

Specifična okolina menadžmenta: kupci, dobavljači, konkurencija, tržište rada- na primjeru poduzeća Tušak d. o. o.

Matić, Mihaela

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:738683>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU

Mihaela Matic

**SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA: KUPCI, DOBAVLJAČI,
KONKURENCIJA, TRŽIŠTE RADA - NA PRIMJERU PODUZEĆA TUŠAK D.O.O.**

**SPECIFIC ENVIRONMENT OF MANAGEMENT: BUYERS, SUPPLIERS,
COMPETITIONS, MARKET WORKS - IN THE EXAMPLE OF TUŠAK D.O.O.**

Završni rad

Gospić, 2017.

VELEUČILIŠTE „NIKOLATESLA“ U GOSPIĆU

Poslovni odjel

Studij Ekonomika poduzetništva

**SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA: KUPCI, DOBAVLJAČI,
KONKURENCIJA, TRŽIŠTE RADA - NA PRIMJERU PODUZEĆA TUŠAK D.O.O.**

**SPECIFIC ENVIRONMENT OF MANAGEMENT: BUYERS, SUPPLIERS,
COMPETITIONS, MARKET WORKS - IN THE EXAMPLE OF TUŠAK D.O.O.**

Završni rad

Mentor:

dr.sc. Vlatka Ružić

Student:

Mihaela Matić

MBS: 0296014679/14

Gospić, srpanj 2017.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog I.

POSLOVNI odjel

Gospić, 02.05. 2017.

ZADATAK

za završni rad

Pristupniku MIHAELI MATIĆ MBS: 0296014679/14

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA: KUPCI, DOBAVLJACI, KONKURENCIJA, TRŽIŠTE RADA, -
NA PRIMJERU PODUZETA TUŠAK D.O.O.

Sadržaj zadatka :

1. UVOD

2. OKOLINA I MENADŽMENT

3. SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA


4. STRATEGIJSKA ANALIZA VANJSKE OKOLINE

5. TUŠAK D.O.O

6. ZAKLJUČAK

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: DR. SC. VERA RUŽIĆ zadano: 02.05.2017, 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Pročelnik odjela: V. Ružić predati do: 30.09.2017, 
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Student: MIHAELA MATIĆ primio zadatak: 02.05.2017, Mihaela Matić
(ime i prezime) (nadnevak) potpis

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Specifična okolina menadžmenta: kupci, dobavljači, konkurencija, tržište rada – na primjeru poduzeća Tušak d.o.o. izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr. sc. Vlatke Ružić.

Ime i prezime

Mikaela Matic'

(potpis studenta)

SAŽETAK

Tema ovog završnog rada je specifična okolina menadžmenta: kupci, dobavljači, konkurencija, tržište rada - na primjeru poduzeća Tušak d.o.o. U uvodnom dijelu rada obrađuje samu okolinu menadžmenta kao ključni faktor napredovanja organizacije. U nastavku rad obrađuje kupce, dobavljače, konkurente i tržište rada pojedinačno, te se navode svi važni aspekti i kako oni utječu na stvaranje strategije same organizacije.

U završnom dijelu rada sve gore navedeno obrađuje se na primjeru Tušak d.o.o.. Provodeći analizu čimbenika, zaključuje se ima li tvrtka Tušak d.o.o. učinkovitu strategiju i jeli konkurentna na tržištu.

KLJUČNE RIJEČI: Okolina menadžmenta, eksterna okolina, specifična okolina, kupci, dobavljači, konkurenti, tržište rada, stratejska analiza vanjske okoline

SUMMARY

The topic of these graduate thesis is specific environment of management: customers, suppliers, competition, labour market - example on company Tušak d.o.o. In the introductory part the management environment is treated as the key factor for the organizations advancement. Below, these deals with customers, suppliers, competitors and the labour market individually, and lists all the important aspects of how they affect the organizations own strategy.

In the final part of the above is processing on the example of Tušak d.o.o. By conducting an analysis of the factors, it is concluded whether Tušak d.o.o. efficient strategy and be competitive in the market.

