



KONKURENCIJA, KONKURENTNOST I KONKURENTSKE PREDNOSTI

Doc. dr. Daliya Kuvačić

Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije, Nastavni centar Zagreb

Jasmin Jusufrić, MA dipl.ing.

Internacionalni univerzitet Travnik

e-mail: nikola.kuvacic@gmail.com

Sažetak: Tvrtke danas posluju u osobito nesigurnom i promjenjivom okruženju te se sučeljavaju s naglim, neočekivanim i nepredvidivim promjenama. Svakodnevno se pojavljuju nove potrebe, potražnja se širi i mijenja, tržišta postaju zahtjevnija, nastaju nove industrije i industrijski grozdovi (klasteri), konkurencija jača u svim djelatnostima, ubrzavaju se istraživački i razvojni ciklusi, tehnologije se poboljšavaju i mijenjaju, proizvodi brzo zastarijevaju, a novi se još brže rađaju. Konkurencija je sinonim za tržišnu utakmicu koja se može voditi različitim strategijama tržišne prilagodbe te inovacijskim poduzetničkim strategijama. Konkurentnost, odnosno pitanje kako biti bolji od drugih u tržišnoj utakmici postaje ključno te da bi opstale na tržištu i ostvarivale razvojne ciljeve tvrtke moraju biti fleksibilne, inovativne, djelotvorne, produktivne te kontinuirano usavršavati svoje poslovanje. Da bi bile konkurentne, tvrtke moraju stvarati konkurentske prednosti, kao splet odrednica njihove ponude koje im omogućavaju veću konkurentnost, odnosno povoljniji tržišni položaj u odnosu na druge konkurente na ciljnom tržištu te veće mogućnosti prigodom osvajanja novih tržišta.

Konkurentske se prednosti najčešće ostvaruju putem inoviranja, modificiranja i diferenciranja proizvoda ili usluga, putem prilagodbe njihovih obilježja, asortimana i (poslije)prodajnih usluga, putem prilagodbe i diferenciranja cijena, putem tržišne segmentacije, distribucije, promocije i slično. Kvalitativna obilježja koja pojedini proizvod ili uslugu razlikuju od konkurentskih temelj su za razvoj konkurentske prednosti, što se očituje iskazanim povjerenjem kupaca. Ocjena konkurentskih prednosti tvrtke moguće je pomoću analize prednosti unutar pojedinih tržišnih segmenata i potrošača radi utvrđivanja potrebnih akcija za poboljšanje plasmana (CORE metoda), ili pak pomoću ocjene i analize potencijala tvrtke u usporedbi s odabranim konkurentima (benchmarking), dok se SWOT analiza može primjenjivati kod oba pristupa analize i mjerenja. Dakle, u ovom članku govori se o konkurenciji, konkurentnosti, konkurentskim prednostima (sposobnostima), analizi konkurencije i konkurentskih sposobnosti te o benchmarkingu kao metodi analize konkurentnosti.



Ključne riječi: konkurencija, konkurentnost, konkurentske prednosti (sposobnosti), analiza konkurencije, benchmarking.

COMPETITION, COMPETITIVENESS AND COMPETITIVE ADVANTAGE

Abstract: Businesses today operate in a particularly uncertain and changing environment and are confronted with sudden, unexpected and unpredictable changes. Every day there are new needs, demand is expanding and changing, markets are becoming more demanding, the creation of new industries and industrial clusters, competition increases in all sectors, to accelerate research and development cycles, technology is improving and changing, products quickly become obsolete and new ones yet quickly born. Competition is synonym for market race, which may lead to different strategies of market adjustments and innovative entrepreneurial strategies. Competitiveness, and how to be better than others in the market race becomes crucial and in order to survive in the market and achieve the development goals of the company must be flexible, innovative, efficient, productive and continuously improve their business. To be competitive, companies need to create a competitive advantage, as the combination of determinants of their offers that they allow for greater competitiveness, and a competitive advantage over other competitors in the target market and greater opportunities during the conquest of new markets.

Competitive advantage is most commonly achieved through innovation, modification and differentiation of products or services, by adapting their characteristics, range and (after) sales service, through customization and differentiation of prices through market segmentation, distribution, promotion and the like. Qualitative characteristics that particular product or service different from your competitors are the basis for developing a competitive advantage, as evidenced by the expressed confidence of customers. Rating competitive advantage of the company is possible by analysis of the benefits within specific market segments and consumers in order to determine the necessary actions to improve the placement (CORE method), or by using the evaluation and analysis of potential firms compared to selected competitors (benchmarking), while SWOT analysis can be applied in both approaches, analysis and measurement. Therefore, this article talks about competition, competition, competitive advantages (skills), analysis of competition and competitive capacities and on benchmarking as a method of analysis of competitiveness.



Keyword: competition, competitiveness, competitive advantage (ability), competition analysis, benchmarking

1. UVOD

Svjedoci smo nastajanja nove gospodarske paradigme društva temeljenog na informaciji kao najvažnijem dobru. Akcent je pomaknut prema djelatnostima koje se temelje na znanju, informacijama, visokim tehnologijama i uslugama, dočim tradicionalne djelatnosti postaju samo prateće, bez znatnog udjela u globalnom prosperitetu. Trendovi globalizacije i koncentracije svakodnevno mijenjaju konkurentsku pozornicu i pravila tržišne borbe: najbolje svjetske tvrtke postaju sve veće, udružuju se s dojučerašnjim konkurentima i potpuno mijenjaju industrijske odnose. Takva horizontalna integracija stvara goleme poslovne sustave, sa stotinama tisuća zaposlenih i s financijskom snagom jačom od većine zemalja. U uvjetima sve veće otvorenosti i globaliziranosti svjetskog gospodarstva, konkurentnost zauzima središnje mjesto u ekonomskim razmišljanjima razvijenih, tranzicijskih i zemalja u razvoju.

