsko – njemačka komparativna analiza. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 80.

⁴⁶ Deželjin, J. i sur. (2002) *Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: M.E.P. CONSULT, str. 74.

Krajnji cilj svake inovacije svakako je poboljšanje poslovanja. Usporedbom inovatora, može se reći kako neka poduzeća bolje kapitaliziraju inovacije od drugih poduzeća. Iako je danas inovativnost prijeko potrebna za stvaranje konkurentske prednosti i opstanak poduzeća na suvremenom tržištu, inovativnost je aktivnost koju karakterizira visok rizik i brojna ulaganja u ljudske i financijske resurse.

Najvažniji učinci inovativnosti su:

- Povećanje tržišnog udjela;
- Povećanje kvalitete proizvoda;
- Smanjenje troškova materijala po jedinici proizvoda;
- Poboljšanje brojnih aspekata – ekoloških, zdravstvenih, sigurnosnih i dr.
- Zadovoljavanje standarda i brojnih zakonskih regulativa.⁴⁷

Svakako je cilj da svi ti učinci na samom kraju donesu značajno povećanje profitabilnosti kroz veću potražnju za proizvodima ili kroz smanjenje troškova koji se javljaju u proizvodnji.

Na učinke koje će postići sama inovacija utječu sljedeći čimbenici:

- Oblik vlasništva;
- Tržišni domet;
- Udio visokoobrazovanih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenika;
- Strateške i upravljačke promjene;
- Promjene marketinške strategije;
- Indeks orijentacije na tržištu.⁴⁸

3.2.3. Lokacija kao rizik

U današnjem brzo mijenjajućem, visoko konkurentnom i složenom poslovnom okruženju, maloprodavači moraju stalno istraživati učinkovite načine za iskorištavanje resursa. Oni koji vide lokaciju i mogućnost strateške konfiguracije mreže objekata kao konkurentske prednosti mogu značajno utjecati na kratkoročni i dugoročni uspjeh poslovanja.

⁴⁷ Božić, Lj., Radas, S. (2005) Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima. Zagreb: Ekonomski institut u Zagrebu, str. 34.

⁴⁸ Ibidem., str. 35.

Stabilna strategija lociranja ima značajan utjecaj na trošak rada maloprodavača, porezno opterećenje, troškove prijevoza, troškove komunalnih usluga i druge glavne kategorije troškova. Odluke o lokaciji također utječu na sposobnost regrutiranja i zadržavanja pravih talenata, poboljšanje rokova isporuke klijentima i ključnim dobavljačima, upravljanje rizikom zbog prirodnih katastrofa i čak stvaranje sinergije s industrijskim partnerima.⁴⁹

Ipak, neki maloprodavači još uvijek pristupaju lokacijskim odlukama u smislu pronalaženja odgovarajućih nekretnina i eventualno podnošenja zahtjeva za javne poticaje. Ovaj ograničeni pristup može dovesti do loše odluke, što može negativno utjecati na budućnost maloprodaje i postati vrlo teška i skupa pogreška.

Savjeti za uspješan odabir lokacije:

- Temeljito analizirati gdje smjestiti novi objekt ili kako najbolje konfigurirati postojeću mrežu objekata kroz projekte proširenja, konsolidacije ili premještanja.
- Razviti model odlučivanja s inputima iz različitih perspektiva i podjela kako bi se identificirali i ispravno izmjerili svi kritični čimbenici kako bi se uskladili s cjelokupnom strategijom.⁵⁰

Razvoj komunikacijske strategije također je ključan kod odabira lokacije. Sastavljanje svih informacija potrebnih za popunjavanje modela odluke zahtijeva veliku količinu unutarnjih i vanjskih podataka. Treba se pobrinuti da tim dobije informacije koje su mu potrebne dok održava povjerljivost projekta. Pogrešni koraci mogu poremetiti ili ometati proces nenamjernim generiranjem medijske pozornosti, obavještanjem konkurencije, slabljenjem pregovaračkih pozicija ili stvaranjem nemira i spekulacija među zaposlenicima u poslovanju.⁵¹

⁴⁹Beck, J. (2016) How to leverage location as a competitive advantage, Business Journal [online]. Dostupno na: <https://www.bizjournals.com/kansascity/news/2016/05/25/how-to-leverage-location-as-competitive-advantage.html>

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ Beck, J. (2016) How to leverage location as a competitive advantage, Business Journal [online]. Dostupno na: <https://www.bizjournals.com/kansascity/news/2016/05/25/how-to-leverage-location-as-competitive-advantage.html>

3.2.4. Resursi kao rizik

Natjecatelj - konkurencija koji se smatra atraktivnijim poslodavcem može rezultirati gubitkom stručnih ljudskih resursa. Ljudske potencijale može se definirati kao: ukupna znanja, vještine, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivaciju i odanost kojom raspolaže neka organizacija (ili društvo). To je ukupna intelektualna i psihička energija koju organizacija može angažirati na ostvarivanju ciljeva i razvoja poslovanja.