KEY WORDS: management environment, external environment, specific environment, customers, suppliers, competitors, labour market, strategic outsourcing analysis

Sadržaj

1	UVOD	1
2	OKOLINA I MENADŽMENT	2
2.1	INTERNA OKOLNA	5
2.2	EKSTERNA OKOLINA	7
3	SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA	8
3.1	KUPCI.....	9
3.2	DOBAVLJAČI	10
3.3	KONKURENCIJA.....	11
3.3.1	SAVRŠENA KONKURENCIJA	14
3.3.2	NESAVRŠENA KONKURENCIJA.....	16
3.4	TRŽIŠTE RADA	18
4	STRATEGIJSKA ANALIZA VANJSKE OKOLINE.....	19
5	TUŠAK D.O.O.....	22
5.1	KONKURENCIJA.....	23
5.1.1	LOKALNI KONKURENTI	24
5.1.2	KONKURENTI NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE	25
5.2	KUPCI.....	26
5.2.1	VLASTITE PRODAVAONICE.....	27
5.2.2	MALOPRODAJNI LANCI.....	28
5.2.3	INSTITUCIJE.....	29
5.3	DOBAVLJAČI	29
5.4	TRŽIŠTE RADA	30
5.5	STRATEGIJSKA ANALIZA VANJSKE OKOLINE	30
6	ZAKLJUČAK	33
7	LITERATURA.....	

1 UVOD

Danas u doba globalizacije vanjska okolina ima veliki utjecaj na poduzeće i njegovo napredovanje. Dijeleći vanjsku okolinu na opću i specifičnu okolinu može se reći da specifična okolina više utječe na rad poduzeća jer se nalazi u izravnom kontaktu s poduzećem, dok opća okolina ima utjecaj ali u manjoj mjeri jer nema izravan doticaj s poduzećem.

Završni rad govori o specifičnoj okolini menadžmenta, te će se rad bazirati na pojedinačnoj analizi svakog od faktora specifične okoline, a to su kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada.

Svrha, samim time i cilj rada je pobliže upoznati okolinu poduzeća, bazirajući se na specifičnu okolinu, te kako ona utječe na formiranje dobre strategije, kojom se poduzeće bori protiv konkurencije, usavršava odnos prema kupcima i dobavljačima, te pronalazi izrazito kvalitetnu i obrazovanu radnu snagu.

U završnom djelu rada radi lakšeg shvaćanja teorijskog djela na primjeru poduzeća Tušak d.o.o. pojašnjeni su svi čimbenici specifične okoline i stvaranje kvalitetne strategije kojom je poduzeće Tušak d.o.o. postalo vodećim liderom u proizvodnji kruha na području Ličko-senjske županije.

2 OKOLINA I MENADŽMENT

Uspješnost menadžmenta uvelike određuje okolina u kojoj djeluje. Okolina označava ukupnost faktora koji utječu na poslovanje poduzeća, a koje menadžment mora poštovati prilikom donošenja odluka. Okolina menadžmenta definira se kao vanjski odnosno kao dio vanjskog svijet s kojim menadžment dolazi u kontakt. Ona neprekidno stvara i nove prilike i nove opasnosti za poduzeće, sama nesigurnost proizlazi iz njene promjenljivosti i složenosti. (*Sikavica i suradnici 2008: 102.*)

PROMJENLJIVIJA OKOLINA = NESTABILNA (I OBRNUTO)

Nestabilnost okoline vidi se kroz promjenljivost i složenost okoline. Što je okolina promjenljivija odnosno što se brže mijenjaju njeni čimbenici to je ona dinamičnija. (*Ibid*)