Na makro razini nacionalna se konkurentnost ili konkurentnost zemalja definira kao njezina sposobnost ostvarivanja gospodarskog rast i povećanja blagostanje brže od ostalih zemalja te mijenjanja njezine gospodarske strukture i učinkovitijeg prilagođavanja kretanju međunarodne razmjene.¹⁸³ Prema definiciji OECD-a¹⁸⁴, također promatrano na makro razini, konkurentnost je mjera sposobnosti zemlje da u slobodnim i ravnopravnim tržišnim uvjetima proizvede robe i usluge koje prolaze test međunarodnog tržišta, uz istodobno zadržavanje i dugoročno povećanje realnog dohotka stanovništva. U literaturi se često pojam konkurentnosti označava kao splet čimbenika koji određuju stupanj konkurencijskih sposobnosti nekog nacionalnog gospodarstva ili pojedinačnih tržišnih sudionika u odnosu na izravne konkurente na domaćem ili inozemnim tržištima, što bitno određuje nacionalne strategije povećanja konkurentnosti gospodarstva te pojedinačne poduzetničke strategije, odnosno strategije tržišne utakmice na potencijalnim i ciljnim tržištima.¹⁸⁵

Napredak ostvaruju poduzetnici koji svoje tvrtke brže i djelotvornije prilagođuju novim okolnostima na tržištu. Na njihov uspjeh, osim uspjeha kod kupaca, utječu i dobavljači, distributeri, konkurenti i promjene u makro okruženju. Biti konkurentan danas nije pitanje uspjeha, nego pitanje opstanka na tržištu. Izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključna poduzetnička zadaća, pri čemu moraju biti fleksibilni, inovativni i kontinuirano usavršavati svoje poslovanje, a da bi to uspjeli, moraju razviti strategiju kojom ostvaruju bolju

¹⁸³ Lovrinčević, Ž. i Mikulić, D. i Rajh, E.: Usporedba metodologija mjerenja konkurentnosti nacionalnog gospodarstva i položaj Hrvatske, *Ekonomski pregled*, 2008. br. 59(11), str. 603.-645.

¹⁸⁴ Službene stranice Nacionalnog vijeća za konkurentnost. Više vidjeti na <http://www.nvk.hr>

¹⁸⁵ Kuvačić, N.: *Poduzetnička biblija*, Beretin, Split, 2005. str. 332.



tržišnu poziciju od konkurenata. Zato, tvrtku valja učiniti različitom od konkurencije i prepoznatljivom potrošačima s ciljem postizanje konkurentske prednosti na tržištu. Analiza okruženja i izgradnja konkurentske prednosti složen je i odgovoran zadatak u vođenju tvrtke. Tvrtka mora imati učinkoviti program stalnog i sustavnog praćenja i nadzora ključnih čimbenika uspješnosti u svakom dijelu poslovanja te stalno provjeravati svoj tržišni položaj.¹⁸⁶

Benchmarking uključuje postupak postavljanja ciljeva, definiranja programa i politika radi postizanja boljih rezultata od ostalih tvrtki u sektoru i/ili od izravnih konkurenata. Dakle, valja identificirati poziciju tvrtke, utvrditi poslovne rezultate tvrtke s kojom se uspoređujemo (standarde s kojim se mjerimo) i pronaći najbolji put za osvajanje tržišta i dostizanja rezultata tvrtke usporedbe. Benchmarking pruža odgovor na pitanja tko je i zašto je netko bolji te kako osigurati instrumente za poboljšanje vlastitih performansi. Ne valja mu pristupiti samo onda kada je tvrtka zapala u probleme ili se oni naslućuju, to mora biti kontinuirani proces spoznaje o poželjnom smjeru djelovanja, u jednome ili u više područja, u trajno promjenljivom okruženju.

2. KONKURENTNOST

U posljednjih tridesetak godina konkurentnost postaje jedan od najčešće analiziranih ekonomskih pojmova. Promatrano globalno, temeljna je značajka sve veća povezanost pojedinih nacionalnih gospodarstava, ne samo u razmjeni dobara i usluga, već i na području kretanja kapitala. Liberalizacija međunarodne razmjene i financijskih tijekova, jednako kao i suvremeniji i cjenovno pristupačniji kanali distribucije dobara, usluga i informacija, značajno mijenjaju definiciju konkurentnosti koja sve više zahtijeva primjenu globalnog svjetonazora, a to proizlazi iz potrebe za nadmetanjem s konkurentima iz bilo kojeg područja svijeta. Na mikro razini uglavnom je usuglašena metodologija mjerenja konkurentnosti, putem analize određenih pokazatelja vezanih uz pojedini tržišni segment na kojem je tvrtka aktivna i na njezinu tržišnu poziciju. Najčešće su to pokazatelji koji se odnose na tržišni udjel i njegovu promjenu te pokazatelji profitabilnosti, kretanje prodaje na domaćem i međunarodnom tržištu i sposobnosti tvrtke da se dugoročno održi i razvija u uvjetima rastuće konkurencije.¹⁸⁷

Uz konkurentnost se veže velik broj čimbenika makro i mikro okruženja, pa se drži da je nacionalno gospodarstvo konkurentski sposobno ako istražuje i promišlja budućnost u kontekstu većeg stupnja izvjesnosti događanja pojedinih opcija, ako ima razvijenu kulturu inovativnosti temeljenu na procesu stalnog učenja iz vlastitog, kao i iz iskustva najboljih u određenoj grani ili sektoru djelatnosti, ako ima fleksibilan i maštoviti marketinški pristup koji

¹⁸⁶ Skupina autora (ur. D. Tipurić): Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999. str. 2.

¹⁸⁷ Lovrinčević, Ž. i Mikulić, D. i Rajh, E.: Usporedba metodologija mjerenja konkurentnosti nacionalnog gospodarstva i položaj Hrvatske, Ekonomski pregled, 2008. br. 59(11), str. 603.-645.



traži znanje i umijeće dobrog portretiranja sadašnjih i budućih potrošača, a još više nepotrošača te ako je sposobno surađivati na temelju povjerenja i pouzdanosti svih važnijih sudionika u procesu stvaranja i/ili dodavanja vrijednosti.¹⁸⁸

U suvremenim kompetitivnim i globaliziranim uvjetima, pri čemu njihov prosperitet sve manje ovisi o prirodnim bogatstvima, temeljni je problem odrediti o čemu ovisi međunarodna konkurentnost tvrtki. U tom smislu razvijaju se modeli, odnosno teorije kojima se drukčije objašnjava važnost nacionalnog i međunarodnog okruženja za konkurentnost tvrtke. M.E. Porter¹⁸⁹ uveo je novi pristup u razvoju teorije konkurentskih prednosti na globalnom tržištu, pri čemu tvrtke mogu koristiti sastavnice nacionalne prednosti u međunarodnoj ekonomiji. Porter razvija poznati model dijamanta, u kojem ističe četiri obilježja bliske okoline tvrtke koja imaju najveći utjecaj na sposobnost inoviranja i poboljšanja te pridonose i dobrobiti nacija, i to: činitelji proizvodnje, uvjeti potražnje, srodne i podržavajuće industrije te strategija i struktura tvrtke te razina konkurencije.