Mc Court i Eldridge definiraju upravljanje ljudskim potencijalima kao „način na koji organizacije upravljaju svojim osobljem i utječu na njihov razvoj i usavršavanje.”⁵²

Ljudski potencijal, kao temeljni resurs organizacije, znatno su složeniji za proučavanje od svih drugih resursa. Upravo zbog toga je upravljanje ljudskim potencijalom kompleksni posao koji od menadžera zahtijeva više znanja i umijeća u odnosu na upravljanje drugim resursima. Glavni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala je staviti ljude u fokus interesa i prepoznati važnosti privlačenja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenika. Kako bi zaposlenici stvarali prednost, istima je nužno kvalitetno upravljati. Prvenstveno je važno osigurati određen broj i strukturu zaposlenih kao i ulagati u njihovu edukaciju i trajno usavršavanje.

Upravljanje ljudskim potencijalima kao poslovna funkcija objedinjuje poslove i zadaće vezane uz ljude, njihovo pribavljanje, izbor, obrazovanje i druge aktivnosti osiguravanja i razvoja zaposlenih. Ova je poslovna funkcija prošla mnoge faze razvoja, od one kad je u okviru svoje djelatnosti obuhvaćala izbor zaposlenika, razmještaj na poslove i čuvanje personalnih podataka, preko stručnog osposobljavanja, pa sve do formuliranja politike koja maksimizira integraciju svih zaposlenih u poduzeću, razvija zainteresiranost ljudi, fleksibilnost i kvalitetu rada čime se kombinira interes poduzeća i njegovih zaposlenih.

Menadžment ljudskih potencijala treba promatrati zaposlenike kao najvažniji resurs, jer bez obzira na druga ulaganja bez odgovarajućeg osoblja poduzeće ne može funkcionirati. Da bi se zaposlenici orijentirali na ciljeve poduzeća, oni moraju biti stručni, motivirani, vješti, ali i uvježbani za posao koji obavljaju.

⁵²McCourt, W., Eldridge, D. (2003) *Global Human Resource Management*., UK: Edward Elgar, str. 2.

„Menadžment ljudskih potencijala sastoji se od tri faze. Prva faza obuhvaća aktivnosti oblikovane radi privlačenja produktivnih zaposlenika u poduzeće. Glavne aktivnosti tijekom ove faze su planiranje, pribavljanje i izabiranje zaposlenika. Druga faza sastoji se od aktivnosti u razvoju zaposlenika u produktivnu radnu snagu. Treća faza obuhvaća aktivnosti koje zadržavaju radnu snagu, kao što su određivanje naknade, napredovanje, premještanje, degradiranje i otpuštanje zaposlenika.“⁵³

3.2.5. Promocija kao rizik

Promocija konkurencije može privući klijente. U nekim slučajevima, promocija konkurencije može izravno ili neizravno istaknuti pojedinu marku ili proizvode u negativnom svjetlu.

Promocija je proces komunikacije poduzeća i potrošača s ciljem stvaranja pozitivnog stava o proizvodima i uslugama čime bi potrošače trebalo navesti da pri kupnji prednost daju upravo njihovim proizvodima. Osnovna svrha promocije je stimuliranje plasmana proizvoda i usluga poduzeća. Promocija, kao instrument marketinškog miksa je uspješna ako i ostali instrumenti miksa (proizvod, cijena, kanali distribucije) uspješno obavljaju svoju ulogu. Ako proizvod zadovoljava kriterijima kupca, a cijena je atraktivna te su kanali distribucije dobro izabrani, promocija može adekvatno ispuniti svoju ulogu.⁵⁴