"STABILNA OKOLINA" – danas gotovo da i ne postoji zbog niza faktora koji su se pojavili u povećanom obimu svjetske razmjene dobara, kapitala, usluga i energije. Danas je u najvećoj mjeri prisutna relativno stabilna ili nestabilna okolina. U nastavku slijedi shematski prikaz u kojemu je opisana stabilnost i složenost okoline. Stabilno jednostavna okolina je okolina kod koje je nesigurnost vrlo mala. Faktori ovakve okoline postoje u maloj mjeri te su sličnog karaktera. U stabilno složenoj okolini postoji umjereno mala nesigurnost zbog postojanja mnogobrojnih faktora okoline, sami faktori međusobno su različiti, ali u osnovi ostaju isti. U dinamično jednostavnoj okolini nesigurnost je umjereno velika zbog faktora koji su međusobno slični, ali se neprestano mijenjaju. Dinamično složena okolina u ovoj vrsti okoline postoji vrlo velika nesigurnost zbog velikog broja faktora koji su međusobno različiti i neprestano se mijenjaju. U današnje vrijeme globalizacije najveći broj menadžera mora djelovati u uvjetima dinamično složene okoline. Što od njih iziskuje usavršavanje znanja, vještina i sposobnosti u mnogo većoj mjeri nego kod menadžera koji djeluju u stabilno jednostavnoj okolini. (*Ibid: 103*)

Grafikon 1 Odnos organizacije i okoline



Izvor: OKOLINA MENADŽMENTA Doc. dr. sc. Jelena Legčević, I. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.

Brojne aktere u okolini organizacije čine različite interesno-utjecajne skupine koje menadžeri u svojem djelovanju moraju uvažiti. Njihov odnos vrlo je važan za menadžere te oni zbog toga moraju dobro upravljati tim odnosom. „Tim odnosom upravlja na sljedeći način: (Sikavica i suradnici, 2008.)

- Identificirati sve interesno-utjecajne skupine organizacije
- Spoznati kakve interese imaju te interesno-utjecajne skupine
- Utvrđiti koliko je kritičan svaki pojedini član interesno-utjecajnih skupina za odluke i aktivnosti organizacije
- Odgovoriti na pitanje kako upravljati interesno-utjecajnim skupina“

