

# Postizanje održive konkurentske prednosti u maloprodaji

---

Šimunović, Filip

Master's thesis / Diplomski rad

2020

*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:148:759096>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Trgovina i međunarodno poslovanje**

**POSTIZANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI U  
MALOPRODAJI**

**Diplomski rad**

**Filip Šimunović**

**Zagreb, veljača, 2020.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Trgovina i međunarodno poslovanje**

**POSTIZANJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI U  
MALOPRODAJI**

**ACHIEVING SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE  
IN RETAIL**

**Diplomski rad**

**Filip Šimunović, 0067512666**

**Mentor: Prof. dr. sc. Nikola Knego**

**Zagreb, veljača, 2020.**

FILIP ŠIMUNOVIĆ

### IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad na temu **Postizanje održive konkurentske prednosti u maloprodaji** 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)

## SAŽETAK

U maloprodaji vladaju trendovi internacionalizacije i koncentracije što dovodi do otvaranja tržišta i sve većeg tržišta i konkurencije. U uvjetima velike konkurencije i otvorenog tržišta kupci su u situaciji da biraju ono što ih najviše zadovoljava, odnosno da biraju između velike količine proizvoda i konkurenata. Suvremena tehnologija dovela je do ogromne količine informacija i dostupnosti različitih marketinških strategija koje utječu na kupce i kupčevu percepciju. U moru proizvoda i poduzeća na sve većem tržištu presudna stvar svakog uspješnog poduzeća je konkurentska prednost. Konkurentska prednost je ono što omogućava poduzeću da opstaje i da se širi na tržištu, da postaje konkurentnije i uspješnije. Sve ono što čini razliku između poduzeća, odnosno ono što jedno poduzeće čini posebno u odnosu na konkurenciju i ima pozitivan učinak na kupčevu percepciju, smatra se konkurentskom prednosti. Ako je konkurentska prednost koju poduzeće posjeduje usmjerena dugoročnom poslovanju i uspješnosti, riječ je o održivoj konkurentskoj prednosti koja je ključni pojam ovog rada.

Cilj rada je definiranje i opisivanje karakteristika održive konkurentske prednosti kao i analiza strategija kojima se ona ostvaruje. U radu će se opisivati međuodnos konkurentske prednosti i pojmova kao što su lanac vrijednosti, segmentacija tržišta, tehnologija i drugi. Sve navedeno će se koristiti u svrhu opisivanja područja i načina postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji.

U radu će se analizirati poduzeće Walmart kao primjer maloprodajnog poduzeća koje je ostvarilo održivu konkurentsku prednost. U analizi će biti obuhvaćene općenite informacije o poduzeću kao i njegov povijesni razvoj, te opisani načini i rezultati nakon ostvarene održive konkurentske prednosti.

## **ABSTRACT**

Retailing is dominated by internationalization and concentration trends, leading to market opening and growing markets and competition. In conditions of great competition and open market, customers are in a position to choose what satisfies them the most, that is, to choose between a large quantity of products and competitors. Modern technology has led to a tremendous amount of information and the availability of various marketing strategies that affect customers and customer perceptions. In a sea of products and businesses in a growing market, the crucial thing of any successful business is its competitive advantage. Competitive advantage is what enables a company to survive and expand in the market, to become more competitive and successful. Anything that makes a difference between a company, or what makes one company stand out from the competition and has a positive effect on customer perception is considered a competitive advantage. If the competitive advantage that a company has is focused on long-term business performance, it is a sustainable competitive advantage that is the key concept of this work.

The aim of the paper is to define and describe the characteristics of sustainable competitive advantage as well as to analyze the strategies by which it is implemented. The paper will describe the relationship between competitive advantage and concepts such as value chain, market segmentation, technology and others. All of the above will be used to describe the area and how to achieve sustainable competitive advantage in retail.

The paper will analyze Walmart as an example of a retail business that has achieved a sustainable competitive advantage. The analysis will include general information about the company as well as its historical development, as well as ways and results described after achieving a sustainable competitive advantage.

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	2
2. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE MALOPRODAJE.....	3
2.1. Maloprodaja kao djelatnost .....	3
2.2. Trendovi u maloprodaji .....	3
2.2.1. Internacionalizacija u maloprodaji .....	4
2.2.2. Koncentracija u maloprodaji .....	7
3. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE KONKURENTSKE PREDNOSTI .....	9
3.1. Obilježja, uloga i principi postizanja konkurentske prednosti.....	9
3.2. Konkurentska prednost i lanac vrijednosti .....	17
3.3. Segmentacija industrije i konkurentska prednost.....	21
3.4. Odnos tehnologije i lanac vrijednosti .....	22
4. NAČINI POSTIZANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI U MALOPRODAJI .....	24
4.1. Područja postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji.....	24
4.2. Strategije postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji .....	29
5. ANALIZA POSTIZANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA WALMART .....	34
5.1. Općenito o poduzeću Walmart .....	34
5.2. Razvoj poduzeća Walmart.....	37
5.3. Načini postizanja održive konkurentske prednosti poduzeća Walmart.....	38
5.4. Rezultati postizanja održive konkurentske prednosti poduzeća Walmart.....	42
6. ZAKLJUČAK.....	46
POPIS LITERATURE.....	48
POPIS SLIKA .....	50
POPIS TABLICA.....	50
ŽIVOTOPIS.....	51

## **1. UVOD**

### ***1.1. Područje i cilj rada***

Predmet istraživanja rada je postizanje održive konkurentske prednosti u maloprodaji, te načini i strategije kojima se ostvaruje. Također u radu će se definirati i analizirati maloprodaja te današnji trendovi koji prevladavaju. Uz maloprodaju pisat će se o konkurentske prednosti kao definiciji i o odnosima konkurentske prednosti s lancem opskrbe, segmentacijom industrije te tehnologijom. Primjer poduzeća Walmart poslužit će kao završna analiza teme prije zaključka.

U suvremenoj maloprodaji vladaju trendovi internacionalizacije i koncentracije što dovodi do otvaranja tržišta i sve većeg tržišta i konkurencije. U uvjetima velike konkurencije i otvorenog tržišta kupci su u situaciji da biraju ono što ih najviše zadovoljava, odnosno da biraju između velike količine proizvoda i konkurenata. S druge strane poduzeća se suočavaju s velikim brojem konkurenata a svi imaju isti cilj, ostvarivati profit te uzimati najveći dio tržišnog kolača. Ono što poduzeće čini uspješnije i privlačnije od konkurencije je konkurentska prednost, nešto zbog čega kupac bira određeno poduzeće i nastavlja to činiti. Konkurentska prednost usmjerena dugoročnom opstanku i poslovanju naziva se održivom konkurentskom prednosti. Načini i strategije kojima se postiže održiva konkurentska prednost te primjer poduzeća Walmart čine ključni dio rada.

### ***1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka***

Rad čini teorijski dio u kojemu je naglasak na teorijsko određenje maloprodaje i konkurentske prednosti i praktični dio sa primjerom poduzeća Walmart. U radu su korišteni sekundarni izvori podataka (sveučilišni udžbenici i stručne publikacije), koji su dostupni u okviru knjižnice Ekonomskog fakulteta u Zagrebu i Nacionalne sveučilišne knjižnice u Zagrebu. Također, koristiti će se i internet pretraga te različite metode kao što su analiza, usporedba i dr.



### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad je razrađen u pet poglavlja. Prvo poglavlje, *Uvod*, objašnjava predmet i ciljeve rada. Uz to se navode načini prikupljanja podataka te izvori podataka, a na kraju se objašnjava struktura i sadržaj rada.

U drugom poglavlju, *Definiranje i karakteristike maloprodaje*, opisuje se maloprodaja kao djelatnost te analiziraju trendovi koji danas vladaju u maloprodaji.

U sljedećem poglavlju, *Definiranje i karakteristike konkurentske prednosti*, objašnjavaju se obilježja, uloge i principi postizanja konkurentske prednosti, te se opisuju odnosi konkurentske prednosti s pojmovima kao što su lanac vrijednosti, segmentacija industrije te tehnologija.

Četvrto poglavlje, *Načini postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji*, analizira područja i strategije kojima se postiže održiva konkurentska prednost u maloprodaji te na koji način maloprodajna poduzeća mogu održavati uspješno poslovanje na tržištu prepunom konkurenata.

U petom poglavlju, *Analiza postizanja održive konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Walmart*, navode se općenite informacije o poduzeću, te se analiziraju područja i rezultati postizanja održive konkurentske prednosti maloprodajnog poduzeća Walmart.

Posljednje poglavlje, *Zaključak*, rezimira cijelu temu i donesene zaključke o temi rada. Nakon zaključka slijedi popis korištene literature, popis slika, tablica i grafikona.

## **2. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE MALOPRODAJE**

### ***2.1. Maloprodaja kao djelatnost***

Maloprodaja ili trgovina na malo, kao djelatnost obuhvaća sve aktivnosti koje se mogu povezati s prodajom robe ili usluga krajnjim korisnicima. Krajnji korisnici su svi klijenti koji kupuju robu ili usluge radi vlastite potrošnje, odnosno koji nemaju namjeru dalje preprodavati kupljeno nego je motiv isključivo osobne prirode.

Maloprodaja je usko povezana s veleprodajom ili trgovinom na veliko, koja se može opisati kao prodajne aktivnosti koje su usmjerene na prodaju robe ili usluga poslovnim korisnicima. Veleprodaja je usmjerena na poslovnu potrošnju, odnosno aktivnosti prodaje se izvode u svrhu daljnje prodaje. Iako se razlikuju po vrsti klijenata usko su povezani jer može se reći da trgovci na malo zapravo kupuju od trgovaca na veliko i dalje prodaju krajnjim potrošačima.

Kako je maloprodaja direktno povezana s krajnjim potrošačima, može se reći da je maloprodaja ogledalo želja i percepcija kupaca, odnosno može se reći kako maloprodaja pruža informacije o proizvodima koje kupci preferiraju kao i informacije o samim kupcima i njihovom ponašanju.

Osim nabave i direktnih prodajnih aktivnosti s krajnjim kupcima važnu ulogu u maloprodaji ima i skladištenje robe koja zahtijeva organizaciju i kvalitetne radnike. S obzirom na različite funkcije i direktan odnos s potrošačima može se reći da maloprodaja ima ključnu ulogu u kanalu distribucije krajnje potrošnje.

### ***2.2. Trendovi u maloprodaji***

Prvi oblici maloprodajnih formata, od kojih neki i danas postoje, pojavili su se u New Yorku, Londonu i Parizu u 19. stoljeću. U Europi je preobrazba tradicionalne u suvremenu maloprodaju započela početkom 1960-ih i od tada se može govoriti o prvoj fazi razvoja suvremene europske maloprodaje nakon poslijeratnog restrukturiranja uništenih fizičkih resursa diljem Europe i velike oskudice. Promjene koje su uslijedile bile su pod snažnim

utjecajem upravljačkog modela američkih kompanija koje su započele prodor na tržište Zapadne Europe pri čemu su donijeli najnovije maloprodajne formate i maloprodajne tehnologije kao što je samoposluživanje.<sup>1</sup>

Strateški menadžment pokretač je restrukturiranja i istodobno pokretač promjena poslovnih strategija, odnosa i poslovnih operacija. Maloprodaja se tako razvila iz tradicionalne pasivne funkcije gdje joj je bila uloga plasirati proizvode od proizvođača, u sasvim drugačiju, gdje je maloprodaja nositelj i pokretač stvaranja dodane vrijednosti u gospodarstvu. Proizvođači danas od maloprodavača i njihovih kupaca traže pomoć kad razvijaju nove proizvode.<sup>2</sup>

Tržište i njegovi sudionici su skloni velikim i čestim promjenama. Kako se kroz povijest tržište mijenjalo tako se s njim mijenjala i trgovina. Konstantne promjene u trgovini rezultat su potrebe čovjeka i društva za stalnim promjenama i napretkom. Upravo napredak društva, promjene potreba, tehnologije, znanja pa i stavova ljudi kroz povijest vodili su do različitih trendova i promjena. Ako se trend definira kao nastojanje ili sklonost, odnosno težnja prema nečemu ili obrazac ponašanja onda je sigurno da je ovisan o ponašanju ljudi odnosno društva. Trendovi u maloprodaji usko su vezani uz ponašanje potrošača, odnosno društva. Napredak tehnologije, važnost i brzina informacije, pomicanje i rušenje granica utjecali su na različite trendove u svijetu pa tako i na trendove u maloprodaji. U suvremenoj maloprodaji vladaju trendovi koncentracije i internacionalizacije koje dovode do rasta i stvaranja jednog, zajedničkog tržišta.

### ***2.2.1. Internacionalizacija u maloprodaji***

Internationalizacija se može definirati kao povećavanje aktivnosti u međunarodne operacije ili poslove. Također može se reći da je internacionalizacija izlazak domaćeg poduzeća na strano tržište i obrnuto. U Europi je počela početkom 20. stoljeća i od tada konstantno raste, pogotovo od kraja 80-ih.

---

<sup>1</sup> Dunković, D. (2015), Poslovno upravljanje u trgovini, Ekonomski fakultet, Zagreb str. 2.

<sup>2</sup> Ibid. str. 3.

Nakon pojave zasićenja domaćeg tržišta, uslijed neiskorištenosti kapaciteta, pod pritiskom konkurencije ili zbog zakonodavne regulative kojom se ograničava i usporava rast trgovinskih poduzeća na domicilnim tržištima, dolazi do odluke proizvodnih, uslužnih ili trgovinskih gospodarskih subjekata da počnu poslovati na novom inozemnom tržištu.<sup>3</sup>

Maloprodavačima više nisu značajne nacionalne granice tržišta, jer nabavljaju robu na globalnom tržištu, upravljaju operacijama na međunarodnoj razini, menadžment koristi i sudjeluje u globalnim tijekovima informacija, a na djelu su međunarodni marketing menadžment i računalni sustavi marketinške inteligencije.<sup>4</sup>

Kada se govori o internacionalizaciji maloprodaje, potrebno je istaknuti kako se ona obično odvija u smjeru iz zemalja koje su na većem stupnju razvoja u one manje razvijene zemlje, odnosno maloprodajni gospodarski subjekti iz razvijenijih zemalja ulaze na tržišta manje razvijenih zemalja. Iako je moguća i obrnuta situacija, ona se odvija znatno teže i s manjim uspjehom.<sup>5</sup>

Slika 1. pokazuje globalni razvoj internacionalizacije u maloprodaji između 2009. i 2012. godine i dočarava tendenciju rasta stupnja internacionalizacije u svijetu prema udjelima koji se temelje na rastu broja prodajnih prostora u spomenutom razdoblju. Na slici se može primijetiti da Azija i Oceanija imaju najveći rast broja prodajnih prostora te da je na tom području najveći udio rasta internacionalizacije, dok su Amerika i Europa također u rastu ali gotovo četiri puta manje nego Azija i Oceanija.