Promocija je uglavnom način masovnog komuniciranja s kupcima. Za proces komunikacije je bitno da se zna tko govori i što kaže, kojim kanalima govori, kome se obraća i koji su učinci rečenog. Instrumenti promocije su : oglašavanje, osobna prodaja, publicitet, odnosi s javnošću i direktan marketing. Svi oblici promocije moraju biti koordinirani. To je jako važno jer je jedinstvena svrha svih oblika promocije da kupci budu svjesni postojanja proizvoda poduzeća i da se time stvori preferencija prema tim proizvodima. U promociji se najčešće kombinira rad svih oblika promocije. Idealna kombinacija ovisi o prirodi proizvoda (usluga), faze u životnom ciklusu proizvoda, specifičnosti procesa kupovanja proizvoda i sl.⁵⁵

⁵³Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o., Zagreb, str. 5. - 6.

⁵⁴Elementa (2019) Promocija [online]. Dostupno na: <http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/promocija> [12. lipanj 2019.]

⁵⁵Kesić, T. (2003) *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio, str. 32.

3.2.6. *Intelektualno vlasništvo kao rizik*

Konkurencija u maloprodaji može osigurati ključno intelektualno vlasništvo koje je važno za sadašnje i buduće proizvode.⁵⁶

Proizvodi ljudskog uma predstavljaju nematerijalna dobra, čija je vrijednost u umnožavanju, upotrebi i prikazivanju drugim ljudima, pa ih nije svrhovito a često niti moguće zaštititi sakrivanjem, zatvaranjem ili drugim mjerama fizičke zaštite. Zbog društvene vrijednosti tih nematerijalnih dobara smatra se da kreativna ili umjetnička realizacija neke ideje koja je plod ljudskog intelekta pripada njezinom stvaratelju te, pod određenim uvjetima, predstavlja njegovo intelektualno vlasništvo. Iako neopipljivo u fizičkom smislu, intelektualno vlasništvo ima sve karakteristike imovine, pa se ono može kupiti, prodati, licencirati, zamijeniti, pokloniti ili naslijediti kao i svako drugo vlasništvo.⁵⁷

U poslovnom smislu intelektualno vlasništvo predstavlja nematerijalnu imovinu čije uspješno iskorištavanje može biti vrijedan temelj ili doprinos poslovanju. Kako bi se zaštitila ova vrsta dobara, te na taj način potakla ljudska kreativnost koja doprinosi općem društvenom razvitku, razvijen je odgovarajući sustav pravne zaštite intelektualnog vlasništva. Pravo intelektualnog vlasništva obuhvaća sustav pravnih instrumenata kojima se uređuje način stjecanja intelektualnog vlasništva i način zaštite od njegovog neovlaštenog korištenja.

Neovlaštena uporaba ili umnožavanje predmeta intelektualnog vlasništva predstavlja povredu prava, a pravo vlasnika na raspolaganje, uporabu i stjecanje koristi od takvog vlasništva štiti se sredstvima i institucijama pravnog sustava.⁵⁸

Intelektualno vlasništvo obuhvaća dvije podgrupe prava - autorsko i srodna prava, te prava industrijskog vlasništva.

Autorsko pravo je isključivo pravo autora na raspolaganje njihovim književnim, znanstvenim ili umjetničkim djelima, te djelima iz drugih područja stvaralaštva; srodna prava na sličan način odnose se na prava umjetnika izvođača, proizvođača fonograma i emitiranja radija i televizije. Industrijsko vlasništvo obuhvaća prava kojima proizvođači štite od konkurenata

⁵⁶Simplicable (2019) 7 Examples of Competitive Risk [online]. Dostupno na: <https://simplicable.com/new/competitive-risk-examples> [16. lipanj 2019.]

⁵⁷Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2018) O intelektualnom vlasništvu [online]. Dostupno na: <https://www.dziv.hr/print.aspx?id=896> [17. lipanj 2019.]

⁵⁸Ibidem.

svoje poslovne interese, položaj na tržištu i sredstva uložena u istraživanje, razvoj i promociju.⁵⁹

Pojedine aspekte ili svojstva nekog proizvoda moguće je zaštititi kroz jedan ili više raznih oblika intelektualnog vlasništva, koji se međusobno nadopunjuju. Primjerice, patentom se štiti novo rješenje nekog tehničkog problema, industrijskim dizajnom štiti se novi vanjski oblik ili izgled proizvoda, a žigom (poznatim i pod nazivima *zaštitni znak*, *zaštićena robna marka* ili engl. *registered trade mark*) se štiti znak koji služi za razlikovanje od sličnih proizvoda i/ili usluga na tržištu.⁶⁰

⁵⁹ Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2018) O intelektualnom vlasništvu [online]. Dostupno na: <https://www.dziv.hr/print.aspx?id=896> [17. lipanj 2019.]