Najvažnije interesno-utjecajne skupine koje imaju različite interese su

- zaposleni njihov primarni interes je sigurnost zaposlenja

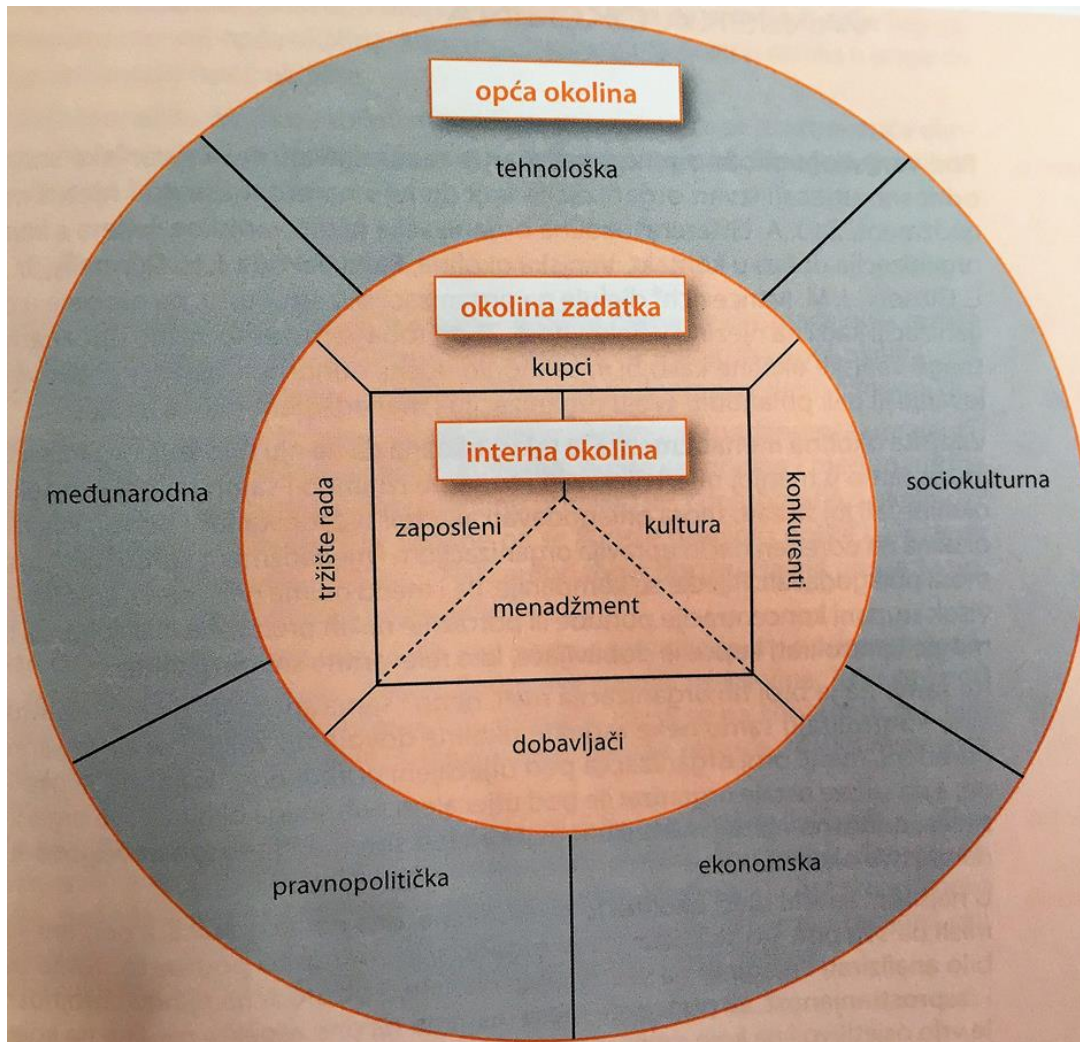
- menadžerski tim glavni im je interes rast, sigurnost profit kompanije te razvoj njihove osobne karijere
- dioničari – zahtijevaju najveću stopu povrata od investicija, profit i rast.
- lokalna zajednica – interes joj je zaposlenje njezinih stanovnika, ali i kontrolirani rast te doprinos kompanije kvaliteti života lokalne zajednice.
- kupci – primarni im je interes odgovarajuća vrijednost proizvoda ili usluga za novac koji su za to platili.
- dobavljači njihov glavni interes je sigurnost posla, te pravovremena isplata faktura (*Ibid: 103.*)

U ovom pogledu zadatak menadžera je da zadovolji sve interese navedenih interesno-utjecajnih skupina, odnosno da ih izbalansira kako bi kompaniji osigurao opstanak, rast i razvoj, te dugoročan prosperitet u budućnosti. To zapravo znači da se menadžeri moraju ponašati društveno odgovorno, oni zapravo vodeći računa o različitim interesno-utjecajnim skupinama uvažavaju čimbenike okoline menadžmenta.

Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline – eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čini opća okolina i okolina zadatka koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine. (*Buble, 2013: 29.*)

Iz slike prikazane u nastavku vidimo da u internu okolinu poduzeća pripadaju zaposlenici koji su pokretačka snaga samog poduzeća, te menadžment koji usmjerava i vodi organizaciju poslovanja na svim razinama i kultura koja definira ponašanje zaposlenika u internoj okolini, te pomaže organizaciji u adaptaciji na vanjsku okolinu (statusni simboli, ceremonije, priče, slogani,...). Dok eksternu ili vanjsku okolinu čine okolina zadatka (specifična okolina), te opća okolina. U samu okolinu zadatka spadaju kupci, konkurenti, tržište rada, dobavljači svi oni izravno ili neizravno utječu na poslovanje poduzeća. Dok se u opću okolinu menadžmenta ubrajaju tehnološka, sociokulturna, ekonomska, pravno-politička, međunarodna okolina, koju menadžeri moraju uvažavati da bi uspješno upravljali organizacijom.

Grafikon 2 Opća okolina, okolina zadatka i interna okolina



Izvor: OKOLINA MENADŽMENTA Doc. dr. sc. Jelena Legčević, I. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 105

2.1 INTERNA OKOLNA

Pod internom okolinom menadžmenta podrazumijeva se sve ono što se nalazi unutar svake organizacije (Sikavica i suradnici 2008: 127.)