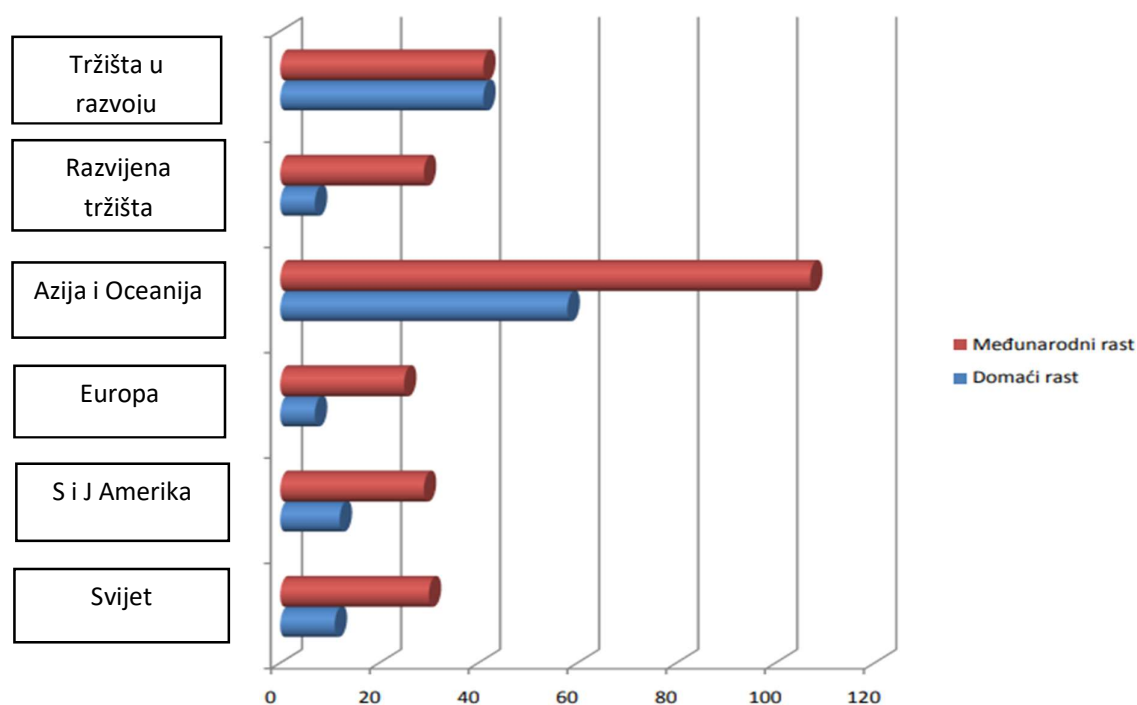
---

<sup>3</sup> Dujak, D. (2012), Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem, ekonomski fakultet, Osijek, str. 4.

<sup>4</sup> Dunković, D. (2015), op.cit.str. 3

<sup>5</sup> Dujak, D. (2012), op.cit.str. 4.

Slika 1. Globalni razvoj internacionalizacije u trgovini na malo (2009-2012.)



Napomena: Vlastita izrada autora prema: Internacionalizacija maloprodaje u Republici Hrvatskoj, dostupno na: <https://repositorij.unidu.hr/islandora/object/unidu%3A475/datastream/PDF/view>, pristupljeno 10.01.2020.

Slika 2. prikazuje motive internacionalizacije u trgovini na malo, odnosno njenu podjelu na push i pull čimbenike. Push čimbenici su oni čimbenici koji djeluju odbojno na poduzeće, odnosno koji guraju poduzeće na širenje izvan granica domaćeg tržišta. To mogu biti nacionalni uvjeti kao što su: nestabilna politička struktura, loši gospodarski uvjeti, nestabilno gospodarstvo i slično. Također, push čimbenicima se smatraju i određene situacije i stanja na tržištu kao što su: zrelost domaćeg tržišta, zasićenost trgovinskih oblika, prevelik broj prodajnih prostora po glavi stanovnika, pritisak na marže od strane konkurencije i slično. Pull čimbenici su čimbenici koji djeluju poticajno na poduzeće, odnosno privlače poduzeća na ulazak na novo tržište. To mogu također biti nacionalni uvjeti kao što su: stabilna vlast i gospodarstvo, poželjne demografske i socijalne grupe, nacionalna infrastruktura i drugi. Isto tako pull čimbenici su i karakteristike novog tržišta kao na primjer: veličina tržišta, struktura grane i razina konkurencije, ekonomija razmjera i slično. Bilo da se radi o push ili pull čimbenicima, oba imaju isti efekt, poticanje internacionalizacije poduzeća i tržišta.

Slika 2. Motivi internacionalizacije u trgovini na malo

PUSH ČIMBENICI (širenje na tržišta izvan domaćeg)	PULL ČIMBENICI (ulazak na novo tržište)
Nacionalni uvjeti: nestabilna politička struktura, nestabilno gospodarstvo, loši gospodarski uvjeti, negativno društveno okruženje, visoki operativni troškovi	Nacionalni uvjeti: stabilna vlast i gospodarstvo, poželjne demografske i socijalne grupe, nacionalna infrastruktura (komunikacije, transport, kvaliteta, izgrađenost), legalna ograničenja razvoja, kulturna i zemljopisna blizina
Zrelost domaćeg tržišta	Veličina tržišta
Zasićenost trgovinskih oblika	Struktura grane i razina konkurencije
Konkurentsko okruženje: prevelik broj prodajnih prostora po glavi stanovnika	Industrijska infrastruktura (tehnologija, logistika, maloprodajne i logističke lokacije)
Pritisak na marže od strane konkurencije	Mogućnost dostizanja većih profitnih marži
Tehnologija upravljanja	Ekonomija razmjera
Novi, vodeći trgovinski oblici/jedinstveni proizvod	
Pritisak dioničara na porast zarade	
Prethodno iskustvo na međunarodnom planu	

Izvor: Kent, O., Omar, O. (2003) Retailing, Palgrave MacMillan, New York, str. 119.

### 2.2.2. Koncentracija u maloprodaji

Kad se misli na maloprodaju kao predmet marketinških istraživanja, tada je važno spomenuti da ju obilježava visok stupanj konkurencije i koncentracije, zatim prisutno je širenje prodajnih površina čime raste i složenost maloprodajnih objekata, sve je izraženija disproporcija moći između vodećih maloprodavača i ostalih subjekata uključenih u distribuciju, istaknut je trend internacionalizacije poslovanja itd.<sup>6</sup>

Generalno, kada se govori o koncentraciji može se reći da je to zbijanje na jednom prostoru, skupljanje na nekom mjestu. U smislu trgovine i maloprodaje to znači da se veliki dio industrije zbija na malo mjesto. Najjednostavnije rečeno, koncentracija znači da mali broj

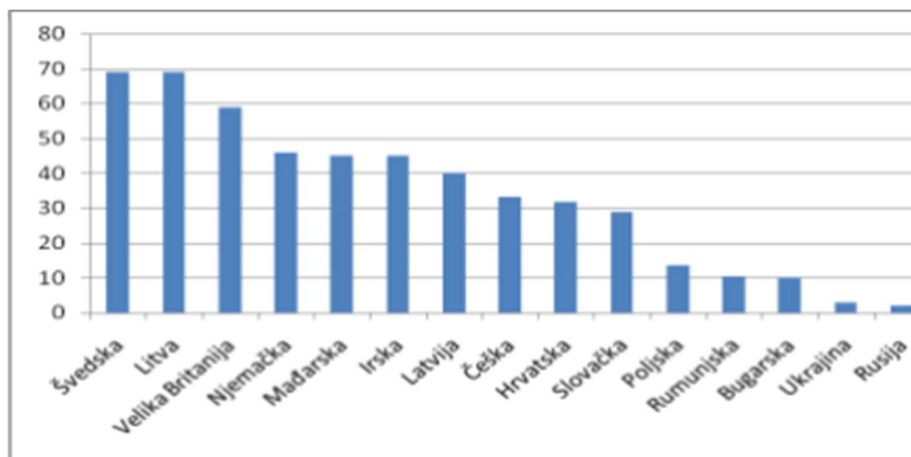
<sup>6</sup> Dunković, D. (2009), Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje, IX. Međunarodni znanstveni skup Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Osijek

velikih maloprodavača ima sve veći tržišni udio. Koncentracija kao trend dovodi do stvaranja velikih pa čak i gigantskih poduzeća, a s druge strane smanjuje broj malih maloprodavača.

Usljed internacionalizacijskih i globalizacijskih kretanja kojima prethodi koncentracija (iako može biti i posljedica), mijenjaju se članovi i tokovi (kako materijalni, tako i informacijski i financijski) u opskrbnim lancima pojedinih gospodarskih subjekata, ali i u čitavim zemljama.<sup>7</sup>

Slika 3. prikazuje razinu koncentracije u maloprodaji živežnih namirnica u europskim državama na temelju pokazatelja CR4. Na slici se vidi da je razina koncentracije relativno visoka u zemljama kao što su Švedska, Litva i Velika Britanija, dok je u Rumunjskoj i Rusiji dosta niska razina koncentracije. Tako u Švedskoj i Litvi udio prva četiri poduzeća u ukupnom prihodu na tržištu maloprodaje živežnih namirnica iznosi gotovo 70%, dok u Rumunjskoj i Rusiji taj udio iznosi manje od 3%. Iako neke zemlje nemaju visoku razinu koncentracije maloprodaje, u svijetu vlada rastući trend koncentracije maloprodaje i kao posljedicu ima stvaranje velikih, pa čak i gigantskih poduzeća. Osim toga, posljedica koncentracije je porast produktivnosti maloprodaje kao i porast važnosti maloprodaje u zapošljavanju stanovništva.

*Slika 3. Razina koncentracije u maloprodaji živežnih namirnica u europskim državama (pokazatelj CR4)*



Izvor: Knežević, B. (2011), Koncentracija trgovine, Trgovina I trgovinska politika, Ekonomski fakultet u Zagrebu

<sup>7</sup> Dujak, D. (2012), op.cit.str. 4.

### 3. DEFINIRANJE I KARAKTERISTIKE KONKURENTSKE PREDNOSTI

#### 3.1. Obilježja, uloga i principi postizanja konkurentske prednosti

Cilj svake poslovne strategije je stjecanje i održavanje konkurentske prednosti te odvajanje od konkurencije, odnosno biti bolji od konkurencije. Poduzeća koja mogu ostvariti konkurentsku prednost poslovat će duže i uspješnije od poduzeća koja to nisu u stanju napraviti. Konkurentska prednost je zapravo bit strateškog usmjeravanja i djelovanja poduzeća, što podrazumijeva stvaranje veće vrijednosti za kupca od svojih konkurenata. Izvori konkurentske prednosti mogu se pronaći jednako u okolini poduzeća kao i u samom poduzeću, a rezultat postizanja konkurentske prednosti redovito se očituje kroz superiorno stvaranje vrijednosti.<sup>8</sup>

Konkurentnost je faktor koji razlikuje uspjeh ili neuspjeh poduzeća. Uspješnije poduzeće će se isticati od konkurencije dok će poduzeća koja se ne uspiju istaknuti biti neuspješna. Strategija kojom se ostvaruje konkurentnost je način pronalaska pozicije unutar industrije koja je zadovoljavajuća za poduzeće.

Konkurencija ili tržišna utakmica je osnovni regulator tržišta. Iako neki teoretičari smatraju da konkurentnost nije ništa drugo do mjerenje bogatstva društva na drugi način, vrlo je važno da ona doprinosi inovativnosti, unapređenju poslovanja i ukupnom ekonomskom rastu.<sup>9</sup>

Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu. Ona je osnovni preduvjet opstanka poduzeća dok izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključna zadaća njegovih menadžera. Poduzeća moraju biti fleksibilna, inovativna i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje putem postavljanja različitih strategija u svrhu uspješnijeg pozicioniranja u odnosu prema konkurenciji te u svrhu ostvarivanja i/ili zadržavanja konkurentske prednosti.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Prilagođeno prema: Daraboš, M. (2015), Evolucija konkurentske prednosti, U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 15.

<sup>9</sup> Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013), Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar, str. 9.

<sup>10</sup> Daraboš, M. (2015), Evolucija konkurentske prednosti, U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 15.



Različite su definicije konkurentske prednosti, odnosno različiti autori ih različito shvaćaju i objašnjavaju. Tablica 1. prikazuje definiciju konkurentske prednosti iz perspektive različitih autora.

*Tablica 1. Definiranje konkurentske prednosti prema različitim autorima*

DEFINIRANJE KONKURENTSKE PREDNOSTI	
Porter	Sposobnost poduzeća za proizvodnju nove vrijednosti iznad proizvodnih troškova
Tipurić	Sposobnost stvaranja veće vrijednosti za kupce od konkurencije
Bambenger	Unikatan i trajan položaj koji poduzeće ostvaruje u odnosu prema ostalim konkurentima u industriji, iskazuje se kao dugotrajna konkurentna prednost
Newbert	Stupanj do kojeg je poduzeće iskoristilo tržišne prilike, neutraliziralo prijetnje i smanjilo troškove
Grant, Hitt i Conner	Potencijalno ili stvarno zarađivanje iznadprosječnih profita ili ostvarivanje viših stopa povrata na investirani kapital od konkurencije, i to putem formuliranja implementacije strategije stvaranja dodatne vrijednosti koju konkurenti ne mogu duplicirati

Napomena: Vlastita izrada autora prema: Daraboš, M. (2015), Evolucija konkurentske prednosti, U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb, str. 16.

Konkurentska prednost uvodi koncept lanca vrijednosti, opći okvir za strateško razmišljanje o aktivnostima koje su dio svakog poslovanja, za ocjenjivanje njihovog relativnog troška kao i uloge u diferencijaciji. Lanac vrijednosti pruža rigorozan način za razumijevanje porijekla vrijednosti stvorene za kupca koja će odrediti cijenu uz dodatnu dobit, te razloga zbog kojih neki proizvod ili usluga supstituira drugi. Strategija je skupina unutarnjih aktivnosti koji određuju strateško usmjerenje poduzeća te tako razlikuje poduzeće od njegovih konkurenata.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Porter, M. (2008.), Konkurentska prednost, Postizanje i održavanja vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia, str.11.