Strukturu konkurentnosti, dakle, čine sve četiri stranice dijamanta, a njihova je povezanost organizirana hijerarhijski¹⁹⁰, pa samo kombinacija sva četiri činitelja dovodi do jačanja konkurentskih sposobnosti tvrtke na globalnom tržištu. Model dijamanta osobito apostrofira ulogu države u izgradnji nacionalnih konkurentskih prednosti koja oblikuje pritiske, poticaje i sposobnosti nacionalnih tvrtki. Dakle, država ne može stvoriti konkurentne prednosti, ali može utjecati na četiri činitelja dijamanta. Prava uloga države zapravo je uloga katalizatora i izazivača, a ne izravnog sudionika u procesu stvaranja i održavanja konkurentnosti tvrtki. Javni i privatni sektor međusobno su povezani u stvaranju produktivnog i konkurentnog gospodarstva. Za uspješno gospodarstvo nužni su dobra fiskalna i monetarna politika, efikasan pravni sustav te stabilne demokratske institucije, ali to nije i dostatno, jer bogatstvo nastaje na mikroekonomskoj razini gospodarstva koje je utemeljeno na kvaliteti poslovnog okruženja te operativnim praksama i strategijama na razini tvrtki. No, paleta odgovora na pitanje što determinira konkurentnost zemlje i dalje ostaje široka i heterogena. Očigledno, konkurentnost je višedimenzionalni fenomen (na razini tvrtke, sektora i nacionalnog gospodarstva u cjelini).

¹⁸⁸ Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999. str. 94.

¹⁸⁹ Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990. str. 126.-128.

¹⁹⁰ Škegro, Z.: Konkurentna sposobnost Republike Hrvatske i strategija izvozne ekspanzije, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000. str. 55.-56.



3. KONKURENTSKE PREDNOSTI (SPOSOBNOSTI)

Ne živimo više u svijetu tržišnog nego u svijetu organizacijskog gospodarstva.¹⁹¹ Konkurentska sposobnost (*competitive advantage*) ne gradi se samo na konkurentskoj prednosti u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima, nego i izgradnjom kompetencija za odgovore na izazove budućih djelatnosti i tržišta. Dakle, strategiju ne valja temeljiti na postojećim resursima, nego stalno razmišljati kako prevladati jaz između ambicija i postojećih resursa: Da bi se to postiglo valja promijeniti pravila uključivanja u dugoročno održive industrije, i/ili preoblikovati granice između industrija, i/ili stvoriti posve nove industrije. Sposobnost stvaranja novih i preoblikovanja starih industrija preduvjet je za vodstvo u budućim tržišnim uvjetima.

Konkurentska prednost označava skup čimbenika koji neku tvrtku izdvajaju od ostalih i daju joj superiornu tržišnu poziciju. Ostvaruje se posjedovanjem ili kreiranjem posebnosti koju kupci traže i prihvaćaju, a po čemu se tvrtka razlikuje od konkurenata. Tvrtka koja dobro obavljanja poslovne aktivnosti, ne znači i da ima prednost, jer valja stvoriti više vrijednosti za kupca. Dakle, potrošačima valja ponuditi bolji proizvod uz istu cijenu, ili zamjenski proizvod jednake kvalitete po nižoj cijeni. Poduzetnik ima prednost kad radi kvalitetnije i uspješnije od konkurenata, s time da ta prednost bude održiva i branjiva, tako da je konkurenti ne mogu brzo kopirati, imitirati ili neutralizirati. Strateški je cilj poduzetnika izgradnja jedinstvene i obranjive prednosti. Konkurentske prednosti proizvoda mogu biti izražene u cjenovnom ili u funkcionalnom obliku (kvaliteta, sigurnost, pouzdanost, marka, ambalaža i slično). Mnogo je izvora za razvoj konkurentске prednosti proizvoda ili usluge, ali su najvažniji:¹⁹²

- **Inovacije:** Konkurentsku prednost poduzetnici stječu razvojem novog proizvoda ili usluge, pa strategija inovacije može postati trajan izvor prednosti tvrtki;
- **Diferencijacija:** Poduzetnici koji se usmjere na strategiju diferenciranja i proširenja postojećeg proizvodnog asortimana, zbog smanjenja rizika, imaju veću mogućnost uspjeha od tvrtki koje dugoročno provode strategiju kontinuiteta; te
- **Brzina:** U suvremenim ekonomskim uvjetima životni ciklus proizvoda postaje sve kraći, pa brzina razvoja novog proizvoda postaje iznimno važna, jer će najveću dobit ostvariti onaj tko prvi uspije lansirati novi proizvod ili uslugu na tržište.

Za stvaranje konkurentnih proizvoda postavljaju se vrlo visoki zahtjevi glede odgovarajućeg menadžmenta, specifičnih znanja i vještina, kao i primjene visokih tehnologija. Ipak, dotadašnji razvoj i primjena tehnologije kod najrazvijenijih zemalja stvorili su nove mogućnosti za brzi gospodarski razvoj tranzicijskih zemalja. To se prije svega odnosi na fragmentaciju europskih, odnosno svjetskih proizvodnih procesa. Veliki industrijski

¹⁹¹ Više vidjeti u Tipurić, D.: Konkurentska sposobnost poduzeća; u skupina autora: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999. str. 1.-38.