Riječ je, dakle, o neposrednoj radnoj okolini poduzeća u kojoj se zbivaju svi ključni procesi i događaji, bitni za opstanak i razvitak poduzeća. (Buble, 2013: 45.)

Mnogi autori navode različite definicije interne okoline, međutim mnoge su slične i gotovo da nema nikakve razlike među njima. Ali kada se radi o definiranju elemenata interne okoline mnogi se autori razilaze. Svaki od autora navodi različite elemente koji na prvi pogled izgledaju sasvim različito. Pa tako za M. Bublju „elementi interne okoline su organizacijska struktura, organizacijska kultura i resursi organizacije“, dok R. L. Daft su elementi interne okoline ubraja zaposlenike, menadžment i korporacijsku kulturu. Integrirajući sve te klasifikacije moglo bi se reći da interna okolina menadžmenta obuhvaća sljedeće elemente: (*Sikavica, P., 2008: 127.*)

- a) organizacijski resursi su zaposlenici i tehnologija, ali i drugi resursi koji čine komponente inputa
- b) organizacijska struktura je struktura koja povezuje sve resurse
- c) menadžment – aktivnost drugih ljudi koja povezuje sve elemente interne okoline u procesu transformacije inputa u output
- d) organizacijska kultura je sustav vrijednost, vjerovanja i normi koje dijele svi članovi organizacije

Nadalje organizacijski resursi mogu se svrstati u četiri temeljne skupine i to u Fizičke resurse u koje spadaju građevinski objekti, postrojenja i oprema, krupni alati i rezervni dijelovi; Ljudski resursi su najvažniji dinamički i kreativni faktor poduzeća koji stvara ideje inovira, planira, pokreće pothvate u poduzeću; Informacijski resursi su sva računala i programska potpora koja je potrebna za djelotvoran rad poduzeća; Financijski resursi predstavljaju gotovinu i financijske surogate. Izvori im mogu biti vlastiti ili tuđi, a koriste se za nova ulaganja ili promjenu financijske strukture poduzeća. (*Buble, 2013: 47.*)

2.2 EKSTERNA OKOLINA

Pod vanjskom okolinom menadžmenta podrazumijevaju se sve vanjske snage, odnosno utjecaji izvan organizacije koji djeluju na organizaciju i njezin menadžment. Bilo koja organizacija na nju može utjecati samo u manjoj mjeri i to samo na neke aspekte, ali joj se zato mora prilagođavati ako želi svoj opstanak i razvoj.

Eksterna ili vanjska okolina je beskonačna u najširem smislu riječi ona nema granica, ali može se klasificirati na opću i specifičnu okolinu menadžmenta. Za opću se okolinu može reći da je ona okolina neizravnih snaga okoline, a za specifičnu da je ona okolina izravnih snaga okoline. (Sikavica i suradnici 2008: 107.)

Međutim mnogi autori daju različite definicije vanjske okoline i njene klasifikacije, pa tako M. Buble opću okolinu naziva socijalnom odnosno društvenom okolinom, a specifičnu okolinu naziva poslovnom okolinom ili okolinom zadatka. Neki autori ne diferenciraju vanjsku okolinu već sve vanjske čimbenike nazivaju vanjskom okolinom, makro okolinom, okolinom poduzeća (Ibid). Međutim svi oni koristili različite nazive ili činjenice na kraju govore o istoj okolini i njenim čimbenicima samo s različitim terminima pa vodeći se time u nastavku analize okoline koristit će se podjela na opću i specifičnu okolinu jer se ona čini najprikladnija za daljnji tijek ovog rada.