Konkurentnost je funkcija najmanje dviju skupina varijabli: povoljnih nacionalnih, lokalnih i industrijskih uvjeta u kojima je ono nastalo i razvija se (nekontrolirane varijable), ali i rezultat napora ljudi u poduzeću, pa čak i generacija ljudi kako bi se ostvarili rezultati bolji od konkurentskih poduzeća. To znači da konkurentska prednost može imati izvore u okruženju, ali i u samom poduzeću.<sup>12</sup>

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose većoj konkurentnosti, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili dobra implementacija. Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Usmjeren je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje.<sup>13</sup>

Kako bi se poduzeća mogla natjecati u bilo kojoj industriji ona moraju poduzimati širok broj aktivnosti kao što su obrada narudžbi, privlačenje klijenata, sastavljanje proizvoda i obučavanje zaposlenika. Aktivnosti, shvaćene u užem smislu od tradicionalnih funkcija kao što su marketing i istraživanje i razvoj, stvaraju troškove i vrijednost za kupce; one su osnovne jedinice konkurentske prednosti.<sup>14</sup>

Konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je poduzeće sposobno stvoriti za svoje potrošače, a da pritom premašuje njene troškove proizvodnje. Vrijednost je ono što su potrošači spremni platiti, dok dodana vrijednost proizlazi iz ponude nižih cijena od konkurentskih uz jednaku korist koju kupac ostvaruje ili pružanja jedinstvenih koristi koje i više nego nadoknađuju višu cijenu. Stoga razlikujemo dvije osnovne generičke strategije uz pomoć kojih postizemo konkurentsku prednost a to su strategija troškovnog vodstva i strategija diferencijacije.<sup>15</sup>

Važnost konkurentske prednosti ne može biti veća jer su tvrtke diljem svijeta suočene sa sporijim rastom, kao i s domaćim i globalnim konkurentima koji se ne ponašaju kao da je rastuće tržište dovoljno veliko za sve.<sup>16</sup> Globalno tržište sa sobom nosi veliki broj konkurenata

---

<sup>12</sup> Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 2.

<sup>13</sup> Porter, M. (2008.), Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia, str. 21.

<sup>14</sup> Ibid. str. 11.

<sup>15</sup> Ibid. str. 22.

<sup>16</sup> Ibid. str. 16.

i stvaranje konkurentske prednosti za poduzeća predstavlja imperativ ukoliko žele dugoročno opstati i konkurirati na tržištu.

Sam učinak konkurentske prednosti teško je vidjeti i dočarati promatrajući poduzeće kao cjelinu. Ona zapravo potječe iz pojedinačnih aktivnosti koje poduzeće poduzima stvarajući svoj proizvod namijenjen krajnjem potrošaču. Svaka od aktivnosti u lancu vrijednosti može stvoriti osnovu za diferenciranje. Troškovna prednost se može postići iz posve različitih izvora, kao što su vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje. Diferencijacija također može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i već spomenute.<sup>17</sup>

Konkurentske prednosti su rezultante konkurentske sposobnosti, tj. ključnih kompetencija koje podrazumijevaju izvrsnost u određenim segmentima poslovanja, ali samo ako su prepoznate od kupaca. To znači da temeljna stručnost postaje osnova za konkurentske prednosti tek kada dostigne razinu „prepoznatljive stručnosti“. Naglasak je na „diferenciranosti“ i „prepoznatljivosti“ na temelju kojih poduzeće ostvaruje jedinstvenu konkurentske poziciju i povoljan konkurentske položaj. Jedne od osnovnih vrsta konkurentske prednosti su:<sup>18</sup>

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

---

<sup>17</sup> Prilagođeno prema: Porter, M. (2008), op.cit. str. 49.

<sup>18</sup> Horvat, Đ. (2012), Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb, str. 174.

Održivu konkurentsku prednost ima ono poduzeće za koje atraktivan broj kupaca radije odabire njegove proizvode i usluge nego one konkurenata, te da je temelj tih preferencija kupaca trajan.<sup>19</sup>

Poduzeće koje misli poslovati uspješnije i biti lider ili težiti leaderskoj poziciji na tržištu mora imati barem jednu konkurentsku prednost koja ih razlikuje i izdiže od konkurencije. Svaka sljedeća konkurentska prednost znači sve veći pomak ka leaderskoj poziciji na tržištu. Poduzeće mora imati barem jednu održivu konkurentsku prednost ili ako ih ima više to bolje za poduzeće kako bi se bolje zaštitili od konkurencije. Imaju snažne brendove, duboko usađenu korporativnu kulturu, low-cost procese, de facto monopole ili standarde, patente i natprosječno učinkovite distributivne sustave.<sup>20</sup>

4 najčešće korištena pristupa za izdvajanje poduzeća od konkurencije i ostvarivanje održive konkurentske prednosti su:

1. *Biti dobavljač s najnižim troškovima u industriji*

2. *Nadmašivanje konkurencije na temelju razlikovnih obilježja kao što su viša kvaliteta, veća ponuda proizvoda, dodatni učinci, tehnološka superiornost, bolja distribucija, design ili neuobičajeno dobra vrijednost za novce*

3. *Usredotočiti se na ograničenu tržišnu nišu i ostvarivati konkurentsku prednost boljim usluživanjem specijalnih potreba i u ukusa kupaca od suparnika u niši.*

4. *Razviti stručno znanje i konkurentske sposobnosti, a koje suparnici mogu teško imitirati ili nadomjestiti vlastitim sposobnostima.*<sup>21</sup>

Značajan doprinos razvoju strukturalističkog pristupa strategiji dao je i Porter, koji je definirao svojevrsan okvir za identificiranje položaja poduzeća u kojemu se ono može adekvatno i uspješno obraniti od konkurentskih sila na tržištu ili najbolje utjecati na njih u svoju korist, tzv. model pet konkurentskih sila.<sup>22</sup>

---

<sup>19</sup> Thompson, A. A., Strickland III, A. J. i Gamble, J. E. (2008), *Strateški menadžment : u potrazi za konkurentskom prednošću : teorija i slučajevi iz prakse*, Mate : Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, str. 7.

<sup>20</sup> Horvat, Đ. (2012), *op.cit.*, str. 173.

<sup>21</sup> Thompson, A. A., Strickland III, A. J. i Gamble, J. E. (2008), *op.cit.* str. 7.

<sup>22</sup> Daraboš, M. (2015), *op. cit.* str. 22.

Prva temeljna odrednica profitabilnosti tvrtke je privlačnost industrije. Konkurentna strategija mora nastati iz sofisticiranog razumijevanja pravila natjecanja koja određuju privlačnost neke industrije čiji je krajnji cilj nositi se s tim pravilima, odnosno u idealnom slučaju, promijeniti ih u korist tvrtke. Bez obzira bilo u domaćoj ili međunarodnoj industriji te nudi li tvrtka proizvod ili uslugu, pravila natjecanja utjelovljena su u pet kompetitivnih sila:

- rivalitet među postojećim klijentima
- ulaza novih sudionika,
- prijetnja zamjenskih proizvoda ili usluga,
- pregovaračka moć kupca,
- i pregovaračka moć dobavljača.<sup>23</sup>

Slika 4. prikazuje model pet (šest) tržišnih sila koje određuju profitabilnost industrije. Svaka od prikazanih sila utječu na snagu, konkurentnost te uspješnost poduzeća.

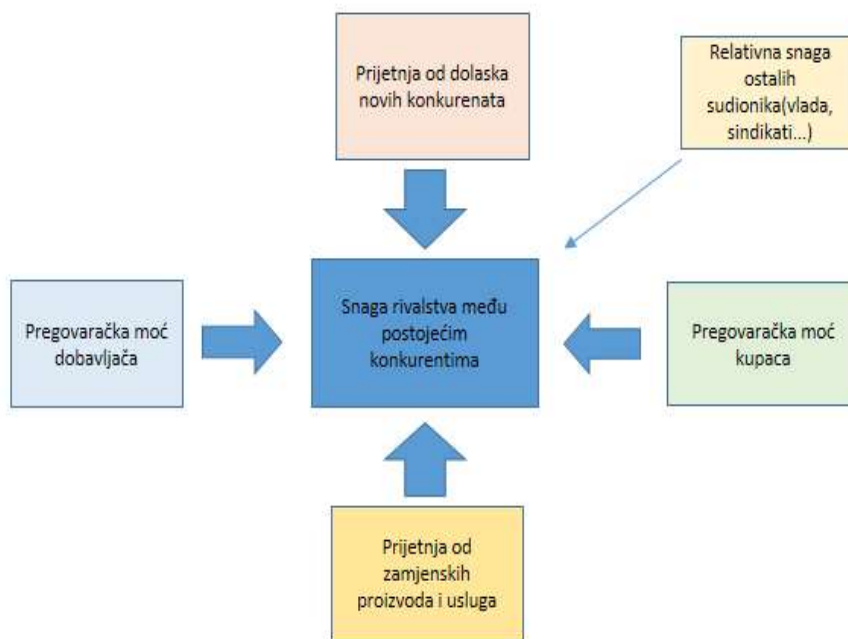
Model pet konkurentnih sila zapravo je izgrađen za takve situacije u okruženju poduzeća koje se smatraju normalnima (bez obzira na složenost). Tada poduzeće može proučavati sve snage i oblikovati prikladne planove pomoću kojih će djelovati u okruženju. No, činjenica je kako u okruženju dolazi do promjena koje mogu imati razorno djelovanje, čime se povećava područje neizvjesnosti za poduzeće. Zbog toga, nepredvidljivost, koja je u današnjim uvjetima poslovanja najvažniji realitet, bitno djeluje na način kako se menadžment poduzeća ponaša i kako pristupa konkurentskoj prednosti.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Porter, M. (2008.), Konkurentna prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia, str. 23.

<sup>24</sup> Porter, M. (2008), op.cit.str.6.

Slika 4. Model pet (šest) tržišnih sila koje određuju profitabilnost industrije



Napomena: Vlastita izrada autora prema Horvat, Đ. et al. (2012), *Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji*, Edukator, Zagreb, str. 187.

Šestu silu pod nazivom „relativna snaga ostalih sudionika“, 2002. godine Wheelen i Hunger uvode u Porterov model pet konkurentnih sila, o kojoj je postalo primjereno govoriti zbog suvremenih uvjeta, osobito kriznih. Oni tu ubrajaju vladu, državna poduzeća, sindikalne organizacije, udruge poslodavaca ili radnička vijeća.<sup>25</sup>

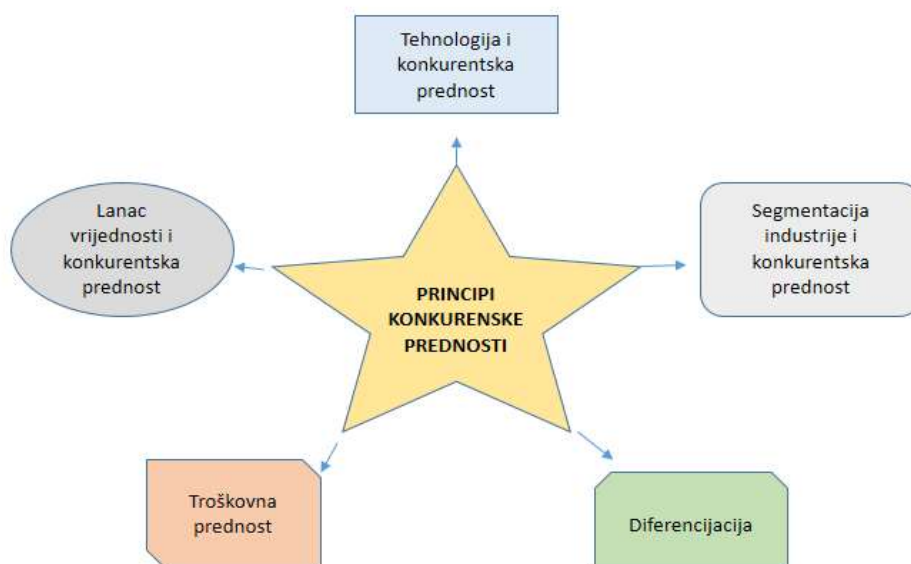
Konkurentna prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje poduzeća kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje poduzeće provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može pridonijeti relativnoj troškovnoj poziciji poduzeća i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su sustav fizičke distribucije niskih

<sup>25</sup> Horvat, Đ. (2012), op. cit. str. 190.

troškova, vrlo efikasan proces proizvodnje ili vrhunsko korištenje snaga prodaje. Diferencijacija isto tako može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući i ranije navedene.<sup>26</sup>

Na slici 5. prikazani su principi postizanja konkurentske prednosti. Prema Porteru koji u svojoj “Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja” ističe pet principa kojima se postiže i održava konkurentska prednost. Radi se o tehnologiji, troškovnoj prednosti, diferencijaciji, segmentaciji industrije i lancu vrijednosti. Svi ovi principi mogu biti temelj konkurentske prednosti, a kombinacija njih može značiti ne samo postizanje nego i zadržavanje konkurentske prednosti koja znači i uspješno poslovanje poduzeća.

Slika 5. Principi postizanja konkurentske prednosti



Napomena: Vlastita izrada autora, Porter, M., (2008.), Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, Masmedia, str. 49.

<sup>26</sup> Porter, M. (2008), op. cit, str. 49.

### 3.2. Konkurentnska prednost i lanac vrijednosti

Koncept analize vrijednosti koji je uveo Porter(1985) ima korijene u računovodstvenoj praksi obračuna dodane vrijednosti na proizvod putem individualnih etapa u procesu proizvodnje. Porter je primjenio tu ideju na aktivnost poduzeća kao cjeline, dokazujući da je to neophodno za separatno ispitivanje svake od tih aktivnosti kako bi se utvrdili izvori konkurentskih prednosti. Izraz lanac vrijednosti opisuje način na gledanje na poslovni proces kao na lanac aktivnosti koje transformiraju inpute u outpute kao vrijednosti za kupca. Vrijednost za kupca izvodi se iz tri temeljne grupe aktivnosti:

- Aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda
- Aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu
- Aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupaca<sup>27</sup>

Poduzeće mora analizirati sve te aktivnosti u lancu vrijednosti bez obzira na to obavlja li ih ono ili ne obavlja budući da tek tako može stvoriti sustav vrijednosti na kojem će graditi svoje konkurentnske prednosti. Pritom treba utvrditi:

- Najkritičnije aktivnosti u redukciji troškova ili dodane vrijednosti
- Ključne troškove ili vodeće vrijednosti u lancu vrijednosti
- Najvažnije veze aktivnosti u lancu vrijednosti, koje ili reduciraju troškove ili povećavaju vrijednost, i koje obeshrabruju imitaciju.<sup>28</sup>

Konkurentnska prednost uvodi koncept lanca vrijednosti, opći okvir za strateško razmišljanje o aktivnostima koje su dio poslovanja, za ocjenjivanje njegovog relativnog troška kao i uloge u diferencijaciji. Razlika između vrijednosti koju je kupac spreman platiti za proizvod ili uslugu i troškova aktivnosti koje su potrebne za njihovo nastajanje, određuje profite. Lanac vrijednosti pruža rigorozan način za razumijevanje porijekla vrijednosti stvorene za kupca koja će odrediti cijenu uz dobit, te razloga zbog kojih neki proizvod ili usluga

---

<sup>27</sup> Buble, M. (2005), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 51.