¹⁹² Više vidjeti u Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, 2006. str. 112.-116.



konglomerati pristupaju organizaciji proizvodnog procesa na način da pojedine faze odnosno dijelove proizvodnje obavljaju zasebne, autonomne tvrtke. Takav način proizvodnje omogućio je pojedinim tvrtkama u tranzicijskim zemljama da se od lokalnih tržišta, restrukturiraju i okrenu ka integraciji u proizvodne lance velikih multinacionalnih korporacija. Istraživanja u području međunarodne razmjene pokazuju da je intraindustrijska razmjena najbrže rastući segment međunarodne razmjene (prema grubim procjenama oko 30% ukupne međunarodne razmjene).¹⁹³

Tvrtke koje imaju konkurentsku prednost ostvaruje iznadprosječne poslovne rezultate te su sposobne kreirati i nadzirati svoju sudbinu i budućnost, to su tvrtke koje na bolji način od suparnika stvaraju vrijednost za kupce. Konkurentska je prednost pretpostavka sustavnog strateškog djelovanja, a ostvaruje se posjedovanjem ili izgradnjom određene posebnosti. Dakle, riječ je o posebnom obilježju prema kojem se tvrtka razlikuje od svojih konkurenata, a koje potrošači posebno vrednuju.¹⁹⁴ Dovodeći u vezu konkurentnost tvrtke i države (cijelog gospodarstva), naglasak se stavlja upravo na konkurentne sposobnosti tvrtke, jer se o konkurentnosti države može govoriti samo ako su tvrtke koja u njoj funkcioniraju konkurentno sposobne.¹⁹⁵

Za konkurentsku prednost važna je njezina održivost, jer ona nema smisla, ako je konkurenti mogu brzo neutralizirati, pa je korisna samo ona prednost koju nije lako imitirati ili prevladati i koju je tvrtka u stanju zadržati. Načelno, konkurentne prednosti mogu se imitirati na dva načina: repozicioniranjem tvrtke prema tvrtki koja ima prednost, ili iskorištavanjem tako dosegnutog i zadržavanje postojećeg položaja. Tvrtka je održivo uspješna ako pronade način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe vezuje za vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Dakle, tvrtka mora posjedovati ključne kompetencije (*Core Competencies*), kao temeljnu pretpostavku dugoročnog uspjeha.¹⁹⁶ Sukladno tomu, D. Tipurić potanko raspravlja o pet aspekata konkurentne prednosti tvrtke:¹⁹⁷

1. Konkurentna prednost na sadašnjim tržištima: Riječ je relativnom položaju tvrtke u odnosu na njezinu industriju, odnosno je li ona iznad ili ispod prosječne profitabilnosti industrije. Povoljniji se položaj postiže konkurentskim pozicioniranjem koje omogućuje iznadprosječne industrijske profite u dugom roku.

2. Niski troškovi kao konkurentna prednost: Najniži troškovi u industriji daju povlašten status tvrtki: omogućuju joj niže cijene od suparnika i postizanje većeg udjela, ili većeg

¹⁹³ Buturac, G.: Komparativne prednosti i izvozna konkurentnost hrvatske prerađivačke industrije, Ekonomska istraživanja, 2008. vol. 21. br. 2. str. 47.-59.

¹⁹⁴ Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005. str. 47.

¹⁹⁵ Matić, B., Konkurentna sposobnost poduzeća nije plod slučaja, ona se stvara, Mašinstvo 1(3), 37-51, Sarajevo, 1999. str. 40.

¹⁹⁶ Hamel G. i Prahalad C.K.: Competing for Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994. str. 30.

¹⁹⁷ Više vidjeti u Tipurić, D.: Konkurentna sposobnost poduzeća. U Skupina autora: Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999. str. 1.-38.



profita po prosječnoj industrijskoj cijeni. Prednost temeljena na niskim troškovima postiže se usmjeravanjem na relativno standardizirane proizvode ili usluge sa znatnom potražnjom, osobito ako je ona relativno elastična.

3. Diferencijacija kao konkurentska prednost: Temelji se na pozicioniranju koje tvrtki omogućuje stvaranje i iskorištavanje jedinstvenog položaja u industriji. Diferenciranje se svodi na oblikovanje ili prilagodbu poslovnih aktivnosti i asortimana kojima se tvrtka može razlikovati od konkurencije. Kupcima valja nuditi nešto jedinstveno i osobito vrijedno, što im drugi ponuđači ne mogu ponuditi. Svrha je diferencijacije stvoriti preferencije i odanost kupaca, kako bi se smanjila njihova osjetljivost na cjenovne razlike.

4. Fokusiranje kao konkurentska prednost: Riječ je o stvaranju konkurentske prednosti u uskom konkurentnom području, a ne u cijeloj industriji. Fokusiranje je jedan od načina na koji tvrtka pokušava ostvariti iznadprosječne profite u zaštićenim segmentima te bira segment ili skupinu segmenata u industriji i prilagođava svoju strategiju na njihovo ekskluzivno usluživanje, odnosno razvija jedinstvene sposobnosti kako bi bolje uslužila potrebe ciljanog segmenta.

5. Ključne sposobnosti kao konkurentska prednost: To je splet kompetencija (primjerice, vrhunska kvaliteta, inovacije, organizacija poslovanja, timski rad, fleksibilnost, izvrstan servis, odgovornost, etička i ekološka svijest, društvena odgovornost i slično) koje neka tvrtka posjeduje ili razvija i koje joj omogućuju opsluživanje potrošača bolje od konkurenata. Primjena ključnih sposobnosti za rast i razvoj omogućuje zemljopisnu diversifikaciju, primjenu novih tehnologija, izbor alternativnih pravaca rasta i smanjenje nesigurnosti.¹⁹⁸

Strateško je poduzetništvo integracija poduzetničkih akcija traženja poslovnih prilika i strateških akcija iznalaženja i razvoja konkurentske prednosti, to je splet poduzetničkih akcija koje se poduzimaju radi strateške perspektive. Iako su poduzetnici često previše zaokupljeni tekućim problemima, povezivanje poduzetničkih i strateških aktivnosti nužno je kako bi tvrtke istodobno ostvarivala profit i dalje se razvijale i rasle, odnosno povećale dugoročnu i održivu efektivnost. Međutim, poduzetnici najprije trebaju dobro razumjeti svoje sposobnosti i tržišne mogućnosti. Uspješna je tvrtke danas izrazito inovativna, tehnološki napredna i prilagodljiva u svakom pogledu; lideri su u razvoju potpuno novih i inačica postojećih proizvoda; potiču i održavaju izvrsnost u proizvodnji; izvrsno razumiju postojeće i sposobne su stvoriti nove potrošačke potrebe i ukuse.

Strategija zapravo predstavlja odgovor na pitanje kako se uspješno natjecati. U tom smislu, polazeći od konkurenskog položaja tvrtke na tržištu, J. Barney¹⁹⁹ razlikuje tri vrste natjecanja: 1. vrlo uspješno natjecanje (ostvariti konkurentske prednost – *competitive advantage*: tvrtka na tržištu ostvaruje dodanu vrijednost, a nekolicinu konkurentske tvrtke privlače slične poslovne aktivnosti); 2. uspješno natjecanje (ostvariti konkurentske jednakost – *competitive parity*: tvrtka na tržištu ostvaruje dodanu vrijednost, ali više konkurentske tvrtke upušta se u slične aktivnosti); te 3. neuspješno natjecanje (ostvariti konkurentske nedostatak – *competitive disadvantage*: svojim aktivnostima tvrtka nije u stanju stvoriti dodanu vrijednost za potrošača).