⁶⁰ Plavi ured (2019) Što su patent, dizajn, žig? [online]. Dostupno na: <https://plaviured.hr/vodici/patent-dizajn-zig/> [17. lipanj 2019.]

4. ISTRAŽIVANJE NAJUTJECAJNIJIH RIZIKA MEĐU MALOPRODAVAČIMA ROBE ŠIROKE POTROŠNJE

U nastavku će biti prikazani rezultati provedenog kvalitativnog istraživanja u obliku intervjua provedenog sa maloprodavačima na području Republike Hrvatske.

4.1. Uzorak istraživanja

Uzorak ovog istraživanja bili su maloprodavači na području zagrebačke županije, točnije njih četiri koji postoje i posluju duže od 15 godina na Hrvatskom tržištu. Zbog nemogućnosti uspostavljanja kontakta sa maloprodavačima robe široke potrošnje na sudjelovanje u kvalitativnom istraživanju putem intervjua su dobrovoljno pristali sljedeći specijalizirani maloprodavači: Bačelić d.o.o., Delta Golding d.o.o., Krizantema d.o.o., Servis i trgovina Dobrenić.

4.2. Instrument istraživanja

Prilikom istraživanja provedenog za potrebe ovog rada primjenjivala se metoda intervjua koji se sastoji od 10 pitanja prilagođenih maloprodavačima. Rezultati istraživanja su dobiveni direktno putem intervjua u prostorijama podzeća koje su navedene. Kao prednosti ovakvog načina istraživanja moglo bi se navesti to što se na ovaj način dobivaju opširniji i potpuniji odgovori na otvorena pitanja, te smatram da se javlja veća je razina povjerenja i suradnje sa ispitanicima.

Istraživanje je provedeno tijekom rujna 2019. godine, a sam intervju se sastoji od 10 pitanja. Na intervju je pristalo ukupno 4 maloprodavača.

4.3. Rezultati istraživanja

Ispitanici u istraživanju su označeni kao maloprodavač A, B, C i D ovisno o redosljedu po kojem su navedeni u uzorku istraživanja. Proveden je intervju direktno sa maloprodavačima koji su odgovarali na pitanja koncipirana za shvaćanje i zaključivanje najutjecajnijeg i najvažnijeg rizika od strane konkurencije za maloprodavače na području Republike Hrvatske.

Maloprodavač A se bavi prodajom boja i lakova preko 25 godina te trenutno posluje sa 2 poslovnice na području Zagreba, maloprodavač B se bavi prodajom elektromaterijala u svojoj jednoj poslovnici preko 27 godina na području Velike Gorice, maloprodavač C bavi se prodajom cvijeća i ukrasnih aranžmana preko 20 godina u svojoj poslovnici i prodajnom kiosku na području Zagrebačke županije, maloprodavač D bavi se prodajom motornih pila i strojeva za košenje preko 18 godina u svojoj jednoj poslovnici na području Velike Gorice.

Maloprodavači se svakodnevno susreću sa poslovnim rizicima neovisno o vrsti i obliku poslovanja jer su konstantno primorani držati korak s potražnjom i novim proizvodima na tržištu, kao direktne poslovne rizike maloprodavači A i D navode kreditiranje i ne redovitost naplate potraživanja što poduzeće može dovesti u nepovoljnu situaciju. Maloprodavači B i C naglašavaju da je upravo odabir trenutno traženog asortimana i pouzdanog dobavljača jedan od najčešćih poslovnih rizika s kojim se susreću jer kvaliteta, dostupnost i jedinstvenost proizvoda su ponekad upitni.

Konkurenciju navedeni maloprodavači smatraju rizikom za poslovanje ali ujedno i dodatnim poticajem za rast i razvoj poduzeća. Maloprodavači A i B objašnjavaju kako se uvijek obaziru i promatraju konkurenciju zbog čega u pogledu cijena i kvalitete proizvoda nastoje biti kompetentnijih od drugih, smatraju da konkurencija u jednu ruku pozitivno utječe na poslovanje jer potiče kompletno tržište da izbaciti što kvalitetniji proizvod koji zadovoljava potrebe maloprodavača i potrošača.