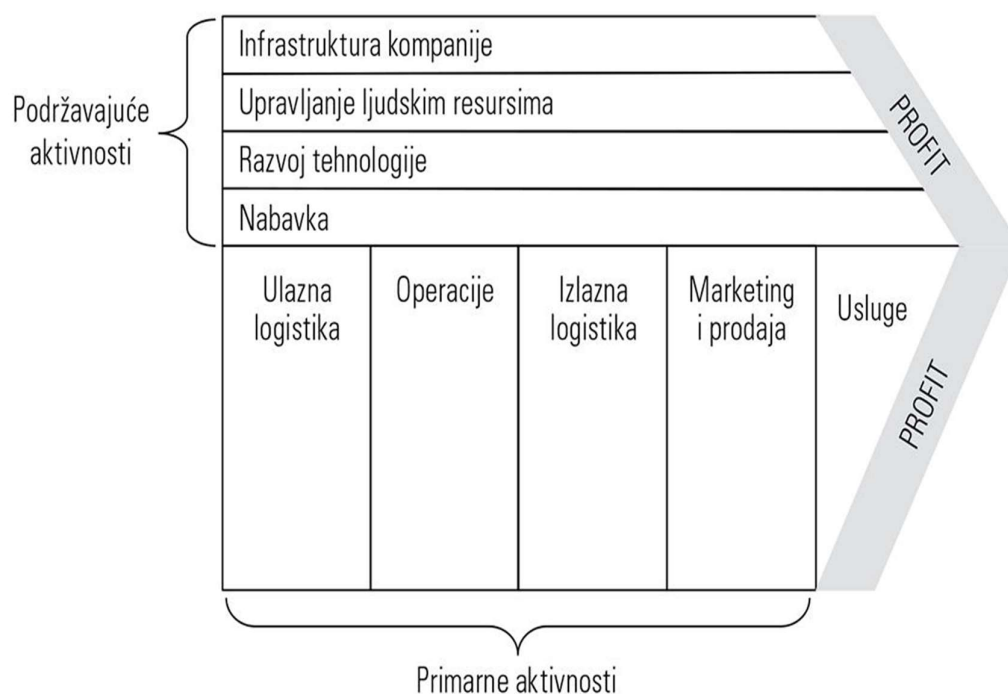
<sup>28</sup> Ibid. str.52.



supstituirati drugi. Strategija je dosljedna unutarnja konfiguracija aktivnosti koja razlikuje tvrtku od njenih konkurenata.<sup>29</sup>

Slika 6. prikazuje lanac vrijednosti kroz dvije vrste aktivnosti: primarne i podržavajuće aktivnosti. Primarne aktivnosti se mogu još nazvati i glavnim, osnovnim aktivnostima koje poduzeće poduzima kako bi ostvarilo profit i kako bi bilo što konkurentnije. Prema Bubleu primarne aktivnosti su: ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing i prodaja i usluge. Podržavajuće aktivnosti mogu se shvatiti i kao pomoćne aktivnosti, a njihova uspješna upotreba može olakšati izvedbu osnovnih aktivnosti te također utjecati na ostvarivanje profita. Uspješnije obavljanje bilo koje od ovih aktivnosti od konkurencije, može biti temelj za konkurentsku prednost poduzeća, bilo da se radi o osnovnim ili podržavajućim aktivnostima.

Slika 6. Lanac vrijednosti



Izvor: Buble, M, (2005), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, str. 52.

<sup>29</sup> Porter, M. (2008), op.cit. str. 11.

Za analiziranje izvora konkurentske prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće provodi i njihovih međusobnih interakcija. Lanac vrijednosti osnovno je sredstvo za postizanje toga. Lanac vrijednosti raščlanjuje poduzeće na njegove strategijski bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije. Poduzeće postiže konkurentsku prednost izvođenjem tih strategijski važnih aktivnosti jeftinije ili bolje od konkurenata.<sup>30</sup>

Lanac vrijednosti prikazuje ukupnu vrijednost, a sastoji se od vrijednosne aktivnosti i marže. Vrijednosne aktivnosti su fizički i tehnološki različite aktivnosti koje poduzeće provodi i pomoću kojih poduzeće stvara vrijednost za kupca. Marža je razlika između ukupne vrijednosti i ukupnog troška obavljanja vrijednosnih aktivnosti. Marža se može mjeriti na više načina. Lanci vrijednosti dobavljača i posrednika također sadrže maržu koju je bitno izdvojiti u razumijevanju izvora troškovne pozicije tvrtke, budući da su te marže dio ukupnog troška koji snosi kupac.<sup>31</sup>

Lanac vrijednosti obuhvaća više poslovnih procesa, od razvoja novog proizvoda i naručivanja do prodaje kupcu i potpore po završetku prodaje. Prema Porteru lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i sekundarnih aktivnosti. Sve sekundarne aktivnosti moraju biti uključene u jedinstven lanac vrijednosti. Za razliku od primarnih, sekundarne aktivnosti ne ostvaruju izravnu vrijednost za poduzeće, ali su nužne za njegovo funkcioniranje. Proces je dio lanca vrijednosti, a ovisno o složenosti može se podijeliti na manje dijelove tj. potprocese. Npr. nabava se dijeli na naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje, plaćanje... Aktivnost je najmanji dio procesa koji ima smisla modelirati i prikazati dijagramom. Aktivnost može prikazivati relativno složeni radni zadatak koji za potrebe određenog projekta nije potrebno detaljnije razmatrati, ali i najjednostavniju operaciju koju nije moguće dalje raščlaniti, a naziva se korakom.<sup>32</sup>

Postizanje i održavanje konkurentske prednosti ne ovisi samo o razumijevanju lanca vrijednosti poduzeća nego i o načinu na koji se poduzeće uklapa u cjelokupni sustav vrijednosti.

33

---

<sup>30</sup>Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentske prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomika misao i praksa*, 21 (1): 381-398.

<sup>31</sup>Buble, M. (2005): op. cit. str. 52.

<sup>32</sup>Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija, str. 9.

<sup>33</sup>Prahalad, C. K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, br. 3, svibanj - lipanj 1990., str. 79.-91.

Lanac vrijednosti sastoji se, dakle, od osnovnih i pratećih aktivnosti koje su uključene u stvaranje vrijednosti i ostvarene marže. Kao osnovne aktivnosti navode se:

1. unutarnja logistika (primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa),
2. operacije (djelatnosti transformacije inputa u konačni oblik proizvoda: proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.),
3. vanjska logistika (prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca)
4. marketing i prodaja (promocija, prodajna sila, izbor kanala, politika cijene i dr.) i
5. usluge (djelatnosti održavanja i povećanja vrijednosti proizvoda kao što su instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi i prilagodba proizvoda).<sup>34</sup>

Dok se prateće aktivnosti mogu podijeliti u četiri osnovne skupine:

1. dobava inputa potrebnih za proizvode i usluge,
2. razvoj tehnologije,
3. upravljanje ljudskim potencijalima i
4. infrastrukturne aktivnosti (menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom).<sup>35</sup>

Lanac vrijednosti uključuje i profitnu maržu koja čini razliku između troškova aktivnosti i prodajne cijene, a koja je rezultanta procesa stvaranja vrijednosti za kupca u lancu vrijednosti. U analizi lanca vrijednosti potrebna je prosudba o aktivnostima u svakom pojedinačnom slučaju s obzirom na to da je jedna aktivnost koja je u nekom poduzeću ili industriji potporna, u drugoj može biti primarna. Tipičan primjer toga su kompjutorske aktivnosti koje se obično smatraju infrastrukturnom potporom, ali se one u izdavaštvu npr. mogu tretirati kao primarne.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Tipurić, D. (1999), op.cit., str. 11.

<sup>35</sup> Ibid., str. 11.

<sup>36</sup> Buble, M. (2005), op.cit.str. 53.

### 3.3. Segmentacija industrije i konkurentska prednost

Istraživanje tržišta može se upotrijebiti kao aktivnost kojom će se, na primjer, saznati zbivanja u društvu koja se odražavaju na ponašanje u potrošnji proizvoda ili usluga. Sasvim jednostavne promjene u ponašanju potrošača ili njihovih navika mogu uputiti na nova područja djelovanja mnogih poduzeća.<sup>37</sup>

Velik dio istraživačkih studija proveden je zato da bi se saznale osobine tržišta- dakle osobine jedinica koje ga čine. U razvijenim zemljama istraživanje tržišta glavni je izvor informacija za definiranje segmenata koji će imati relativno jasne osobine, različite od ostalih segmenata, odnosno tržišta u cjelini.<sup>38</sup>

Segmentacija industrije je podjela industrije s ciljem razvoja konkurentske strategije. Segmentacija tržišta bavi se identificiranjem razlika između potreba kupaca i njegovog ponašanja, što tvrtki omogućuje usluživanje onih segmenata koji odgovaraju njenim sposobnostima s različitim marketinškim programima. Industrijska segmentacija često objedinjava ponašanje kupaca pri kupnji s kretanjem troškova, bilo da je riječ o troškovima proizvodnje ili troškovima usluživanja različitih kupaca. Ona također obuhvaća cijeli lanac vrijednosti i otkriva razlike između strukturne privlačnosti pojedinih segmenata i sukoba koji se javljaju prilikom usluživanja istog. Ovaj širi pristup segmentaciji omogućuje pristup u nove uvide te može poslužiti kao temelj za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.<sup>39</sup>

Segmentacija industrije nužna je kako bi se odgovorilo na središnje pitanje konkurentskog prostora unutar industrije, odnosno koje segmente i na koji način poduzeće treba usluživati. Ona također predstavlja temelj za odabir strategija fokusiranja jer razotkriva segmente koje konkurenti sa širokim ciljanim segmentom ne uslužuju na zadovoljavajući način, a u kojima je fokus istovremeno profitabilan i održiv. Konkurenti sa širim ciljanim segmentom također moraju razumjeti segmentaciju industrije jer im ona otkriva za njih ranjiva područja, u odnosu na one na koje su fokusirani i ukazuje na neprivlačne segmente koje je najbolje prepustiti konkurentima. Pozornost usmjerena segmentaciji postaje sve važnija sa strategijske pozicije zbog toga što nove promjene u tehnologiji mijenjaju neka stara pravila segmentacije, što ima određene posljedice i za poduzeća s jasno određenim fokusom i za one sa širim ciljanim

---

<sup>37</sup> Marušić, M. i Vranešević, T. (2001), *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb str. 25.

<sup>38</sup> Ibid. str. 26.

<sup>39</sup> Portet, M. (2008), op.cit. str. 219.

segmentom. Industrijski segmenti razlikuju se svojom privlačnošću i izvorima konkurentske prednosti za natjecanje u njima. Ključna strategijska pitanja koja proizlaze iz segmentacije su: gdje bi poduzeće trebalo konkurirati u industriji i kako bi njegova strategija trebala odražavati ovu segmentaciju? Poduzeće može usvojiti široko orijentiranu strategiju koja se usredotočuje na mnoge segmente ili se može posvetiti isključivo malom broju segmenata strategijom fokusiranja. Poduzeće sa široko definiranim ciljem mora biti svjesno svoje ranjivosti jer se segmenti strukturno razlikuju, isto kao što fokusirano poduzeće mora prepoznati i uhvatiti se u koštac s prijetnjom poduzeća koja imaju široko definirane ciljeve i koja se zajedno s drugima natječu u njihovom segmentu ili segmentima.<sup>40</sup>

### *3.4. Odnos tehnologije i lanac vrijednosti*

Svako poduzeće uključuje veliki broj tehnologije. Sve što neko poduzeće radi uključuje tehnologiju neke vrste, bez obzira na činjenicu da jedna ili više tehnologija može dominirati u proizvodnji ili proizvodnom procesu. Značaj tehnologije za konkurentnost nije funkcija znanstvenog dobra ili njenog fizičkog značaja proizvoda. Svaka od tehnologija uključena u poduzeće može imati značajan utjecaj na konkurentnost. Tehnologija je važna za konkurentnost ako značajno utječe na konkurentsku prednost poduzeća ili na strukturu industrije.<sup>41</sup>

Osnovni alat za razumijevanje uloge tehnologije u konkurentskoj prednosti je lanac vrijednosti. Poduzeće, kao skup aktivnosti, je skup tehnologija. Tehnologija je utjelovljena u svaku vrijednosnu aktivnost u poduzeću, i tehnološka promjena može utjecati na konkurentnost kroz svoj utjecaj praktično na svaku aktivnost.<sup>42</sup>

Tehnologija je utjelovljena ne samo u primarne aktivnosti nego i u aktivnostima podrške. Kompjuterski dizajn je primjer tehnologije koja se koristi u razvoju proizvoda i koja zamjenjuje tradicionalne načine razvijanja novih proizvoda. Različiti tipovi tehnologije također mogu biti temelj učinkovitosti ostalih aktivnosti podrške, uključujući i one koje ne izgledaju kao aktivnosti koje se baziraju na tehnologiji.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Vrdoljak Raguž, I., Tolušić, M. (2012), Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije, *Ekonomika misao i praksa*, 21 (1): 381-398.

<sup>41</sup> Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Masmedia, Zagreb, str. 166.

<sup>42</sup> Ibid. str. 166.

<sup>43</sup> Ibid. str. 166.

Osnovno sredstvo za razumijevanje uloge tehnologije u konkurentskoj prednosti je lanac vrijednosti. Tvrтка kao skup aktivnosti, predstavlja skup tehnologija. Tehnologija se pojavljuje u svakoj vrijednosnoj aktivnosti poduzeća, pa tako tehnološka promjena može imati učinak na konkurentnost kroz njen utjecaj na gotovo svaku aktivnost.<sup>44</sup>

Tehnologije u različitim vrijednosnim aktivnostima mogu biti povezane, a to je glavni izvor povezanosti tehnologije s lancem vrijednosti. Tehnologija proizvoda je povezana s tehnologijom za podršku proizvoda, na primjer, dok su komponentne tehnologije povezane sa ukupnom tehnologijom proizvoda.<sup>45</sup>

Veza između tehnološke promjene i konkurentske prednosti pretpostavlja određen broj testova za utvrđivanje poželjnog smjera tehnološke promjene. Tehnološka promjena tvrtke dovodi do održive konkurentske prednosti pod sljedećim okolnostima:

- Sama tehnološka promjena smanjuje trošak ili povećava diferencijaciju pa je tehnološko vodstvo tvrtke održivo,
- Tehnološka promjena pomiče pokretače troškova i jedinstvenosti u korist tvrtke,
- Predvođenje tehnoloških promjena pretvara se u prednosti tvrtke koja prva reagira, uz one prednosti koje su prisutne u samoj tehnologiji, i
- Tehnološka promjena poboljšava cjelokupnu industrijsku strukturu.

Tehnološka promjena koja ne zadovoljava ove testove neće poboljšati konkurentsku poziciju tvrtke, iako može predstavljati značajno tehnološko postignuće, takva promjena uništiti će konkurentsku prednost. Tvrтка se također može naći u situaciji u kojoj tehnološka promjena možda i ispunjava zahtjeve jednog testa, ali pogoršava poziciju tvrtke kroz neki drugi test.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> Porter, M. (2008), op. cit. str. 164-165.

<sup>45</sup> Porter, M. E. (1985), op.cit. str. 168.

<sup>46</sup> Porter, M. (2008), op. cit. str. 171.