U opću okolinu kao što je već navedeno u gornjem tekstu pripadaju tehnološka, sociokulturna, ekonomska, pravno-politička, međunarodna okolina sve te čimbenike menadžeri moraju uvažavati da bi uspješno upravljali organizacijom. U ekonomsku okolinu pripadaju sve organizacije neke zemlje. Menadžeri tih organizacija moraju dobro poznavati ekonomske pokazatelje (BDP, dohodak *per capita*, kupovna moć stanovništva, stopa nezaposlenosti i dr.) u zemlji kako bi dobro definirali svoju viziju, misiju i ciljeve koje će u većoj mjeri realizirati. Isto tako moraju je dobro poznavati iz razloga što ekonomska stabilnost i sigurnost okoline u velikoj mjeri određuje i samu okolinu organizacije. Tehnološka okolina od organizacije zahtjeva da što brže i djelotvornije prihvati sve spoznaju u znanosti, tehnologiji i tehnici kako bi što uspješnije djelovala i ne bi bila eliminirana sa tržišta zbog nekonkurentnosti. U današnje vrijeme najvažniju ulogu u poslovanju svih organizacija ima informacijska tehnologija koja je izazvala velike promjene u radu gotovo svih kompanija. One kompanije koje ne idu u korak s

informativskim tehnologijama ostaju zaboravljene od svijeta i na kraju gube od konkurenata koji prate razvoj novih i kvalitetnijih tehnologija, te bolje napreduju na tržištu. „Pod društvenom okolinom se razumijevaju stavovi, želje, očekivanja, stupanj inteligencije i obrazovanja, vjerovanja i običaju ljudi u određenoj skupini ili društvu“ (Wehrich, H., Konntz, H., 1994., 62). Politička okolina podrazumijeva različite političke sustave država koji svojim djelovanjem uvelike utječu na poslovanje kompanija. Politička okolina na primjer u Hrvatskoj uvelike utječe na mnoge kompanije zbog parlamentarnih izbora, te dolaskom na vlast drugih stranki mijenja smjer zemlje koji je do tada postojao pogodujući jednim organizacijama a na štetu drugih. Zbog toga se javlja lobiranje kojim kompanije pokušavaju utjecati na zakone koje donosi Vlada, tako da im prezentiraju informacije o posljedicama zakona koji će donijeti i na kraju samim lobiranjem mogu postići donošenje zakona koji im pogoduje. Pod pravnom okolinom podrazumijeva se svi zakoni, propisi i drugi zakonski propisi koje donosi zakonodavna vlast svake zemlje. pravna okolina je dakle usko povezana sa političkom okolinom jer većinu zakona donosi parlament. Međunarodna okolina je gospodarska okolina koja djeluje izvan matične zemlje. S potrebom upoznavanja međunarodne okoline susreću se kompanije koje posluju s inozemnim tvrtkama bilo kao dobavljačima ili kao kupcima.(Ibid: 115.)

Kulturna okolina zahtjeva od kompanije i od samog menadžera da poznaje kulturne vrijednosti zajednice u okolini u kojoj posluju. Za samo razumijevanje različitih kultura menadžeru je potrebo veće znanje i sposobnost da sve te kulture integrira, bilo to u okviru unutarnje organizacije kao zaposlenike ili vanjskog okruženja kao kupce, dobavljače.

3 SPECIFIČNA OKOLINA MENADŽMENTA

Specifična okolina je dio vanjske okoline menadžmenta koja je izravno u funkciji ostvarivanja ciljeva organizacije. Čimbenici specifične okoline neposredno i svakodnevno utječu na odluke menadžmenta (*Robbins, S. P., Couter, M., 64*).

Za razliku od opće okoline koja je "daleko" od poduzeća te stoga i slabije definirana, specifična je okolina u njegovoj neposrednoj blizini.

U specifičnu okolinu odnosno okolinu zadatka najveći broj autora ubraja kupce, dobavljače i konkurenciju, neki od autora uz te čimbenike navode i ljudske potencijale odnosno tržište rada. Isto tako neki od autora u ovu okolinu još ubrajaju i distributere, sindikate i vladu, međutim u temeljne čimbenike specifične okoline pripadaju kupci, dobavljači, konkurencija i tržište rada zbog toga što oni izravno utječu na organizaciju i menadžment ga mora uvažiti i prilagoditi samoj organizaciji. (*Buble 2013: 41.*)