Maloprodavači su prepoznatljivost na tržištu vezali uz popularnost marke proizvoda koje drže u svojem asortimanu. Bilo da su gradili ugled svojih proizvoda ili jednostavno prodaju svjetski poznate marke proizvoda smatraju da je prepoznatljivost bitna jer ona je razlog zašto kupci dolaze baš njima. Odnos koji se gradi na temelju kvalitete proizvoda rezultira dugoročnom poslovnom suradnjom.

Kvalitetu od strane konkurencije maloprodavači B i C ne smatraju velikom prijetnjom i poslovnim rizikom iz razloga što uspijevaju držat korak s konkurencijom u svakom pogledu poslovanja. Objašnjavaju kako zapravo jedinstvenost proizvoda više doprinosi privlačenju novih i zadržavanju starih potrošača. Maloprodavači A i D naglašavaju da kvaliteta nije bitna koliko marka proizvoda jer u njihovom slučaju kupci se dvoume između proizvoda podjednake razine kvalitete a različite marke proizvoda. Primjer za to su motorne pile Husqvarna i Stihl koje se vežu za maloprodavača D. One su praktički kvalitetno isti proizvod no zbog dizajna ili vjernosti prema određenoj marki proizvoda, kupci se odlučuju za jednu ili drugu od marki proizvoda.

Cijenu maloprodavači smatraju ozbiljnim rizikom i prijetnjom od strane njihove konkurencije iz razloga što ih veći trgovački lanci ili poduzeća stavljaju u nepogodan položaj. Maloprodavači B i C smatraju da je teško održavat korak upravo sa većim poduzećima od njih jer oni imaju više prostora za formiranje cijena zbog čega ih se primorava spuštati cijene proizvoda kako bi bili kompetentni na tržištu. Objašnjavaju kako je često cijena presudan faktor za potrošača makar je kvaliteta samog proizvoda upitna i često lošija od njihove. Maloprodavač A naglašava kako često nastoje pronaći granicu formiranja cijene koja odgovara njima i njihovoj konkurenciji kako bi izbjegli neprofitabilno i negativno poslovanje.

Osim baziranja cijena na temelju konkurencije maloprodavači naglašavaju da su u nekim situacijama za formiranje cijena bitni sami dobavljači odnosno u situacijama kada raspolazu jedinstvenim proizvodom oni i njihova nabavna cijena su ključni za konačno formiranje cijene proizvoda.

Maloprodavači A, B i C smatraju da se većim izborom i izlogom proizvoda i usluga mogu kvalitetnije zadovoljiti potrebe kupaca, no naglašavaju da je njima važnije raspolagat s manje kvalitetnih proizvoda kojima jamče dugotrajnost nego velikom količinom sličnih ili istih proizvoda čija je kvaliteta nije na visokoj razini. Maloprodavač D objašnjava kako u njegovom poslovanju nije problem držati korak s konkurencijom što se tiče popunjavanja asortimana jer posluje sa dvije svjetski poznate marke proizvoda koje mu jamče kvalitetan i upotpunjen asortiman.

Lokaciju svi od navedenih maloprodavača smatraju vrlo bitnom kao faktorom za uspješno poslovanje na tržištu. Nastoje birati frekventne i dostupe lokacije kupcima, no u situacijama poput koje se nalazi maloprodavač D rješenje za nepovoljnu lokaciju je pravilno oglašavanje. Kvalitetno ulaganje u marketing može nadomjestit nepovoljnu lokaciju.

4.4. Ograničenja u istraživanju

Dobiveni rezultati su prikladni za donošenje indikativnih zaključaka dok bi za stvaranje potpune slike bilo potrebno provesti istraživanje na većem uzorku te napraviti dubinski intervju.

Nadalje, ograničenje istraživanja vezuje se i uz nedostatak prethodnih istraživanja na prostoru Hrvatske s kojima bi se rezultati provedenog istraživanja mogli uspoređivati. Iz tog razloga bile su potrebne određene prilagodbe intervju, a otežana je i interpretacija rezultata istraživanja zbog nemogućnosti usporedbe rezultata i izvođenja zaključaka temeljem njihove komparacije iz razloga što se maloprodavači bave prodajom različite vrste robe . Oni međusobno ne predstavljaju konkurenciju što bi u suprotnom rezultiralo detaljnijim odgovorima i objašnjenjima na pojedina pitanja.