## 4. NAČINI POSTIZANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI U MALOPRODAJI

### 4.1. Područja postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji

Konkurentska prednost ne može se razumjeti kroz sagledavanje tvrtke kao cjeline. Ona proizlazi iz brojnih zasebnih aktivnosti koje tvrtka provodi u dizajniranju, proizvodnji, marketingu, dostavi i podršci svog proizvoda. Svaka od ovih aktivnosti može doprinijeti tvrtkinoj relativnoj troškovnoj poziciji i stvoriti osnovu za diferenciranje. Tako troškovna prednost, na primjer, može proizaći iz posve različitih izvora, kao što su: sustav fizičke distribucije niskih troškova, vrlo efikasan proces sastavljanja proizvoda ili vrhunsko korištenje snage prodaje. Diferencijacija, isto tako, može proizaći iz raznovrsnih čimbenika, uključujući nabavu visokokvalitetnih sirovina, napredan sustav narudžbi ili vrhunski dizajn proizvoda.<sup>47</sup>

Način na koji se izvodi svaka aktivnost u kombinaciji s njihovim pojedinačnim ekonomijama određuje posluje li tvrtka s visokim ili niskim troškovima u odnosu na konkurente. Način na koji se izvodi svaka vrijednosna aktivnost također određuje njen doprinos potrebama kupca, a prema tome i diferencijaciji. Uspoređivanje lanaca vrijednosti konkurenata otkriva razlike koje određuju konkurentsku prednost.<sup>48</sup>

Konkurentska prednost sama po sebi dovodi do uspješnog poslovanja poduzeća ali za vrhunsko i dugoročno poslovanje potrebno je uvesti koncept održivosti. Održiva konkurentska prednost podrazumijeva otpornost na ponašanje konkurenata i tržišta, odnosno razne rizike s kojima se susreće poduzeće koje posjeduje neku vrstu konkurentske prednosti i koje ostali konkurenti žele dostići ili oponašati. Različita su područja i izvori postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji i svaki od njih mogu biti učinkoviti, pogotovo ako različita poduzeća imaju različite načine postizanje održive konkurentske prednosti. Situacija gdje nekoliko velikih i jakih poduzeća imaju isti izvor i iste strategije postizanja konkurentske prednosti najgora je jer često dovodi do dugotrajnih sukoba koji nisu profitabilni ni za jednu stranu.

---

<sup>47</sup> Porter, M. (2008), op.cit.str.49.

<sup>48</sup> Ibid.str.54.

Kako tvrtku promatramo kroz aktivnosti koje provodi u poslovanju, tako je od velike važnosti identificirati različite vrste aktivnosti, od koje svaka može biti ključna, odnosno svaka od tih aktivnosti može biti uporište za stvaranje i održavanje konkurentske prednosti. Opća podjela aktivnosti govori da postoje primarne aktivnosti, i aktivnosti podrške. Primarne aktivnosti dijele se na ulaznu logistiku, operacije, izlaznu logistiku, marketing i prodaju i servisiranje.<sup>49</sup>

*Ulazna logistika.* Aktivnosti vezane za zaprimanje, skladištenje i raspodjele inputa prema proizvodima, kao što su rukovanje materijalima, skladištenje, kontrola zaliha, raspored korištenja vozila i povrati dobavljačima.

*Operacije.* Aktivnosti vezane za pretvaranje inputa u konačni oblik proizvoda, kao što su obrada, pakiranje, sastavljanje, održavanje opreme, testiranje, tiskanje i rukovanje postrojenjem.

*Izlazna logistika.* Aktivnosti vezane za prikupljanje, skladištenje i fizičku distribuciju proizvoda kupcima, kao što su skladištenje gotovih proizvoda, rukovanje materijalima, aktivnosti dostave vozilima, obrada narudžbi i postavljanje rokova.

*Marketing i prodaja.* Aktivnosti vezane za pružanje sredstava kojima kupci mogu kupiti proizvod, te njihovo poticanje da to i naprave, kao što su reklamiranje, promidžba, prodaja, određivanje cijena, izbor posrednika, odnosi s posrednicima i određivanje cijene.

*Servisiranje.* Aktivnosti vezane za pružanje usluga s ciljem poboljšanja ili održavanja vrijednosti proizvoda, kao što su montaža, popravci, obučavanje, nabava dijelova i korekcije proizvoda.<sup>50</sup>

Svaka od ovih aktivnosti može biti ključna za stvaranje konkurentske prednosti, svaku od ovih aktivnosti treba razumjeti i pokušati zasebno unaprijediti i tek tada njihovim međudjelovanjem poduzeće može učinkovito i uspješno funkcionirati kao cjelina. Tako na primjer izvor održive konkurentske prednosti maloprodavača može biti obrada i održavanje opreme, a s druge strane to može biti određivanje cijene ili neka od drugih primarnih aktivnosti.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Prilagođeno prema: Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.

<sup>50</sup> Porter, M.,(2008) op.cit.str.55.

<sup>51</sup> Prilagođeno prema: Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.



Svaka tvrtka je razvijena koliko su razvijene njezine aktivnosti, te veća što ima više aktivnosti. Uz primarne aktivnosti postoje i aktivnosti podrške, koje također mogu biti ključne za stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Aktivnosti podrške mogu se podijeliti na nabavu, tehnološki razvoj, upravljanje ljudskim resursima i infrastruktura tvrtke.<sup>52</sup>

Nabava se odnosi na funkciju kupnje inputa, koji se koriste u lancu vrijednosti, a ne na same kupljene inpute. Kupljeni inputi obuhvaćaju sirovine, zalihe i ostale potrošne materijale, te imovinu, kao što su strojevi, laboratorijska oprema, uredska oprema i zgrade. Iako se kupljeni inputi često povezuju s primarnim aktivnostima, oni su prisutni u svakoj vrijednosnoj aktivnosti, uključujući aktivnosti podrške. Troškovi aktivnosti nabave sami po sebi obično predstavljaju mali, ako ne i zanemariv, udio u ukupnim troškovima, ali često imaju veliki utjecaj na cjelokupne troškove i diferencijaciju tvrtke. Poboljšana praksa nabave može snažno utjecati na troškove i kvalitetu kupljenih inputa, te na interakciju s dobavljačima.<sup>53</sup>

Tehnološki razvoj. Svaka vrijednosna aktivnost utjelovljuje tehnologiju, bila ona know-how, postupci ili tehnologija utjelovljena u opremanje procesa. Područje tehnologija koje se upotrebljavaju u većini tvrtki vrlo je široko i kreće se u rasponu od tehnologija koje se koriste u pripremanju dokumenata i prijevoza robe, do tehnologija koje su utjelovljene u sam proizvod. Tehnološki razvoj može podržati bilo koju od brojnih tehnologija utjelovljenih u vrijednosne aktivnosti, uključujući i područja kao što su telekomunikacijske tehnologije za sustav zaprimanja narudžbi, ili automatizacija ureda u odjelu računovodstva. Tehnološki razvoj koji je povezan s proizvodom i njegovim svojstvima podržava čitav lanac, dok je ostali tehnološki razvoj vezan za pojedinačne primarne aktivnosti ili aktivnosti podrške.<sup>54</sup>

Maloprodajna tehnologija je sve značajniji konkurentski alat. Maloprodaje koriste računare kako bi što kvalitetnije unaprijedile poslovanje. One računarski naručuju od dobavljača, prate troškove zaliha, poboljšavaju sustave upravljanja proizvodima i slično.<sup>55</sup>

Infrastruktura tvrtke sastoji se od nekoliko aktivnosti koje uključuju opće upravljanje, planiranje, financije, računovodstvo, pravne poslove, odnose s javnošću i upravljanje

---

<sup>52</sup> Prilagođeno prema: Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.

<sup>53</sup> Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.

<sup>54</sup> Ibid. str. 55-58.

<sup>55</sup> Soče Kraljević, S. (2009), Upravljanje imidžom maloprodaje, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar str. 99.

kvalitetom. Infrastruktura, za razliku od ostalih aktivnosti podrške, obično podržava cijeli lanac vrijednosti, a ne pojedinačne aktivnosti. Na infrastrukturu tvrtke ponekad se gleda samo kao na trošak, ali ona može biti značajan izvor konkurentske prednosti.<sup>56</sup>

Upravljanje ljudskim resursima sastoji se od aktivnosti uključenih u regrutiranje, zapošljavanje, obučavanje i razvoj te sustava kompenzacija za sve skupine zaposlenika. Upravljanje ljudskim resursima pruža podršku pojedinim primarnim aktivnostima i aktivnostima podrške (npr. zapošljavanje inženjera), kao i čitavom lancu vrijednosti (npr. pregovaranje sa sindikatom). Upravljanje ljudskim resursima utječe na konkurentsku prednost u bilo kojoj tvrtki kroz svoju ulogu u određivanju vještina i motivacije zaposlenika te u troškovima zapošljavanja i obuke.<sup>57</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima postaje ne samo najznačajnija poslovna funkcija, nego i specifična filozofija i pristup upravljanju (menadžmentu) koja ljude smatra najvažnijim potencijalom te ključnom strategijskom i konkurentskom prednošću.<sup>58</sup>

Suvremeni trend tehnološkog razvoja dovodi čovjeka i upravljanje ljudskim potencijalima u samo središte poslovne strategije suvremenog poduzeća<sup>59</sup>

U suvremenoj ekonomiji kao i maloprodaji u fokusu je čovjek odnosno ljudski potencijal kao i upravljanje ljudskim potencijalom. Sposobnost pojedinca kao radnika na svim razinama poduzeća kao i u svim aktivnostima poduzeća može činiti veliku razliku između konkurenata i biti temelj održive konkurentske prednosti. Zbog toga je upravljanje ljudskim potencijalima sve važnije pitanje kojem se posvećuje sve više pažnje i vremena. Počevši od menadžera koji donose glavne poslovne odluke pa sve do radnika najniže razine hijerarhije poduzeća, izrazito je važno imati kvalitetne zaposlenike koji su u stanju provesti zamišljene poslovne strategije, odnosno pretvoriti poslovne planove u djela. Ljudska sposobnost je preduvjet uspješnog poduzeća i može se reći da je poduzeće uspješno, koliko su uspješni njegovi zaposlenici, odnosno da poduzeće vrijedi koliko vrijede njegovi zaposlenici. Zbog toga je menadžment ljudskih potencijala jedan od ključnih dijelova svakog uspješnog poduzeća, te sigurno jedan od najtežih zadataka i temelj konkurentske prednosti. Kvalitetno provedene aktivnosti poput regrutiranja, zapošljavanja, obučavanja te sustava kompenzacija i motiviranja

---

<sup>56</sup> Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.

<sup>57</sup> Porter, M. (2008), op.cit.str.55-58.

<sup>58</sup> Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb str. 121.

<sup>59</sup> Ibid str. 49-50.

radnika bez dileme mogu stvoriti osnovu za dugoročno uspješno poslovanje te biti temelj održive konkurentske prednosti poduzeća, posebno u maloprodaji.

Koncept održivog razvoja podrazumijeva favoriziranje učenja i znanja. U tom smislu znanje je bitan faktor uspješnosti poslovanja organizacija. Povezivanje zaposlenih koji posjeduju specifične vještine i znanje postaje imperativ menadžera u njihovom nastojanju da osiguraju održivu konkurentsku prednost. Također, treba naglasiti da je vrijeme za donošenje odluka sve kraće. Brzina reakcije organizacije na turbulentnost okruženja i njegove promjene je ključni faktor njegove konkurentnosti, opstanka i razvoja. Postoji potreba da se u sadašnjosti donesu odluke koje će imati posljedice u daljoj budućnosti. Donošenjem odluka sa ekonomskim aktivnostima treba sagledati njihov utjecaj u budućnosti na okruženje i životnu sredinu.<sup>60</sup>

Relacije između zaposlenih postaju puno kompleksnije. Novi tip poslovnih relacija između poduzeća zahtijeva razvoj vještina koje ističu nezavisnost, komunikativnost i sposobnost da se izgrade i održe jake relacije između zaposlenih. Informacijska i komunikacijska tehnologija postaje imperativ i ona je ugrađena u veliki broj međuljudskih interakcija i poslovnih transakcija. Ljudi su postali tehnološki zavisni više nego ranije. Ključni strateški resursi organizacije nisu više prirodno bogatstvo ili kapital, već znanje. Znanje organizacije određuje njegovu ekonomsku snagu u mogućnost da razvija i ostale resurse i povećava efikasnost njihove upotrebe. Znanje čini skup činjenica, informacija i vještina stečenih obrazovanjem ili iskustvom, sa ciljem teorijskog ili praktičnog razumijevanja i rješavanja problema. Doprinosi razvoju pojedinca, organizacije i društva. Znanje je dinamično jer nastaje složenim socijalnim interakcijama između pojedinaca i organizacija. Ako se pravilno prilagodi okolnostima i efektivno razvije, može biti ključni faktor ostvarivanja održivog razvoja. Zaposleni su svjesni da je znanje moć i često nisu spremni da tu moć podijele sa drugima.<sup>61</sup>

Međutim, zbog složenosti veza između elemenata okruženja, društva i prirode, provođenje principa održivog razvoja teško je postići unutar organizacije, već su neophodne češće i značajnije interakcije između organizacija. Interakcije nastale između njih predstavljaju mreže “koje omogućavaju veći unos informacija i ideja izvan tradicionalnih poslovnih modela“. Mreže znanja imaju za cilj pronalaženje potrebnog znanja i podršku kreiranju novog znanja.

---

<sup>60</sup> Momirović, D., Nestorović, O. i Milosavljević, G. (2010), Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize, Međunarodna naučna konferencija, MENADŽMENT 2010, Kruševac str. 439.

<sup>61</sup> Ibid. str. 439.

Brojne institucije, poput fakulteta, istraživačkih centara, poduzeća i dr. su shvatili neophodnost postojanja jačih i boljih veza između njihovih mreža radi ostvarivanja održivog razvoja.<sup>62</sup>

#### 4.2. Strategije postizanja održive konkurentske prednosti u maloprodaji

Sam termin strategija preuzet je iz vojnog vokabulara (izveden iz grčke riječi “strategos”, što znači vojskovođa). U vojnoj nauci i ratnoj vještini pojam strategija označava nauku ili vještinu da se u bilo kojoj vrsti akcije odredi glavna točka napada, radi postizanja uspjeha, odnosno cilja. Strategija odgovara na pitanje kako se boriti protiv neprijatelja u promjenjivim okolnostima. Taktika označava način borbe u konkretnim, definiranim okolnostima. Prema tome, taktika je instrument prilagođavanja strategije datim uvjetima. Taktika je, jednostavno, sluga strategiji, jer strategiju ne zanimaju detalji, nego osnovne smjernice, opće namjere i generalni pristup problemu.<sup>63</sup>

Pod konkurentskom strategijom podrazumijevaju se specifičnosti menadžerskog plana igre za konkuriranje – kako pozicionirati poduzeće na tržištu, kako će ugađati kupcima i jačati konkurentsku snagu, koju vrstu konkurentske prednosti želi ostvariti. Poduzeće posjeduje konkurentsku prednost kad posjeduje neku vrstu plusa nad konkurentima u privlačenju kupaca i suočavanju s konkurentskim silama. Puno puteva vodi do konkurentske prednosti, a svi se temelje na pružanju onoga što kupci smatraju superiornom vrijednošću – dobar proizvod po niskoj cijeni, vrhunski proizvod za kojeg se isplati platiti više ili ponuda s „najboljom“ vrijednošću koja je sačinjena od atraktivne mješavine cijena, odlika, kvaliteta, usluge i ostalih primamljivih svojstava.<sup>64</sup>

Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti (niski troškovi ili diferencijacija) u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do *tri generičke strategije* za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Strategija fokusiranja se dijeli na dvije vrste, fokusiranja na troškove ili fokusiranja na diferencijaciju.<sup>65</sup>

---

<sup>62</sup> Ibid. str 439.