¹⁹⁸ Više vidjeti u Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, 2006. str. 118.-119.

¹⁹⁹ Barney, J.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 2002. str. 8.-10.



Tvrtke koja implementiraju strategiju tržišnog natjecanja i izgrađuju konkurencijske prednosti, uspješnija su od onih koje rezultiraju konkurentskom jednakošću. Također, tvrtke koja implementiraju strategije koje će ih dovesti do konkurentske jednakosti, uspješnija su od onih koja ostvaruju strategije konkurentskih nedostataka. Zato, tvrtka mora osmisliti i implementirati strategiju što uspješnijeg natjecanja koja ima potencijal izgraditi konkurentsku prednost. Ako strategija nema za cilj izgradnju i održavanje konkurentske prednosti, nije vjerojatno da će tvrtka uspješno poslovati. Međutim, valja izgraditi one prednosti kojima će tvrtka nadvladati snage konkurencije i omogućiti iskorištavanje povoljnih tržišnih prilika.²⁰⁰

Snažnija konkurentska prednost vodi do većeg profita, za kojeg M.E. Porter²⁰¹ drži kako mora biti iznad prosjeka industrije da bi se osigurao rast i razvoj tvrtke. Ipak, tvrtka je dugoročno uspješna ako je uspjela pronaći način sučeljavanja s konkurentskom okolinom te ako svoje uspjehe ponajprije vezuje za vlastite unutarnje potencijale i snage, a ne na puko iskorištavanje prilika u postojećim djelatnostima i na sadašnjim tržištima. Zato, valja posjedovati ključne kompetencije ili sposobnosti (*core competencies*), kao splet prednosti povezanih s jedinstvenim i osobitim resursima, potencijalom i sposobnostima tvrtke za stvaranja dodanih vrijednosti, pa je prednost vezana uz posjedovanje posebno vrijednih resursa i osobitih sposobnosti koje omogućuju bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od suparnika.²⁰²

4. ANALIZE KONKURENCIJE I KONKURENTSKIH SPOSOBNOSTI

Analiza okruženja i izgradnja konkurentske prednosti odgovoran je zadatak u vođenju tvrtke, pa ona mora imati učinkoviti program stalnog i sustavnog praćenja i nadzora ključnih čimbenika uspješnosti u svakom dijelu poslovanja te stalno provjeravati svoj tržišni položaj. Ph. Kotler ističe šest koraka u procesu analize konkurencije.²⁰³

- 1. Identificiranje konkurenata tvrtke:** Načelno, konkurenti su tvrtke koje nude slične proizvode i usluge istim kupcima po sličnim cijenama, ali to mogu biti i tvrtke koje izrađuju isti proizvod ili klasu proizvoda, tvrtke koja izrađuju proizvode koji pružaju istu vrtu usluge potrošačima te koje se natječu za isti novac kupca. Konkurencija se može identificirati i sa stajališta industrije ili tržišta, pri čemu potonje tvrtki daje uvid u rasponu stvarnih i potencijalnih konkurenata;
- 2. Određivanje ciljeva konkurenata:** Svaki konkurent ima splet ciljeva čija se važnost razlikuje, pa tvrtka mora saznati relativnu važnost koju konkurenti pridaju profitabilnosti, rastu tržišnog udjela, tijeku novca, vodstvu i drugim ciljevima. Poznavanje ciljeva konkurenta otkriva je li on zadovoljan trenutačnom situacijom i kako bi mogao reagirati na naše konkurentne aktivnosti;

²⁰⁰ Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005. str. 47.

²⁰¹ Porter, M.E.: Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1998. str. 11.

²⁰² Tipurić, D.: Ključne kompetencije poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, 1999. br. 1-2. str. 4.-5.

²⁰³ Više vidjeti u Kotler, Ph. et al.: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006. str. 494.-501.



3. **Identificiranje strategija konkurenata:** Što su strategije sličnije, tvrtke će se više i natjecati. U većini industrija konkurenti su svrstani u skupine koje ustraju na različitim strategijama, pa valja prepoznati i stratešku skupine tvrtki koje slijede istu ili sličnu strategiju na ciljnom tržištu. Iako je konkurencija najsnažnija unutar iste strateške skupine, postoji i rivalstvo među skupinama, no, tvrtka mora sagledati sve dimenzije koje identificiraju strateške skupine unutar industrije;
4. **Vrednovanje prednosti i slabosti konkurenata:** Marketinški stručnjaci trebaju točno identificirati prednosti i slabosti svakog konkurenta, bilo putem analize sekundarnih podataka ili provođenjem primarnih istraživanja, ili pak putem *benchmarkinga* koji je u posljednje vrijeme postao snažno oružje za analizu i mjerenje konkurentnosti tvrtke;
5. **Procjenjivanje reakcija konkurenata:** Ciljevi, strategije te prednosti i slabosti konkurenata zrcale njihove vjerojatne reakcije na poteze drugih konkurenata, a svaki konkurent ima i filozofiju poslovanja, internu kulturu i uvjerenja koja ga pri tome vode, pa menadžeri marketinga trebaju potpuno shvaćati razmišljanja nekog konkurenta, ukoliko žele predvidjeti njegove akcije i reakcije; te
6. **Izbor konkurenata koje valja napasti i izbjegavati:** Analiza konkurenata omogućuje tvrtki odgovore na pitanja o tome koje konkurente valja napadati, a koje izbjegavati. Sukladno tomu, svoj napad tvrtka može usredotočiti na jake ili slabe te bliske ili udaljene konkurente.