3.1 KUPCI

Najvažniji čimbenik specifične okoline jesu kupci. Kupci su osobe ili organizacije koje plaćaju novcem da bi dobile proizvod ili uslugu. Na tržištu se javljaju krajnji (finalni) kupci i kupci posrednici. Finalni kupac je osoba ili organizacija koja kupuje proizvod ili uslugu zbog krajnje potrošnje. Ta se kupnja obično obavlja u maloprdaji. Dok je kupac posrednik organizacija (poduzeće, organizacija, ustanova) koja kupuje proizvod ili uslugu s namjerom da ih rabi u proizvodnji drugih proizvoda ili da ih dalje preproda. (*Buble, 2013: 42.*)

Kupcima orijentirana organizacija ima najprikladniju strukturu da bi zadovoljila želje i potrebe kupaca. U današnje vrijeme globalne konkurencije i nemilosrdnog tržišnog natjecanja orijentiranost poduzeća prema kupcima je nešto što je samo po sebi razumljivo. Kompanije moraju svoje poslovanje okrenuti prema kupcima jer su oni jedan od najvažnijih čimbenika koji utječu na poslovanje, jer o njihovoj odluci da kupe ili da ne kupe proizvod ili uslugu ovisi budućnost organizacije. (*Manning 2008*)

Što znači da poduzeće treba proizvoditi što kupci žele i na taj način ostvariti profit. Da bi kompanije pridobile, a osobito zadržale kupce potrebno je poduzeti mnoge aktivnosti među kojima je važan tzv. servis kupaca. Servis kupca je brzina i pouzdanost kojom poduzeće može isporučiti ono što kupci žele, a uključuje: (*Ibid: 42.*)

- brzinu ispunjenja narudžbe
- isporuku robe po povoljnim uvjetima
- sposobnost za povrat defektne robe i ponovnu isporuku nove

- raspoloživost servisne službe za povratak i djelove

Stoga je zadatak menadžera da sve veću pozornost usmjere na potrebe i pozornost kupaca, a da bi to postigli uvelike im pomaže internet. Kupci u današnje vrijeme sve više koriste elektroničkom kupnjom, ali i elektroničkim bankastvom sve kompanije moraju imati dobre veze sa elektroničkim svijetom i neprestano napredovati na njemu da bi ostale konkurentne.

Odnos prema kupcima ovisi o odnosu ponude i potražnje pojedinih proizvoda i usluga tj. određen je stanjem perfektne ili imperfektne konkurencije. U imperfektnoj konkurenciji u određenim situacijama odnos prema kupcima nije zadovoljavajući. to je najizraženije u organizacijama koje su u vlasništvu države, gdje se menadžment ne trudi i ne pokušava bilo što promijeniti na bolje iz razloga što njihovi kupci (građani) nemaju drugog izbora nego se prilagoditi njihovim zahtjevima i pravilima. Stoga možemo zaključiti da menadžment javnih sektora ima najviše prostora za unapređenje tih odnosa kako bi javni sektor doista postao javni servis na usluzi građanima.(Sikavica, i suradnici 2008: 119.)

3.2 DOBAVLJAČI

Iako menadžment u svim organizacijama pridaje veću pažnju kupcima što je i razumljivo, ali i dobavljači zavređuju znatno veću pažnju, iako je i do sada odnos menadžera prema njima bilo određen perfektnošću odnosno imperfektnošću tržišta nabave. (*Ibid*)

Dobavljači su dakle pojedinci ili organizacije koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima bilo to fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim. Pa tako dobavljači fizičkih resursa za poduzeće dobavljaju sirovine i materijale, opremu, alate rezervne dijelove i dr. Dok dobavljači ljudskih resursa (privatne ili javne agencije) osiguravaju poduzeću kvalificiranu radnu snagu. U dobavljače financijskih sredstava spadaju banke, dioničari i drugi investitori. Dobavljači informacija uključuju dostavljanje raznih analiza,

prognoza i procjena boniteta i dr. koji su vrlo važni u današnjem poslovnom svijetu. (Buble, 2013: 42. i 43.)