<sup>63</sup> Ivanović, P. (2007), Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica, str. 46.

<sup>64</sup> Thompson, A. A., Strickland III, A. J. i Gamble, J. E. (2008), op.cit. str. 115.

<sup>65</sup> Porter, M. (2008), op. cit. str. 29.

Generičke strategije nalažu promjene u poduzeću, procedurama kontrole i inovacijama sustava. Zato se bitno držati jedne od strategija kao primarnog cilja. Strategiju se treba razviti u posebne programe koji se zatim korigiraju i preoblikuju ukoliko se postavljeni ciljevi ne uspiju ostvariti.<sup>66</sup>

Unutar svake industrije uglavnom postoji segment tržišta koji kupuje jedino na temelju niskih troškova. Za uspješno natjecanje u toj niši poduzeće mora proizvoditi na temelju niskih troškova, ali čak ni u tom slučaju profitabilnost i uspjeh nisu zagarantirani. Proizvodi koji se prodaju isključivo na temelju troškova su obično robni, drugim riječima, kupci ne razlikuju proizvode jednog poduzeća od proizvoda drugog. Ovaj segment industrije je obično jako velik, i puno poduzeća je omamljeno potencijalom velikih profita, koje se povezuju s velikim količinama proizvoda. Kao posljedica, međutim, konkurencija u ovom segmentu je žestoka kao i postotak neuspjeha. Na kraju, može biti samo jedan proizvođač niskih troškova, koji uglavnom određuje prodajnu cijenu na tržištu.<sup>67</sup>

*Strategija troškovnog vodstva* svodi se na izgradnju konkurentne prednosti putem najnižih troškova (i najnižih prodajnih cijena) u cijeloj industriji. To bi mu trebalo omogućiti bolju obranu od negativnih implikacija konkurentskih sila. Do učinkovite kombinacije konkurentne prednosti najnižih ulaznih troškova i širokog tržišnog cilja dolazi se efikasnijim obavljanjem aktivnosti u lancu vrijednosti od suparnika, primjer takvog poslovanja predstavljaju u automobilskoj industriji Dacia i Kia Motors te Tunis i Kina u svojim nacionalnim strategijama jeftinog turizma ili jeftine radne snage. Smanjivanje troškova je u „srcu“ strategije poduzeća. U usporedbi sa suparnicima nastoji se isporučiti istu ili sličnu vrijednost za kupca po nižim cijenama koje su rezultat nižih prosječnih troškova. Ova strategija ima veće šanse za uspjeh na tržištima s većom cjenovnom elastičnošću potražnje jer u takvim tržištima osjetljivost kupca na cijene daje priliku poduzeću s najnižim industrijskim troškovima da smanjuje cijene i tako povećava vlastiti tržišni udio. To može dovesti do značajnog smanjivanja cijena kako bi se postigao što bolji omjer vrijednosti i cijene, no u toj tendenciji poduzeće ili čitavo nacionalno gospodarstvo se trebaju usmjeriti na postizanje što je veće

---

<sup>66</sup> Horvat, Đ. (2012), op. cit. str. 198.

<sup>67</sup> Chase, Jacobs, Aquilano, (2006), Operations Management for Competitive Advantage, Eleven edition, McGraw-Hill Education, Columbus str. 24-25

moguće prodaje, kako bi iskoristili ekonomiju obujma. Manja profitna marža bit će nadomještena većom razinom prodaje i većim ukupnim profitima.<sup>68</sup>

*Strategija diferencijacije* potječe od latinske riječi *differentia* što znači „pravljenje razlike ili različitosti“ pa ovom strategijom poduzeće dodaje jedinstvene značajke svojim proizvodima ili uslugama kako bi se distanciralo od konkurenata. Ona teži stvaranju i iskorištavanju određene jedinstvenosti na širokom tržišnom segmentu. Poduzeća kao što su Nestle, Podravka, Nike, Coca-Cola i dr. nastoje biti „dručkiji od drugih“ na velikom broju tržišta i s raznovrsnom ponudom. Diferencijacija je primarni marketinški cilj.<sup>69</sup>

Mogućnost postavljanja premijske cijene bit je diferencijacije. Poduzeće može postavljati veće cijene u odnosu na konkurente budući da kupci opažaju superiorniju vrijednost njegovih proizvoda i usluga. Što je veća cijena koju su kupci spremni platiti to je i veća diferenciranost poduzeća. No premijska cijena nije jedini način ostvarivanja diferencijacijske prednosti. Provedbom ove strategije poduzeće može ostvariti veće preferencije i lojalne postojeće industrijske kupce prema svojem postojećem asortimanu i tako ostvariti ekonomiju razmjera prema konkurentima pri istoj industrijskoj cijeni.<sup>70</sup>

Diferencijacija može dodatno koštati. Ona će voditi superiornoj izvedbi ako vrijednost, opažena od kupaca, nadmašuje troškove diferencijacije. Cilj je strategije stvaranje najveće razlike između stvorene vrijednosti za kupce (koja se na kraju iskazuje premijskom cijenom) i troškova postizanja jedinstvenosti u lancu vrijednosti poduzeća.<sup>71</sup> Tj. uspješnom primjenom mogu se zaračunati visoke prodajne cijene koje znatno premašuju troškove ostvarenja jedinstvenosti. S većim profitima lakše će ublažiti pregovaračke moći dobavljača ili kupaca.<sup>72</sup>

*Strategija fokusiranja* je treća generička strategija i ujedno dosta drugačija od ostalih, jer počiva na izboru uskog raspona konkurentnosti unutar industrije. Tvrtka koja koristi strategiju fokusiranja odabire segment ili grupu segmenata u industriji, te kroji svoju strategiju kako bi isključivo ona usluživala te segmente. Optimizirajući svoju strategiju za ciljni segment, tvrtka nastoji postići konkurentsku prednost u svojim ciljanim segmentima, iako ne posjeduje opću konkurentsku prednost. Razlikujemo dvije varijante strategije fokusiranja.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Horvat, Đ. (2012), op. cit. str. 199.

<sup>69</sup> Ibid. str. 200.

<sup>70</sup> Buble, M. (2005), op. cit. str. 149.

<sup>71</sup> Ibid. str. 149.

<sup>72</sup> Horvat, Đ. (2012), op. cit. str. 200.

<sup>73</sup> Porter, M. (2008), op. cit. str. 32.

U fokusiranju na troškove, poduzeće nastoji ostvariti troškovnu prednost u svom ciljanom segmentu, dok kod fokusiranja na diferencijaciju poduzeće teži diferenciranju u svom ciljanom segmentu. Obje varijante strategije fokusiranja počivaju na razlikama između ciljanih segmenata na koje se poduzeće fokusira i ostalih segmenata u industriji. Ciljani segmenti moraju ili imati kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave koji najbolje uslužuje ciljani segment mora razlikovati od onih u drugim industrijskim segmentima.<sup>74</sup>

Svaka generička strategija u osnovi ima drugačiji pristup stvaranju i održavanju konkurentske prednosti, kombinirajući tip konkurentske prednosti kojoj poduzeće teži i opseg svog strateškog cilja. Obično poduzeće treba donijeti odluku koju će strategiju koristiti, ili će se naći zaglavljena u sredini. U nekim situacijama poduzeće može stvoriti dvije jako različite poslovne jedinice koje pripadaju istoj organizaciji, sa različitim generičkim strategijama. Postizanje troškovnog vodstva i diferencijacija obično su proturječni jedno drugome, jer je diferencijacija obično skupa. Da bi bili jedinstveni i odredili premiju cijena, diferencirano poduzeće namjerno povećava troškove, kao što je napravio Caterpillar sa građevinskom opremom. Obrnuto, troškovno vodstvo obično zahtijeva da se poduzeće odrekne diferencijacije tako što će standardizirati svoj proizvod, smanjujući troškove marketinga i slično.<sup>75</sup>

Smanjivanje troškova ne mora uvijek uključivati žrtvu u diferencijaciji. Puno poduzeća je otkrilo načine smanjivanja troškova ne samo bez odricanja diferencijacije nego zapravo povećavajući je, koristeći prakse koje su efikasnije i efektivnije ili koristeći drugu tehnologiju. Ponekad se značajno smanjivanje troškova može postići bez ikakvog utjecaja na diferencijaciju ako se poduzeće prethodno nije koncentriralo na smanjivanje troškova. Ipak, smanjivanje troškova nije isto što i troškovno vodstvo. Kada se poduzeće susreće sa sposobnijim konkurentima koji također teže troškovnom vodstvu, u konačnici će doći do točke gdje daljnje smanjivanje troškova zahtijeva žrtvu u diferencijaciji. To se dešava u točki gdje generičke strategije postaju proturječne i gdje poduzeće mora napraviti izbor.<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Ibid, str. 32.

<sup>75</sup> Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, Masmedia, Zagreb, str.17-18

<sup>76</sup> Ibid. str.18

Ako poduzeće može ostvariti troškovno vodstvo i diferencijaciju istovremeno, nagrade su velike jer se ostvaruju dodatne prednosti- diferencijacija vodi ka premijskim cijenama dok u isto vrijeme troškovno vodstvo utječe na smanjivanje troškova.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Ibid. str.18.



## 5. ANALIZA POSTIZANJA ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI PODUZEĆA WALMART

### 5.1. *Općenito o poduzeću Walmart*

Walmart je američki maloprodajni gigant, osnovan 1962. godine i od tada predstavlja pojam u svijetu maloprodaje kao i u svim industrijama. Walmart je svjetski poznato ime, međunarodno poduzeće uz koje se vežu riječi uspjeh i zarada. Osnivač je Sam Walton koji je začetnik ideje velikog maloprodajnog lanca i kamen temeljac velikog uspjeha poduzeća, te čovjek koji je otvorio prvu prodavaonicu 1962. godine u američkom gradu Rogersu.<sup>78</sup>

Walmart zapošljava čak 2,2 milijuna zaposlenika i suradnika od kojih je 1,5 milijuna u Americi. U posljednjoj fiskalnoj godini Walmart je ostvario ukupni prihod od čak 514,4 milijarde dolara koje su impresivan rezultat za bilo koje međunarodno poduzeće. Posluju u preko 11 300 maloprodajnih prodavaonica u 27 zemalja, te također posluju i internet trgovinom dostupnom u 10 različitih zemalja. Oko 4700 maloprodajnih prodavaonica nalazi se u SAD-u dok je nešto više od 6000 prodavaonica raspoređeno u zemljama izvan SAD-a. Također oko 600 prodavaonica otpada na posebni klub u čast osnivaču, Sam's Club U.S.<sup>79</sup>

Walmart ima jako široku ponudu te dubok asortiman od kojih su najznačajniji:

- prehrana
- kuća i namještaj
- sport
- zdravlje i ljepota
- elektronika
- nakit
- odjeća
- glazba
- igračke

---

<sup>78</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na:<https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>79</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na:<https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

- kućni ljubimci<sup>80</sup>

Walmart svoj raznovrsni asortiman nudi u različitim maloprodajnim oblicima:

- "supercentar"
- diskontna prodavaonica
- "trgovina u susjedstvu"<sup>81</sup>

Slika 7. pokazuje Walmartov supercentar koji se proteže kroz 17 000 kvadratnih metara te predstavlja Walmartov najveći maloprodajni oblik. Ovakav supercenter zapošljava oko 300 ljudi te nudi kupcima sve što Walmart zapravo i može ponuditi, od prehrambenih proizvoda, elektronike, sve do namještaja. Supercentar obično radi 24 sata dnevno i većinom uključuje dodatne sadržaje u obliku restorana, banke pa sve do salona za njegu.<sup>82</sup>

*Slika 7. Walmart supercentar*



Izvor: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

---

<sup>80</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>81</sup> Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>82</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

Slika 8. predstavlja Walmartovu diskontnu prodavaonicu veličine 10 000 kvadratnih metara koji predstavlja prvi maloprodajni oblik Walmarta koji je činio temelj za daljnje uspjehe i rast. Diskontna prodavaonica je manja od supercentra i zapošljava oko 200 ljudi a prva takva je osnovana 1962.<sup>83</sup>

*Slika 8. Walmart diskontna prodavaonica*



Izvor: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

Na slici 9. prikazana je Walmartova prodavaonica iz susjedstva dizajnirana 1998. godine koja je ujedno i najnoviji oblik Walmartove maloprodaje na fizičkom mjestu. Ovakva prodavaonica veličine je oko 3500 kvadratnih metara i zapošljava oko 95 radnika. Prodavaonica iz susjedstva nudi svježije proizvode koji se troše na dnevnoj bazi, od mesa i mliječnih proizvoda do pribora za kućanstvo i ljekarni.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>84</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

Slika 9. Walmart prodavaonica iz susjedstva



Izvor: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.

## 5.2. Razvoj poduzeća Walmart

1960-e se smatraju godine revolucije u maloprodaji, kako u Americi tako i u svijetu. Strategija Sam Waltona, osnivača maloprodajnog lanca Walmart, temelji se na nepokolebljivom temelju: najnižim cijenama bilo kada i bilo gdje. 1962. godine Sam Walton otvara prvu prodavaonicu u Rogersu, saveznoj državi Arkansas, a kako je uspjeh poslovanja rastao ubrzo se broj prodavaonica povećao. Do 1967. obitelj Walton posjeduje 27 prodavaonica i ostvaruje prodaju od 12,7 milijuna dolara.

1970-ih Walmart doživljava veliki rast, te se to desetljeće smatra desetljeće nevjerojatnog rasta. Walmart postaje javno trgovačko poduzeće, a prva dionica se prodala po cijeni od 16,5 dolara. Do 1972. broj prodavaonica narastao je na 5, a Walmart tada bilježi prodaju od 78 milijuna dolara.

1980-e se smatraju “desetljeće prvih”, jer se otvara prvi “Sam’s Club” koji je trgovao s malim poduzećima i pojedincima, i prvi Walmartov supercentar, koji je bio kombinacija supermarketa i prodavaonice s općom trgovačkom robom. U godinama koje su slijedile poduzeće je nastavilo nizati uspjehe i konstantan rast. Walmart doseže milijardu dolara godišnje prodaje, brže od bilo kojeg drugog poduzeća u to vrijeme, zapošljavajući 21 000 suradnika u 276 trgovina. 1987. Walmart instalira najveći privatni satelitski komunikacijski sustav u

Americi, koji povezuje poslovne operacije poduzeća glasovnom, podatkovnom i video komunikacijom.