Inače, u praksi postoje dva različita pristupa analizi konkurencije i ocjenjivanju konkurentske prednosti tvrtke. Prvi se pristup odnosi na tržište i usmjeren je na potrošače, a postupak ocjenjivanja započinje temeljitom analizom prednosti tvrtke unutar pojedinih segmenata krajnje potrošnje, a nastavlja analizom potrošača, radi utvrđivanja potrebnih akcija za poboljšanje mogućnosti plasmana. Drugi je pristup usmjeren na konkurenciju i temelji se na izravnom ocjenjivanju i analizi potencijala tvrtke u usporedbi s odabranim konkurentima. Prvi se pristup koristi CORE metodom, a drugi Benchmarkingom,²⁰⁴ dok se SWOT analiza može primjenjivati kod oba pristupa analize i mjerenja.²⁰⁵

- **CORE metoda:** (*Company Readiness for Export*) Služi za grubu ocjenu vlastitih sposobnosti i spremnosti za izvoz. Ocjenjuju se neke sastavnice uspješnosti poslovanja (primjerice, važnost tvrtke, motivacija za uključivanje u međunarodno poslovanje, odlučnost i spremnost uprave za internacionalizaciju poslovanja, prednosti proizvoda i usluga te njihova prilagodljivost potrebama potrošača u inozemstvu i slično). Završna prosudba nije konačna ocjena sposobnosti tvrtke za izvoz zbog relativno ograničenih informacija primijenjenih u analizi.

²⁰⁴ Izvedeno iz pojma Benchmark koji izvorno znači nivelacijsku spravu za određivanje referentnih veličina različitih točaka zemaljske površine. Pojam još nije preveden na hrvatski, iako bi mu najbliži pojam mogao biti usporedna (komparativna) analiza.

²⁰⁵ Više vidjeti u Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999. str. 103.-106.



- **Benchmarking metoda:** Relativno nova metoda analize konkurentnosti koja se pojavila sredinom 80-ih godina u SAD-u kojom se ocjenjuju prednosti i slabosti poslovanja vodećih tvrtki (lidera) u istoj grani u cilju spoznaje vlastite pozicije unutar grane i ciljnog tržišta. Na temelju analize uspješnih konkurenata, tvrtka može na tuđem iskustvu uvoditi poboljšanja i izbjegavati pogreške koje su načinili konkurenti. Vrijednost je metode u sistematičnoj analizi i usporedbi s konkurentima što tvrtki omogućuje stjecanje iskustava i brže razvijanje odgovarajuće strategije. Proces se analize odvija prema sljedećim fazama: određivanje područja analize, izbor konkurenata za analizu, prikupljanje relevantnih podataka o konkurentima, analiza i priprema osoblja za suradnju i provedba akcija te nadzor i kontrola.
- **SWOT analiza:** To je analiza snaga i slabosti tvrtke pri iskorištavanju ukazanih prilika na tržištu i izbjegavanju uočenih prijetnji u okruženju. Snage (*Strenghts*) uključuju ono što tvrtka radi osobito dobro i u čemu je bolja, ili može postati bolja od konkurenata; slabosti (*Weaknesses*) uključuju sve što smanjuje uspješnost poslovanja i prilike u konkurentskoj utakmici; prilike (*Opportunities*) uključuju sve sadašnje i buduće promjene u okruženju koje tvrtka može iskoristiti za povećanje konkurentnosti; te prijetnje (*Threats*) uključuju sadašnje i buduće uvjete okruženja koji imaju ili mogu imati negativan utjecaj na konkurentnost tvrtke. Analiza se ne temelji samo na analizi snaga i slabosti tvrtke, nego u nju valja uključiti prednosti i slabosti konkurenata, za stjecanje potpunije slike tržišnih mogućnosti tvrtke.

Osmišljavanje i primjena konkurentske strategije i ostvarivanje planiranih ciljeva određena je procesom istraživanja, kako bi se dobile pouzdane informacije o poslovnoj orijentaciji konkurencije. Realna vrijednost budućih djelovanja konkurenata zadnji je korak u analizi konkurencije. Budući ciljevi, pretpostavke i konkurentska strategija djelovat će kao buduća prilika. Snage i slabosti bit će određene kao mogućnost brze reakcije na određene strateške poteze i djelovanja na postojeće događaje na tržištu i tržišnom okruženju. Poznavanje snaga i slabosti konkurencije omogućuje lakše odlučivanje za određenu marketinšku strategiju. Naime, snage i slabosti mogu se pronaći u svim aktivnostima koje konkurent obavlja, kao što su, primjerice:²⁰⁶,

- **Područje inovacija** (tvrtke koje više inoviraju imaju veću konkurentsku prednost pred ostalima na tržištu, jer osiguravaju veću prodaju);
- **Proizvodnja** (ukoliko tržište raste, rast proizvodnje predstavlja prednost u odnosu na konkurente koji to nisu u stanju postići);
- **Financije** (mogućnost generiranja finansijskih sredstava na kratki ili dugi rok daje snažnu konkurencijsku prednost);
- **Menadžment** (kvaliteta, sposobnost i lojalnost vodstva mogu osigurati važnu prednost i snagu tvrtke); te

²⁰⁶ Aarker, D.: Strategic Market management, John Wiley & Sons, Indianapolis, 1995. str. 79.-80.



- **Marketing** (osiguravanje reputacije visoke kvalitete proizvoda i diferenciranja od konkurenata, može pružiti jednu od najodrživijih konkurentskih prednosti).

5. BENCHMARKING KAO METODA ANALIZE KONKURENTNOSTI

U uvjetima žestoke konkurencije većina se tvrtki susreće s problemom stagnacije i nazadovanja, a rješenje se, najčešće, nalazi upravo u tzv. benchmarkingu. To je moćno sredstvo koje tvrtki daje smjernice kako bi se njezini procesi, tehnička rješenja i funkcije mogli unaprijediti. Pokazuje nužnost prekida s dotadašnjim načinom poslovanja i orijentaciju k novim ili modificiranim postupcima. On pokazuje više stupnjeve na kojima posluju druge tvrtke te tvrtku usmjerava prema agresivnijim ciljevima. Benchmarking ne daje gotova rješenja, ali ukazuje na neiskorištene potencijale tvrtke i putove za poboljšanje njegove konkurentske pozicije.