5. ZAKLJUČAK

Maloprodaja ima ulogu posrednika između krajnjih potrošača i proizvođača odnosno ponuđača marke. U Hrvatskoj, poduzeća u maloprodaji se klasificiraju na prodavaonice koje nude pretežno prehrambene proizvode i na prodavaonice s pretežno neprehrambenim proizvodima. Veličina poduzeća se uobičajeno mjeri kroz broj zaposlenih, imovinu i prodaju, a uspješnost poslovanja kroz različite pokazatelje profitabilnosti kao što su bruto i neto profitna marža te povrat na ukupnu imovinu i povrat na ukupni kapital.

U maloprodaji se javlja sve veći broj konkurencije ili rivalstva. Konkurencija se javlja u obliku tržišnog nadmetanja u kojem svaki poslovni subjekt želi postići što povoljnije uvjete razmjene, a konkurencija u maloprodaji se odvija se na strani ponuđača koji nižim cijenama i boljom kakvoćom svojih dobara ili usluga pokušavaju osigurati prodaju, na strani kupaca koji ponudom više cijene i drugim povoljnijim uvjetima plaćanja nastoje doći do željenih proizvoda i usluga, te između kupaca i prodavača.

Osim konkurencije, u maloprodaji se javlja i rizik koji predstavlja opasnost, gubitak ili neizvjesnost u pogledu posljedica budućih događaja. U suvremenom se poslovanju javljaju financijski rizici (devizni tečaj, krediti, kamatne stope i dr.), tržišni rizici (konkurencija, potražnja, ekonomsko okruženje i dr.), infrastrukturni rizik (komunikacija, kanali opskrbe, kriminal i dr.) te rizik reputacije - ugleda (percepcija javnosti, ponašanje konkurencije i dr.).

Rizici koji proizlaze od konkurencije su cjenovni rizici, inovacijski rizici, lokacijski rizik, rizik resursa, promocijski rizik te intelektualno vlasništvo kao rizik u suvremenom poslovanju maloprodaje.

Kod cjenovnog rizika javljaju se četiri vrste rizika: rizik cijene, rizik količine, rizik troška te politički rizik. Cjenovni rizik javlja se kod svih subjekata proizvodnog i prodajnog lanca, pa stoga cjenovni rizik utječe na proizvođače, kupce i prodavače.

Inovacijski rizik koji proizlazi od konkurencije je rizik koji obuhvaća postupak kreiranja i uvođenja promjena, razvoj i primjenu novih procesa, postupaka, proizvoda, usluga, novih rješenja i dr. u maloprodaji. Putem inovativnosti može se povećati tržišni udio, povećati kvaliteta proizvoda, smanjiti troškove materijala po jedinici proizvoda, zadovoljiti standardi i dr.

Značajan rizik koji proizlazi od konkurencije je lokacija. Odabir adekvatne lokacije za poslovanje može značajno utjecati na kratkoročni i dugoročni uspjeh poslovanja. Odluke o lokaciji također utječu na sposobnost regrutiranja i zadržavanja pravih talenata, poboljšanje rokova isporuke klijentima i ključnim dobavljačima, upravljanje rizikom zbog prirodnih katastrofa i čak stvaranje sinergije s industrijskim partnerima.

Promocija je rizik koji se javlja u maloprodaji koji može izravno ili neizravno istaknuti pojedinu marku ili proizvode u negativnom kontekstu. Konkurencija u maloprodaji može osigurati ključno intelektualno vlasništvo koje je važno za sadašnje i buduće proizvode.

Rezultati intervjua pokazuju da maloprodavači smatraju kako se javlja sve veća konkurencija u poslovanju te da je konkurencija jedan od najznačajnijih rizika u maloprodaji. Osim navedenog, istraživanje je pokazalo kako pritisci konkurencije kod hrvatskim maloprodavača uzrokuju financijske poteškoće, a zbog konkurencijskog rizika cijene se često određuju i cijene proizvoda u maloprodaji. Uz cijene, maloprodavači naglašavaju da je i inovativnost važan aspekt rizika konkurencije u maloprodaji jer utječe na poslovne modele drugih maloprodavača. Svakako je potrebno spomenuti i upravljanje rizikom gdje se u velikom broju maloprodaje javlja upravljanje istim.