*Devedesete godine 20. stoljeća* bile su u znaku Walmarta, koji postaje broj 1 u američkoj maloprodaji. Veliki uspjeh na američkom tržištu značio je da je poduzeće spremno postati internacionalno, te 1991. godine otvara prvu međunarodno prodavaonicu u Mexico Cityu. Zbog ogromnog uspjeha i jasne vizije, osnivač Walmarta Sam Walton je nagrađen medaljom za slobodu gdje je izjavio da je misija poduzeća: “uštediti ljudima novac, kako bi mogli bolje živjeti”. Walmart je u to vrijeme zapošljavao 371 000 suradnika u 1928 prodavaonica i klubova. Godine 1993. poduzeće je proslavilo prvi tjedan u kojem su ostvarili milijardu dolara prometa, a u idućim godinama Walmart ulazi na tržište Kanade, Kine i Velike Britanije. 1997. godine Walmart je proslavio godinu s ostvarenim prometom od 100 milijardi dolara.

*Početak 21. stoljeća* bio je u znaku stvaranja internetske stranice Walmart.com koja je omogućavala kupcima online trgovinu. U to vrijeme Walmart je zapošljavao više od 1,1 milijuna suradnika u 3989 prodavaonica diljem svijeta. Do kraja 2009. godine Walmart ulazi na japansko i čileansko tržište te prvi put dostiže 400 milijardi dolara godišnje prodaje.

*U posljednjih deset godina* Walmart nastavlja sa ulaganjima i ulazi na nova tržišta poput Indije, Afrike i Kolumbije zapošljavajući 2,3 milijuna suradnika u više od 11 000 prodavaonica u 27 zemalja diljem svijeta, koji poslužuju više od 200 milijuna kupaca tjedno. Područja u koja poduzeće ulaže najveća sredstva su tehnologija, ljudski potencijali te posebni inovativni centri u čijem su fokusu inovativni proizvodi te poboljšanje usluge kupcima.<sup>85</sup>

### ***5.3. Načini postizanja održive konkurentske prednosti poduzeća Walmart***

Poslovanje i uspjeh Walmarta poistovjećuju se s idejnim začetnikom i osnivačem poduzeća, Sam Waltonom. Čvrsti temelji koje je Sam postavio i vizija koju je imao i danas su zvijezda vodilja najuspješnijeg maloprodajnog poduzeća na svijetu. Principi na kojima je poduzeće izgrađeno i u koje je Sam vjerovao bili su dobra usluga za kupce, niske cijene te dobar odnos s dobavljačima, koje je učinio partnerima i smatrao ih glavnom snagom poduzeća i

---

<sup>85</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

razlogom uspjeha. Spomenuti principi su pokretačka snaga poduzeća i smjernice po kojima i danas poduzeće posluje te čine osnovu održive konkurentske prednosti Walmarta.<sup>86</sup>

Sam je smatrao da postoji 10 jednostavnih pravila kako voditi uspješno poduzeće te tih 10 pravila sažimaju cijelu filozofiju poslovanja Walmarta:

1. Posvetite se svom poslu

“Vjerujte u to više od ostalih. Ako volite to što radite, bit ćete tamo svaki dan davajući sve od sebe, i ubrzo će svi oko vas pokupiti vašu strast- poput groznice.”

2. Podijelite profit sa svojim suradnicima, i ponašajte se prema njima kao prema partnerima

“Zauzvrat, oni će vas smatrati partnerima, i zajedno ćete postizati rezultate veće od najluđih očekivanja.”

3. Motivirajte svoje partnere

“Novac i vlasništvo sami nisu dovoljno. Postavite visoke ciljeve, potičite konkurenciju i nastavite nizati uspjehe. Nemojte postati jako predvidivi.”

4. Komunicirajte sa partnerima koliko god možete

“Što više znaju, više će razumjeti. Što više razumiju, to će im biti više stalo. Jednom kad im je stalo, nitko ih više ne može zaustaviti.”

5. Cijenite sve što suradnici rade za posao

“Ništa ne može zamijeniti par dobro odabranih, pravovremenih i iskrenih pohvala. Potpuno su besplatno a vrijede bogatstvo.”

6. Slavite svoj uspjeh

“Ne uzimajte se preozbiljno. Opustite se, i svi oko vas će se opustiti. Zabavite se. Uvijek pokažite entuzijazam. Sve ovo je puno važnije i zabavnije nego što mislite i stvarno zavarava konkurenciju.”

---

<sup>86</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

## 7. Slušajte sve u svom poduzeću

“I pronađite način da i oni pričaju. Kako bi niže organizacijske strukture osjetile odgovornost i uz to dobile poticaj za dobre ideje, trebate slušati što vaši suradnici žele reći.”

## 8. Nadmašite očekivanja svojih kupaca

“Dajte im što žele-i malo više. Popravite sve svoje greške, i ne tražite izlike-ispričajte se. Stanite iza svega što radite.”

## 9. Kontrolirajte svoje troškove bolje od konkurencije

“Tu uvijek možete pronaći konkurentsku prednost. Možete napraviti puno različitih pogrešaka i oporavljati se sve dok efikasno poslujete. Također možete biti briljantni i svejedno propasti, ako ste previse neefikasni.”

## 10. Plivajte uzvodno

“Idite drugim putem. Zanimarite konvencionalne mudrosti. Ako svi rade na jedan način, velika je šansa da nađete svoju nišu ako idete potpuno suprotnim putem.”<sup>87</sup>

“Ako radimo zajedno, smanjit ćemo troškove života za sve. Dat ćemo svijetu priliku da vidi kako je to uštediti i imati bolji život.”<sup>88</sup>

Osnovna strategija na kojoj je izgrađeno poduzeće je strategija niskih cijena. Moto poduzeća je: “Uštediti ljudima novac kako bi mogli bolje živjeti”. Temeljna ideja Walmarta je uvijek pružati najniže cijene i na taj način graditi poslovanje. Na temeljima niskih cijena izgrađena je osnova za održivu konkurentsku prednost Walmarta a način poslovanja i pomoćne strategije te poslovne odluke čine podršku prvobitnoj strategiji, te omogućavaju daljnji razvoj i širenje poslovanja. Kupci su privučeni niskim cijenama a zadržani kvalitetnom uslugom te širokim asortimanom zbog kojih se iznova vraćaju.<sup>89</sup>

Još jedan od razloga konkurentske prednosti je građenje poslovanja oko distribucijskih centara. Roba od proizvođača i dobavljača dovozi se do distribucijskih centara od kojih dalje ide u prodavaonice u kojima je potrebna. Širenje poslovanja, odnosno širenje prodavaonica

---

<sup>87</sup> 10 Rules to Building a Business; dostupno na <https://corporate.walmart.com/our-story/history/10-rules-for-building-a-business>, pristupljeno 13.11.2019.

<sup>88</sup> Our History, dostupno na <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 14.11.2019.

<sup>89</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019

planirano je prema distribucijskim centrima, na način da jedan veliki distribucijski centar čini centar za više većih ili manjih prodavaonica. Takva strategija omogućava efikasan transport, odnosno dostavu robe te lakše upravljanje, kontrolu pa i napredak distribucijskog procesa.<sup>90</sup>

Činjenica da je Walmart od početka ulagao u tehnologiju također je jedan od razloga velikog uspjeha i konstantnog rasta i razvoja poduzeća. Ulaganje u najsuvremeniju komunikacijsku i informacijsku tehnologiju uvelike je olakšavalo organizaciju i kontrolu distributivnog procesa, kao i upravljanje cijelog lanca opskrbe. Uz olakšano upravljanje, suvremena tehnologija omogućavala je bolju komunikaciju svih zaposlenika te umrežavanje svih poslovnih jedinica. Na taj način skraćeno je vrijeme trajanja poslovnih operacija, smanjeni su troškovi cjelokupnog poslovanja, kao i mogućnost za greške ili nesporazume.<sup>91</sup>

Također kvalitetni odnosi sa suradnicima i dobavljačima te dobar odabir istih, potpora su osnovnoj strategiji niskih cijena i važan su kotačić cjelokupnog poslovanja i konkurentnosti na maloprodajnom tržištu. Walmart je izvor povećavanja i održavanja konkurentnosti pronašao u povezivanju sa svojim ključnim dobavljačima odnosno stvaranju poslovnog modela koji se temelji na ključnim kompetencijama i partnerstvu s drugim subjektima.<sup>92</sup>

Zajedničkim naporima u kontinuiranom mjerenju i poboljšanju ključnih procesa, praćenju novih dostignuća u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji i ulaganje u nju moguće je stvaranje nove vrijednosti za kupca s jedne, i učinkovito upravljanje lancem opskrbe, s druge strane.<sup>93</sup>

Velike prodavaonice i različiti tipovi prodavaonica isto tako predstavljaju jedne od prednosti poduzeća. Osim mogućnosti velikog broja polica u prodavaonicama i različitost ponude, odnosno asortimana, velike prodavaonice također su mogle služiti kao skladišta, što je olakšavalo upravljanje zalihama i smanjivalo troškove. Isto tako, Walmart ima vlastite trgovačke marke koje čine idealnu kombinaciju za velike prodavaonice i strategiju niskih

---

<sup>90</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019

<sup>91</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019

<sup>92</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>93</sup> Slabinac, M. (2005), Upravljanje opskrbnim lancem s primjerom WAL-MARTA, IX. Međunarodni znanstveni skup, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Osijek str.198



cijena. Dostupnost velikog broja proizvoda velikom broju kupaca, uz niske cijene, stvaralo je privlačne veze između kupaca i poduzeća.<sup>94</sup>

Isto tako važan faktor uspješnosti i konkurentnosti poduzeća je širenje na međunarodno tržište. Pravovremena i postepena internacionalizacija dovela je poduzeće u različite zemlje diljem svijeta i učinila Walmart međunarodnim brendom, dostupnim velikom broju ljudi.

U novijoj povijesti Walmarta veliki naglasak je na poboljšanju kvalitete usluge kupcima te poticanje inovativnosti, stoga ne čude velika ulaganja u inovacijske centre gdje se ravijaju i testiraju različiti proizvodi te unapređuju usluge i poslovanje poduzeća.

Uz sve navedeno, jasna strategija niskih cijena koja je od početka bila temelj poduzeća, zajedno sa popratnim strategijama i konceptima koje potpomažu i podržavaju osnovnu strategiju osnova je održive konkurentske prednosti Walmarta.

#### ***5.4. Rezultati postizanja održive konkurentske prednosti poduzeća Walmart***

Biti najbolji na svijetu u svome poslu, uspješniji od svih konkurenata, profitabilniji od svakog sličnog poduzeća impresivna je stvar, a baš takvi su rezultati Walmarta. Ovaj maloprodajni gigant godinama je u vrhu svjetske, te desetljećima u vrhu američke maloprodaje. Podatak da poduzeće trenutno zapošljava 2,2 milijuna zaposlenika i suradnika, od kojih 1,5 milijuna u Americi, dovoljno govori o kakvom je velikom međunarodnom poduzeću riječ. Poduzeće posluje u više od 11 300 prodavaonica u 27 zemalja diljem svijeta, a financijski rezultat posljednje fiskalne godine prikazuje prihod poduzeća od čak 514,4 milijarde dolara.<sup>95</sup>

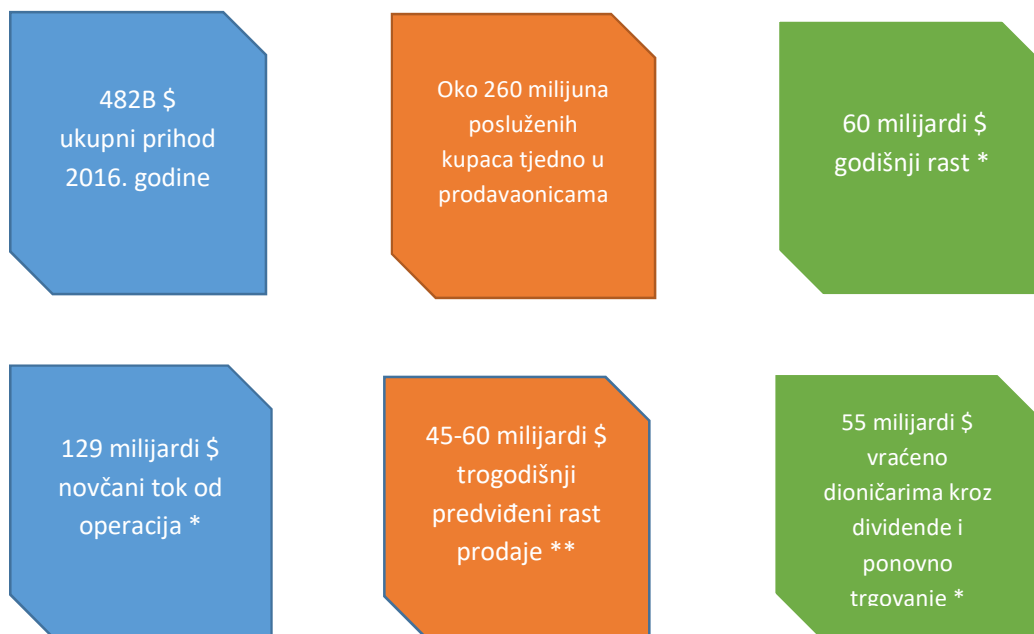
Slika 10. Prikazuje praćenje zapisa isporuke vrijednosti Walmarta te dočarava neke od financijskih rezultata posljednjih godina. Na slici se vidi da je fiskalni prihod iz 2016. godine iznosio 482 milijarde dolara te da poduzeće poslužuje 260 milijuna kupaca tjedno u svojim prodavaonicama. U posljednjih pet godina novčani tok od poslovnih operacija iznosi 129 milijardi dolara, te poduzeće ostvaruje godišnji rast prihoda od 60 milijardi dolara, a čak 55 milijardi dolara je u istom razdoblju vraćeno dioničarima kroz dividende i kupovine dionica.

---

<sup>94</sup> Prilagođeno prema: Our History, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-history>, pristupljeno 10.11.2019.