U ekonomskom vokabularu benchmarking se počeo koristiti poslije Drugog svjetskog rata,²⁰⁷ a u suvremenom kontekstu 1979. godine u Xeroxu.²⁰⁸ Inače, postao je popularan 80-ih godina 20. stoljeća, kada su Japanci svoje menadžere slali u posjete tvrtkama diljem svijeta s ciljem poboljšanja njihovih poslovnih operacija i jačanja vlastite konkurentske pozicije. Njegovim brojnim definicijama zajedničko je to što je riječ o efikasnom oruđu u identificiranju performansi tvrtke u odnosu na konkurenciju i druge te predstavlja implementaciju promijenjenih procesa koji vode tvrtku k boljim rezultatima. Ova se metoda danas koristi u velikom broju gospodarskih i društvenih područja.²⁰⁹ To je menadžerski alat u identificiranju najboljih i u utvrđivanju što ih čini takvima. U literaturi nalazimo brojne definicije benchmarking, primjerice (kronološki):²¹⁰

- Sastoji se od dviju komponenti jednako važnih za uspjeh: specifičnih standarda ili mjera kojima je svrha utvrđivati razlike u performansama i procesa kojemu je cilj poboljšanje znanja i utvrđivanje poboljšane prakse. (Camp, 1989.);
- Vanjski pogled na unutarne aktivnosti, funkcije ili operacije s ciljem ostvarivanja kontinuiranog poboljšanja. (McNair i Leibfreid, 1992.);

²⁰⁷ Renko, N. i Delić, N. i Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999. te Ferišak, V.: Benchmarking u nabavi, Računovodstvo, revizija i financije, 1998. br. 3.

²⁰⁸ Veću pozornost za benchmarking pobudila je knjiga Roberta Campa, menadžera Xeroxa iz 1989 godine, gdje se benchmarking shvaća kao metoda menadžmenta za poboljšanje postojećeg stanja.

²⁰⁹ Štoković, I.: Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, 2004. br. 55(1-2), str. 66.-84.

²¹⁰ Štoković, I.: Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, 2004. br. 55(1-2), str. 66.-84.



- Kontinuiran, sistematičan proces evaluacije proizvoda, usluga ili poslovanja tvrtke koje su prepoznate kao najbolje prakse s ciljem organizacijskog poboljšanja. (Spendolini, 1992);
- Kontinuirana potraga za signifikantno boljim procedurama koje vode superiornijim konkurentnim performansama i njihova primjena. (Watson, 1993.);
- Umijeće utvrđivanja kako i zašto neki pojedinci ili tvrtke posluju bolje. (Kotler, 1994.);
- Tehnika ili oruđe za poboljšanje performansi i za uspostavu kvalitetnog procesa usmjerenog prema najboljima. (Fong, Cheng, Ho, 1995.);
- Efikasno sredstvo u planiranju i implementaciji promjena poslovnog procesa koje vodi poboljšanju organizacijskog ponašanja, gdje se znanje pretvara u plan akcije za poboljšanje konkurentnih prednosti. (Voss, Ahlstrom, Blackmon, 1997);
- Mjerenje svojih rezultata prema drugima i učenje od drugih, najčešće izravnih konkurenata. Započinje usporedbom vlastite strategije sa strategijom konkurenata, nastavlja se komparacijom najrazličitijih poslovnih procesa, proizvoda, tehničkih rješenja i funkcija konkurenata s vlastitim rješenjima i funkcijama, i to zato da bi se spoznali aktualni nedostaci i da bi se procijenile mogućnosti kako postati bolji od konkurenata. (Ferišak, 1998.);
- Više od pukog analiziranja prikupljenih podataka i utvrđivanja dobrih performansi tvrtke u odnosu na ostale, to je istodobno i put identificiranja novih ideja i novih putova poboljšanja procesa. (Elmuti, 1998.);
- Proces kojim poduzetnici identificiraju lidere u industriji, uspoređuju svoje proizvode, usluge i praksu i implementiraju procedure za poboljšanje njihovih performansi da bi postali jednaki ili bolji od konkurencije. (Jafari, Jafar, 2000.);
- Učenje o tome kako unaprijediti poslovne aktivnosti, procese i upravljanje... Sustavna procedura komparativnog mjerenja s ciljem ostvarivanja kontinuiranog poboljšanja. (Wöber, 2001. i 2002.).

Iako imaju dosta dodirnih točaka, benchmarking se često pogrešno uzima kao sinonim za analizu konkurentnosti. Naime, benchmarking predstavlja proces kontinuiranog unapređivanja tvrtke s najboljima, a konkurentnost znači biti sposoban prodati proizvod i usluge uz postizanje boljih financijskih efekta od ostalih tvrtki. Dakle, da bi se utvrdilo koliko je neka tvrtka bolja od ostalih, u oba je slučaja nužno učiniti analizu, ali benchmarking pretpostavlja utvrđivanje razloga postojanja razlika u performansama. Identificiranje, mjerenje i usporedba poslovnih rezultata tvrtke prema ostalima, samo je prva stepenica benchmarkinga. Analiza konkurentnosti govori o postignutim rezultatima tvrtke, odnosno o njezinoj poziciji u odnosu na konkurenciju, a benchmarking pruža informacije o tome kako postići te rezultate.



ZAKLJUČAK

Uspješna tvrtka ima sposobnosti izvedbe jednog ili više važnih poslovnih procesa na svjetskoj razini. Superiorna djelotvornost temelji se na razvoju kompetitivnog i distinktivnog skupa resursa i osobitih sposobnosti te njihovoj uporabi u osmišljenoj i provedenoj strategiji. Upravljanja kompetencijama te izvrsna koordinacija i angažman svih poslovnih resursa obilježavaju pobjednike na globalnim tržištima. Konkurentska je prednost vezana uz osobito vrijedne resurse i osobite sposobnosti koje omogućuju bolje ili jeftinije obavljanje poslovnih aktivnosti od suparnika. Ključne kompetencije rezultiraju održivom konkurentskom prednosti. Koncept ključnih kompetencija istražuje kako je konkurentska prednost povezana s jedinstvenim resursima, potencijalima i sposobnostima uključenih u stvaranje vrijednosti.

Od poduzetnika se očekuje sposobnost kreiranja, imaginacije, vizije i identifikacije onoga što njegovu tvrtku čini najboljom ili barem boljom od većine ostalih konkurenata i u čemu potrošači prepoznaju vrijednost. Malim je poduzetnicima na raspolaganju neograničen broj načina za kreiranje konkurentske prednosti. Ključ uspjeha je u specijalizaciji na ključne sposobnosti, odnosno identifikaciji i iskorištenju onih koje mala tvrtka već posjeduje, ili pak izgradnji i razvoju novih prednosti. Kao što rekosmo, Porterov se model temelji na tezi da dugoročna profitabilnost industrije i pripadajućih tvrtki ovisi o utjecaju pet konkurentskih sila (jačina suparništva tvrtki unutar industrije, postojanje tvrtki koje su spremne ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dostatno velika, prelazak kupaca na supstitucijske proizvode ako oni zadobiju njihovu preferenciju, pregovaračka moć kupaca te pregovaračka moć dobavljača).