Iz konkurencije u maloprodaji proizlaze brojni rizici koji značajno utječu na suvremeno poslovanje. U budućnosti će svakako svako maloprodajno poduzeće morati staviti veći fokus na upravljanje rizicima jer će samo tako moći ostvarivati konkurentsku prednost na sve zahtjevnijem tržištu.

LITERATURA

1. Anić, I.D. (2002) Razvitak hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje. Zagreb: Ekonomski pregled
2. Bilen, M. (2007) Tržišta proizvoda i usluga. Zagreb: Mikrorad.
3. Božić, Lj., Radas, S. (2005) Učinci inovacijskih aktivnosti u malim i srednjim poduzećima. Zagreb: *Ekonomski institut u Zagrebu*.
4. Buble, M. (2013) *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija.
5. Buntak, K., Droždek, I., Koščak, M. (2014) Metodologija implementacije upravljanja rizicima fmea metodom. *Technical journal* 8.
6. Beck, J. (2016) How to leverage location as a competitive advantage, *Business Journal* [online]. Dostupno na: <https://www.bizjournals.com/kansascity/news/2016/05/25/how-to-leverage-location-as-competitive-advantage.html> [11. lipanj 2019.]
7. CAS (2003) Overview of Enterprise Risk Management [online]. Dostupno na: <https://www.casact.org/area/erm/overview.pdf> [08. lipanj 2019.]
8. COSO (2004) Enterprise Risk Management — Integrated Framework [online]. Dostupno na: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary.pdf> [08. lipanj 2019.]
9. CPA Australia (2012) Guide to managing commodity risk [online]. Dostupno na: https://www.cpaaustralia.com.au/~/_media/corporate/allfiles/document/professional-resources/business/managing-commodity-risk.pdf?la=en [11. lipanj 2019.]
10. Deković, Ž., Žaja, J., Smiljčić (2017) *Rizik i financijski menadžment*. Šibenik: Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku.
11. Delić, E., Šišić, R. (2012) Upravljanje rizicima kao standardizirana procedura [online]. Dostupno na: <http://www.atex.ba/extern/documents/ex-tribine/2012/tema4/401%20-%20Delic,%20Sisic%20-%20Upravljanje%20rizicima%20kao%20standardiziran.pdf> [08. lipanj 2019.]
12. Deželjin, J. i sur. (2002) *Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*. Zagreb: M.E.P. CONSULT.
13. Državni zavod za intelektualno vlasništvo (2018) O intelektualnom vlasništvu [online]. Dostupno na: <https://www.dziv.hr/print.aspx?id=896> [17. lipanj 2019.]
14. Elementa (2019) Promocija [online]. Dostupno na: <http://www.elementa-komunikacije.hr/prodaja-promocija/promocija> [12. lipanj 2019.]

15. Hrvatski zavod za norme (2019) HRN ISO 31000 - Upravljanje rizikom [online]. Dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=55> [04. lipanj 2019.]
16. Jozić, I. (2010) Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača [online]. Dostupno na: <https://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljacka/> [03. lipanj 2019.]
17. Kesić, T. (2003) *Integrirana marketinška komunikacija*. Zagreb: Opinio.
18. Kotler, P., Keller, K. (2007) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
19. Kuckarek (2019) O nama [online]. Dostupno na: <http://kucharek.eu/en/products> [03. lipanj 2019.]
20. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2019) Konkurencija [online]. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=32835> [01. lipanj 2019.]
21. Lozić, J. (2017) *Lanac vrijednosti u medijskoj industriji*. Zagreb: Libertas.
22. McCourt, W., Eldridge, D. (2003) *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar.
23. Ministarstvo financija Republike Hrvatske (201) Upravljanje rizicima [online]. Dostupno na: <http://www.mfin.hr/hr/upravljanje-rizicima-1-2-1> [08. lipanj 2019.]
24. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M. (2006) *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: MATE d.o.o., Zagreb.
25. Pavić, I., BeniĆ, Đ. and Hashi, I. (2007) *Mikroekonomija*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet u Splitu.
26. Pfeifer, S., Stanić, M. (2017) *Strateški menadžment* [online]. Dostupno na: [03. lipanj 2019.]
27. Plavi ured (2019) Što su patent, dizajn, žig?[online]. Dostupno na: <https://plaviured.hr/vodici/patent-dizajn-zig/> [17. lipanj 2019.]
28. Porter, M. E. (1998) *Competitive Strategy*. New York: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press.
29. Poslovni dnevnik (2019) Rizik [online]. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/leksikon/rizik-1038> [08. lipanj 2019.]
30. Prester, J., Jung – Erceg, P. (2007) Inovacije u proizvodnji – Hrvatsko – njemačka komparativna analiza. Zagreb: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.
31. Ray, C. (2010) *Extreme Risk Management: Revolutionary Approaches to Evaluating and Measuring Risk*. New York: McGraw-Hill Education.
32. Samuelson, P.A., Nordhaus, W.D. (2007) *Ekonomija*. Zagreb: Mate.

33. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. Pološki-Vokić, N. (2008) *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
34. Simplicable (2019) 7 Examples of Competitive Risk [online]. Dostupno na: <https://simplicable.com/new/competitive-risk-examples> [16. lipanj 2019.]
35. UNIZD (2019) Nesavršena konkurencija i problem monopola [online]. Dostupno na: http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/ekonomija/ekonomija_11.pdf [04. lipanj 2019.]
36. Vetropack (2019) O nama [online]. Dostupno na: <https://www.vetropack.hr/en/> [03. lipanj 2019.]
37. Zsidisin, G. A. (2012) *Managing Commodity Price Risk: A Supply Chain Perspective*. New York: Business Expert Press,

POPIS SLIKA

Slika 1. Porterov model 5 sila	4
Slika 2. Porterov model 5 analize lanca vrijednosti	9
Slika 3. ISO 31 000 i proces upravljanja rizicima.....	20

POPIS TABLICA

Tablica 1. Rizici u poslovanju.....	16
Tablica 2. Učinci rizika u poslovanju.....	17
Tablica 3. Vjerojatnost rizika u poslovanju.....	18

PRILOZI

Hrvoje Dilberović
hrco186@gmail.com

ZAMOLBA

Poštovani,

U svrhu izrade završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu provodi se istraživanje na temu „Istraživanje najutjecajnijih rizika među maloprodavačima robe široke potrošnje “
Cilj ovog intervjua je istražiti koji rizik maloprodavači smatraju najopasnijim i najutjecajnijim od strane njihove konkurencije. Podaci dobiveni obradom Vaših odgovora koristit će se isključivo u znanstvene svrhe izrade diplomskog rada.

S poštovanjem,
Hrvoje Dilberović

**INTERVJU- ISTRAŽIVANJE NAJUTJECAJNIJIH RIZIKA MEĐU
MALOPRODAVAČIMA ROBE ŠIROKE POTROŠNJE**

- 1. KOLIKO DUGO SE VAŠE PODUZEĆE BAVI MALOPRODAJOM?**
- 2. KOLIKO ČESTO SE SUSREĆETE SA POSLOVNIM RIZICIMA?**
- 3. KOJI SU NAJČEŠĆI RIZICI SA KOJIMA SE SUSREĆETE U POSLOVANJU?**
- 4. SMATRATE LI DA JE KONKURENCIJA JEDAN OD NAJZNAČAJNIJIH RIZIKA ZA VAS KAO MALOPRODAVAČE NA TRŽIŠTU?**
- 5. DA LI JE ZA VAS PREPOZNTLJIVOST NA TRŽIŠTU BITNA I REDUCIRA LI RIZIK OD NEGATIVNOG POSLOVANJA?**
- 6. SMATRATE LI DA KVALITETOM SVOJIH PROIZVODA I USLUGA KONKURENCIJA NAJVIŠE PRIJETI VAMA KAO MALOPRODAVAČIMA?**
- 7. DA LI JE CIJENA RIZIK KOJIM VAŠA KONKURENCIJA NAJVIŠE PRIJETI I ZAŠTO?**
- 8. ODREĐUJETE LI CIJENE PROIZVODA U MALOPRODAJI PREMA CIJENAMA KONKURENCIJE I ZAŠTO?**
- 9. SMATRATE LI DA ŠIRINOM I DUBINOM ASORTIMANA KONKURENCIJA PREDSTAVLJA PRIJETNJU?**
- 10. MOŽE LI ZA VAS LOKACIJA ZNAČAJNO UTJECATI NA USPJEH POSLOVANJA I OSTVARIVANJE KONKURENSTSKE PREDNOSTI?**