<sup>95</sup> Prilagođeno prema: Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019

Slika 10. Praćenje zapisa isporuke vrijednosti Walmarta



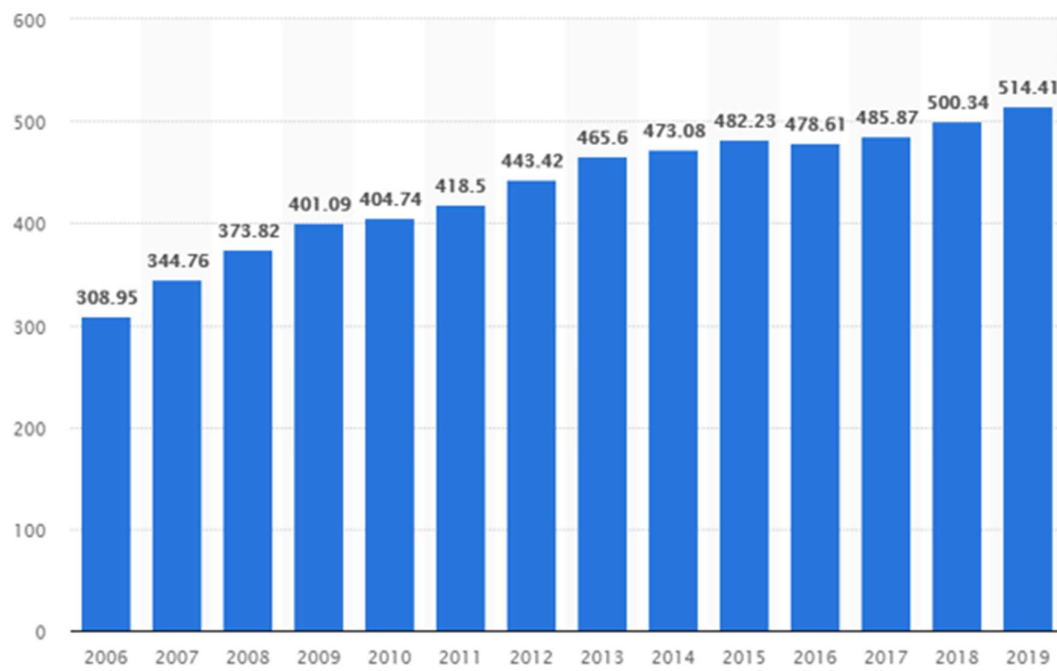
\*u posljednjih pet godina

\*\* Predviđeni rast neto prodaje u konstantnom valutnom razdoblju za fiskalne godine 2017-2019.

Napomena: Vlastita izrada autora prema: Business \$ Strategy; dostupno na: <https://stock.walmart.com/investors/our-strategy/>, pristupljeno 23.10.2019.

Slika 11. prikazuje Walmartovu neto prodaju u milijardama dolara u razdoblju od 2006. do 2019. godine. Uspoređujući 2006. i 2019. godinu može se vidjeti veliko povećanje neto prodaje kroz godine, točnije 60%. Također, može se primjetiti konstantan progresivni rast kroz godine osim 2016., gdje je iznimno zabilježen pad neto prodaje u odnosu na prošlu godinu.

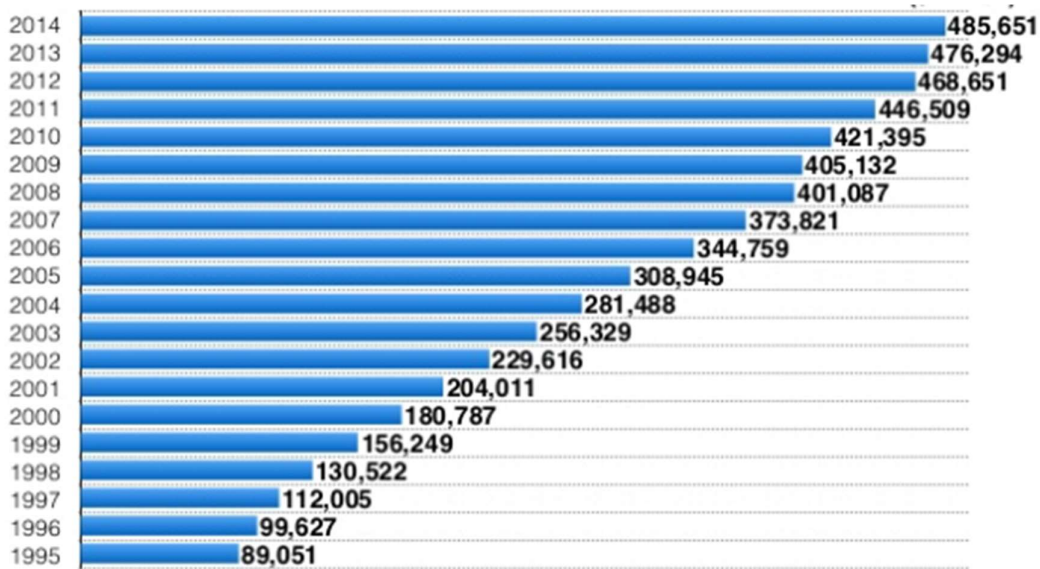
Slika 11. Walmartova neto prodaja u milijardama dolara od 2006-2019. godine



Izvor: <https://www.statista.com/statistics/183399/walmarts-net-sales-worldwide-since-2006/>, pristupljeno 12.01.2020.

Na slici 12. prikazan je grafički prikaz prihoda Walmarta u razdoblju od 1995-2014. godine. Vidljivo je ogromno povećanje prihoda za više od pet puta od početka do kraja promatranog razdoblja. Također može se primijetiti da je tokom promatranog razdoblja ostvaren rast prihoda tokom svake godine u odnosu na prošlu.

Slika 12. Grafički prikaz prihoda Walmarta u razdoblju od 1995-2014. godine u milijunima dolara



Izvor: <https://www.slideshare.net/revenuesandprofits/amazon-vs-walmart-revenues-and-profits-1995-2014>, pristupljeno 12.01.2020.

Svi navedeni podaci i statistike plod su dugoročnog uspješnog poslovanja poduzeća Walmart i pokazatelj da je poduzeće godinama konkurentno te da ostvaruje vrhunske rezultate. Uzimajući u obzir sve spomenuto, može se zaključiti da je Walmart poduzeće koje je postiglo održivu konkurentsku prednost u maloprodaji.

## 6. ZAKLJUČAK

U svijetu u kojem živimo priznaju se samo najbolji, samo najuspješniji i najsnalažljiviji opstaju. Ljudi i društvo napreduju kroz povijest pa paralelno s tim napreduju njihove potrebe i očekivanja. Tržište je ogledalo života i stanja društva, te vremena u kojem se živi i posluje. Kao takvo podložno je konstatnim promjenama i napretku ali uvijek označava mjesto gdje se susreću ponuda i potražnja, mjesto gdje prodavači nude a kupci odlučuju i zadovoljavaju svoje potrebe. Maloprodajno tržište može se opisati kao internacionalizirano i koncentrirano, što znači da svi mogu sudjelovati ali opstaju samo najveći i najbolji. U moru natjecatelja u tržišnoj utakmici kupci biraju ona poduzeća čiji proizvodi i usluge mogu zadovoljiti njihove potrebe. Internacionalizacija tržišta je dovela do toga da cijeli svijet postaje jedno veliko tržište gdje se svako poduzeće bori za što uspješniji i duži životni vijek. U takvim uvjetima održiva konkurentska prednost je neophodna za poduzeće koje želi uspješno i dugoročno poslovanje, jer ga izdvaja iz mase konkurenata nudeći kupcu nešto što ostali ne mogu. Bilo da se radi o nižoj cijeni, inovaciji ili boljoj kvaliteti proizvoda i usluga, održiva konkurentska prednost je ono nešto zbog čega kupci dolaze u točno određeno poduzeće i ponovno se vraćaju. Osnova za postizanje konkurentske prednosti može biti bilo što, bilo koji dio poslovanja koji se obavlja uspješnije nego što to rade konkurenti. Bilo koji dio poduzeća koji zajedno sa ostalima čini cjelinu, može biti područje stjecanja konkurentske prednosti. Bilo da je riječ o strategiji poduzeća ili efikasnom obavljanju primarnih i podržavajućih aktivnosti u lancu vrijednosti. Ako je postignuta konkurentska prednost izgrađena na jakim temeljima a poduzeće efikasno obavlja aktivnosti koji je podržavaju, velike su šanse da poduzeće postigne održivu konkurentsku prednost. Primjer takvog poduzeća je Walmart, maloprodajni gigant koji je godinama najuspješnije i najveće poduzeće u svojoj industriji, te koje je predmet istraživanja ovog rada. Strategija niskih cijena, uz dobru kvalitetu usluge, koja je od početka bila temelj poslovanja, bila je osnova za postizanje konkurentske prednosti. Dobar odabir te građenje partnerskih odnosa sa svojim ključnim dobavljačima i suradnicima te njihova sinergija, rezultiralo je jeftinijim i efikasnijim lancem opskrbe, koji je dodatno olakšao provođenje strategije niskih cijena. Također, veliki distribucijski centri oko kojih su se locirale mnoge prodavaonice različitih veličina, omogućile su sve veću dostupnost kupcima i lokacijsku prednost. Osim velike dostupnosti, velike prodavaonice su omogućile veliki broj polica i različitost ponude te olakšale aktivnosti skladištenja što je rezultiralo lakšim upravljanjem zalihama i smanjivanju troškova. Velika ulaganja u tehnologiju od najranijih faza poduzeća

olakšalo je organizaciju i kontrolu distributivnog procesa kao i upravljanje cijelog poduzeća jer je rezultiralo boljom komunikacijom i smanjenjem vjerojatnosti za greške. Pravovremena i postepena širenja kako na domaćem tako i na internacionalnom tržištu također su održavala konkurentnost poduzeća i omogućila gradnju internacionalnog imidža. Kada se svemu tome pridodaju velika ulaganja u inovacije i poboljšanje kvalitete usluge za kupce, jasno je zaključiti da se radi o poduzeću koje posjeduje održivu konkurentsku prednost. Proučavanje Walmarta i njegovog osnivača, ulijeva sigurnost u misao da je za stvaranje uspješnog poduzeća dovoljna doza hrabrosti i jasna vizija, uz dobru poslovnu strategiju i kvalitetan odnos prema partnerima i suradnicima te strastveno upravljanje. Kao zaključak i poticaj novim generacijama, citat osnivača Walmarta, Sam Waltona: “Vjerujte u to više od ostalih. Ako volite to što radite, bit ćete tamo svaki dan davajući sve od sebe, i ubrzo će svi oko vas pokupiti vašu strast- poput groznice.”

## POPIS LITERATURE

1. Bahtijarević Šiber, F. (1999), Menadžment ljudskih potencijala, Golden Marketing, Zagreb
2. Bosilj Vukšić, V. i Kovačić, A. (2004), Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija, Zagreb
3. Buble, M. (2005), Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb
4. Chase, Jacobs, Aquilano, (2006), Operations Managment for Competitive Advantage, Eleven edition, McGraw-Hill Education, Columbus
5. Daraboš, M. (2015), Evolucija konkurentske prednosti, U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima, Naklada Ljevak, Zagreb
6. Dujak, D. (2012), Uloga maloprodaje u upravljanju opskrbnim lancem, ekonomski fakultet, Osijek
7. Dunković, D. (2009), Logistički poslovi i konkurentnost vrijednosnog lanca maloprodaje, IX. Međunarodni znanstveni skup Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Osijek
8. Dunković, D. (2015), Poslovno upravljanje u trgovini, Ekonomski fakultet, Zagreb
9. Horvat, Đ. (2012), Strategijsko upravljanje i konkurentnost u novoj ekonomiji, Edukator, Zagreb
10. Ivanović, P. (2007), Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet, Podgorica
11. Ljubos, M. i Prskalo, N. (2013), Inovativnost i konkurentnost, seminarski rad, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar
12. Marušić, M. i Vranešević, T. (2001), Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb
13. Momirović, D., Nestorović, O. i Milosavljević, G. (2010), Menadžment i održivi razvoj u vremenu svetske ekonomske krize, Međunarodna naučna konferencija, MENADŽMENT 2010, Kruševac
14. Our Business, dostupno na: <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business>, pristupljeno 10.11.2019.
15. Our History, dostupno na <https://corporate.walmart.com/our-story/our-business> , 14.11.2019.

16. Past, present and potential, dostupno na, <https://careers.walmart.com/history>, pristupljeno 20.06.2019.
17. Porter, M. (2008), Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Masmedia, Zagreb
18. Porter, M. E. (1985), Competitive Advantage, Masmedia, Zagreb
19. Prahalad, C. K. i Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, svibanj-lipanj, str. 2-11
20. Slabinac, M. (2005), Upravljanje opskrbnim lancem s primjerom WAL-MARTA, IX. Međunarodni znanstveni skup, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet, Osijek
21. Soče Kraljević, S. (2009), Upravljanje imidžom maloprodaje, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Mostaru, Mostar
22. Thompson, A. A., Strickland III, A. J. i Gamble, J. E. (2008), Strateški menadžment, U potrazi za konkurentskom prednošću, teorija i slučajevi iz prakse, Mate, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb
23. Tipurić, D. (1999), Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb
24. Vrdoljak Raguž, I., Jelenc, L., Podrug, N. (2013), Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
25. 10 Rules to Building a Business; dostupno na <https://corporate.walmart.com/our-story/history/10-rules-for-building-a-business>, pristupljeno 13.11.2019.



## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Globalni razvoj internacionalizacije u trgovini na malo ( 2009-2012.).....	6
Slika 2. Motivi internacionalizacije u trgovini na malo.....	7
Slika 3. Razina koncentracije u maloprodaji živežnih namirnica u europskim državama (pokazatelj CR4).....	8
Slika 4. Model pet (šest) tržišnih sila koje određuju profitabilnost industrije.....	15
Slika 5. Principi postizanja konkurentske prednosti.....	16
Slika 6. Lanac vrijednosti.....	18
Slika 7. Walmart supercentar.....	35
Slika 8. Walmart diskontna prodavaonica.....	36
Slika 9. Walmart prodavaonica iz susjedstva.....	37
Slika 10. Praćenje zapisa isporuke vrijednosti Walmarta.....	43
Slika 11. Walmartova neto prodaja u milijardama dolara od 2006-2019. godine.....	44
Slika 12. Grafički prikaz prihoda Walmarta u razdoblju od 1995-2014. godine u milijunima dolara.....	45

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. Definiranje konkurentske prednosti prema različitim autorima.....	10
------------------------------------------------------------------------------	----

# ŽIVOTOPIS

## OSOBNJE INFORMACIJE

Ime i prezime: Filip Šimunović

Mjesto i adresa stanovanja: S.S. Kranjčevića 1a, Županja, 32270, Hrvatska

Kontakt: 032 831-155, 0911564531

Email: filip.simunovic1994@gmail.com

Spol: Muško

Datum i mjesto rođenja: 25.04.1994., Slavonski Brod

Državljanstvo: Hrvatsko

## RADNO ISKUSTVO

Hrvatska Narodna Banka (kolovoz 2018-?), tehnička podrška

Müller (studeni 2017-ožujak 2018), rad u prodavaonici

Patričar d.o.o. (kolovoz 2012, kolovoz 2013), praksa u sektoru nabave robe i upravljanja zalihama

## OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

Preddiplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Zagrebu

Matematička gimnazija, Županja

Osnovna škola Ivana Kozarca, Županja

## OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik: Hrvatski

Ostali jezici: Engleski (stupanj B2), Njemački (stupanj B1)

### Komunikacijske vještine

Dobre komunikacijske vještine kao ogledalo karaktera te stečene tijekom školovanja i rada u različitim poduzećima.

### Ostale vještine

Vozačka dozvola ( kategorija B)

Natjecateljski i timski duh stečen tijekom dugogodišnjeg bavljenja sportom, informatičko znanje stečeno tijekom školovanja, otvoren i komunikativan karakter