Niski troškovi glavni su sadržaj strategije i svih poslovnih odluka tvrtke, a da bi ona to postigla, mora imati (ili težiti imati) veće proizvodne kapacitete i outpute u odnosu na konkurenciju, iskoristiti postojeće potencijale ekonomije iskustva, ostvariti pristup jeftinijim inputima i resursima, težiti izbjegavanju marginalnih zahtjeva potrošača te smanjivati troškove svih klasa. Zapravo, nužno je razvijati tzv. kulturu niskih troškova. Za ostvarivanje konkurentskih prednosti, s druge strane, bitna je i diferencijacija koju valja graditi na mnoštvu kriterija (proizvod, sustav isporuke, marketinški pristup i drugi činitelji lanca vrijednosti) te ih aplicirati u svim poslovnim aktivnostima kojim se stvara vrijednost (primjerice, kvaliteta i obilježja proizvoda i usluga, reputacija tvrtke i asortimana, prodajno-promidžbene aktivnosti, prestižnost proizvoda i njihove marke te lokacija tvrtke).

Tržišni udjel tvrtke unutar industrije i profitabilnost, najbolji su pokazatelji učinkovitosti konkurentskih prednosti. Veličina tržišnog udjela pruža sliku o položaju neke tvrtke na tržištu,



kao i o snazi i veličini njezinih konkurenata. Tržišni je udjel danas jako podložan promjenama, pa konkurentsku prednost od tržišnog udjela mogu očekivati samo tvrtke koje su taj udjel u stanju i obraniti od napada konkurencije. Profitabilnost je (uspješan) poslovni rezultat poslovanja utemeljen na konkurentskim prednostima. Profitabilnost nije rezultat trenutačnih aktivnosti tvrtke, već zbirni rezultat svih aktivnosti u proteklom razdoblju, pa poduzetnici moraju stalno pratiti i analizirati svoje konkurentske prednosti i na tome temeljiti poslovne strategije, kako bi ostvarili dugoročnu profitabilnost.

Kako bi tvrtka mogla razvijati i implementirati odgovarajuće marketinške strategije, jasno je da mora saznati sve što može o svojoj konkurenciji, uspoređujući svoje proizvode, usluge, cijene, distribucijske kanale i promidžbu s onima koje ima izravna konkurencija. Ako tvrtka nije izgradila svoju konkurentsku prednost, odnosno svoju poziciju u svijesti potrošača, mora saznati i analizirati što i kako radi konkurencija, zašto potrošači kupuju od konkurencije i zašto kupuju proizvode tvrtke. Analiza konkurencije i ocjena konkurentske prednosti tvrtke u praksi se obično provode temeljitom analizom prednosti tvrtke unutar pojedinih segmenata krajnje potrošnje te analizom potrošača, radi utvrđivanja potrebnih akcija za poboljšanje mogućnosti plasmana, a moguće je i izravno ocjenjivanje i analiza potencijala tvrtke u usporedbi s odabranim konkurentima. Prvi se pristup koristi CORE metodom, a drugi benchmarkingom.²¹¹

Benchmarking predstavlja noviju metodu u rukama menadžmenta, o kojoj se intenzivnije piše koncem 20. stoljeća, a koja stavlja naglasak na prepoznavanje unutarnjih snaga i slabosti i na spoznaju konkurentnih prednosti tržišnih lidera. On uči kako poboljšati poslovne aktivnosti, procese i upravljanje tvrtkom. Budući da je usporedba s najboljima u svom naraštaju, profesiji i drugim područjima života i rada normalna životna pojava, pojam benchmarking oduvijek se koristio, ali u različitim kontekstima. Benchmarking pomaže u postizanju najboljeg poslovnog procesa glede finalnog proizvoda, usluge ili prakse, bez obzira na gospodarsko područje te nacionalne ili poslovne granice. Postoji interni i eksterni benchmarking, pri čemu je za uspjeh značajan izbor standarda. Primjerice, ako se odlučimo za konkurencijski benchmarking i izaberemo partnera čije su performanse lošije od naših, rezultati će sigurno izostati. Benchmarking je osobito raširen u TQM-u, ali i u području marketinga, financija, industrije i u nekim uslužnim djelatnostima.

²¹¹ Više vidjeti u Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999. str. 103.-106.



LITERATURA

1. Aarker, D.: Strategic Market management, John Wiley & Sons, Indianapolis, 1995.
2. Barney, J.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
3. Buturac, G.: Komparativne prednosti i izvozna konkurentnost hrvatske prerađivačke industrije, Ekonomska istraživanja, 2008. vol. 21. br. 2. str. 47.-59.
4. Ferišak, V.: Benchmarking u nabavi, Računovodstvo, revizija i financije, 1998. br. 3.
5. Hamel G. & Prahalad C.K.: Competing for Future, Harvard Business School Press, Boston, 1994.
6. Kolaković, M.: Poduzetništvo u ekonomiji znanja, Sinergija, Zagreb, 2006.
7. Kotler, Ph. et all.: Osnove marketinga, Mate, Zagreb, 2006.
8. Kuvačić, N.: Poduzetnička biblija, Beretin, Split, 2005.
9. Lovrinčević, Ž. i Mikulić, D. i Rajh, E.: Usporedba metodologija mjerenja konkurentnosti nacionalnog gospodarstva i položaj Hrvatske, Ekonomski pregled, 2008. br. 59(11), str. 603.-645.
10. Matić, B., Konkurentna sposobnost poduzeća nije plod slučaja, ona se stvara, Mašinstvo 1(3), 37-51, Sarajevo, 1999.
11. Porter, M.E.: Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1998.
12. Porter, M.E.: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1990.
13. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ.: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
14. Renko, N. i Delić, N. i Škrtić, M.: Benchmarking u strategiji marketinga, Mate, Zagreb, 1999.
15. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
16. Skupina autora (ur. D. Tipurić): Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
17. Škegro, Z.: Konkurentna sposobnost Republike Hrvatske i strategija izvozne ekspanzije, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2000.
18. Štoković, I.: Benchmarking u turizmu, Ekonomski pregled, 2004. br. 55(1-2), str. 66.-84.
19. Tipurić, D.: Ključne kompetencije poduzeća, Poslovna analiza i upravljanje, 1999. br. 1-2
20. Tipurić, D.: Konkurentna sposobnost poduzeća. U Skupina autora: Konkurentna sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.