Svim poduzećima primarni je cilj smanjiti troškove nabave, računovodstva i financija pa se tako većina njih orijentira na stvaranje mreže dobavljača. Stvaranje takve mreže sa jednim glavnim dobavljačem stvara bolje uvjete u organizaciji pa samim time i bolje partnerske uvjete. Značajnu ulogu u upravljanju nabavom ima uvođenje sustava JIT (Just in time) on unapređuje odnose između kupca i dobavljača i donosi im višestruke koristi. Ideja koja je vođena JIT-om uključuje smanjenje broja dobavljača i osiguravanje opskrbe ugovorom s tim dobavljačem, što samim tim racionalizira nabavu i smanjuje broj zaposlenih u sustavu nabave što dovodi i do samog smanjenja ukupnih troškova neke organizacije. JIT potpuni procvat doživljava pojavom informacijskih tehnologija koje omogućuju umrežavanje kupaca i njihovih dobavljača. On-line veze između kupaca i dobavljača omogućuju racionalno upravljane zalihama što znači da kada kod kupca padne razina zaliha na određenu razinu odmah se automatski aktivira narudžba kako bi se kupac opskrbio upravo na vrijeme.

Odnos menadžmenta kupca prema dobavljačima određen je pregovaračkom moći kupca, odnosno dobavljača. Iako je „Kupac kralj“ postoje neke robe, proizvodi i usluge gdje je pregovaračka moć dobavljača veća jer se radi o rijetkom dobru, specifičnom znanju ili neobnovljivom izvoru energije. U takvim situacijama menadžment kupca mora se prilagoditi zahtjevima dobavljača ako su oni realni. (Sikavica i suradnici 2008: 120.)

3.3 KONKURENCIJA

Konkurencijom se smatra organizacija iste djelatnosti, ali unatoč istoj djelatnosti da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage odnosno tržišnog potencijala kao i ostali. Konkurencija se kao takva može pojaviti na ulaznoj strani procesa transformacije u borbi za resurse, te na izlaznoj strani u borbi za kupce. Samu konkurenciju nije moguće kontrolirati niti se ona najavljuje te zbog toga menadžment mora pronaći odgovarajuće strategije kao odgovor na izazove konkurencije. Dolaskom računala i komunikacijskih tehnologija konkurencija je postala velika gotovo na svim područjima. (Ibid: 121.)

Zbog prisutnosti konkurencije gotovo na svakom koraku, da bi se utvrdile njene prednosti i slabosti potrebno ju je pratiti kako bi se lakše eliminirala iz tržišne utakmice. U tom slučaju menadžmentu su potrebne informacije do kojih ponekad nije moguće doći jer nisu dostupne javnosti. (*Buble, 2013: 41.*)

Najbolji odgovor na izazove konkurencije je strategija kompanije koja mora biti unikatna i neprepisivana. Dobru strategiju dakako mora pratiti kvaliteta proizvoda te konkurentna cijena u skladu s kvalitetom. Kompanije u borbi protiv konkurencije stvaraju različite konkurentne strategije kako bi je pobijedile. Neke od njih su strategija diferencijacije, strategija niskih troškova i strategija fokusiranja. svaka od njih povećava konkurentsku prednost organizacije koja je koristi. (*Sikavica i suradnici 2008: 123.*) Međutim o strategijama u nastavku rada.

Najkorisnijim instrumentom za procjenu konkurentne pozicije smatra se Porterov model pet konkurentskih sila. On prikazuje sustavan način mišljenja o tome kako konkurentne sile djeluju na razvoj industrije i kako određuju stupanj profitabilnosti različitih industrija i industrijskih segmenata. (*Teece, D.J., Pisano, G., Shuen. A.*)

Porterov model može se dograditi još i modelom utjecaja interneta na snage koje utječu na konkurenciju u nekoj industriji. Internet ustvari pojačava konkurentnost iz razloga što konkurentima omogućava lakši ulazak na tržište, prebacuje veću moć na krajnjeg kupca, te povećava pregovaračku moć dobavljačima. Sam internet što se tiče suparništva među konkurentima zamagljuje njihove razlike i stavlja ih u isti položaj.

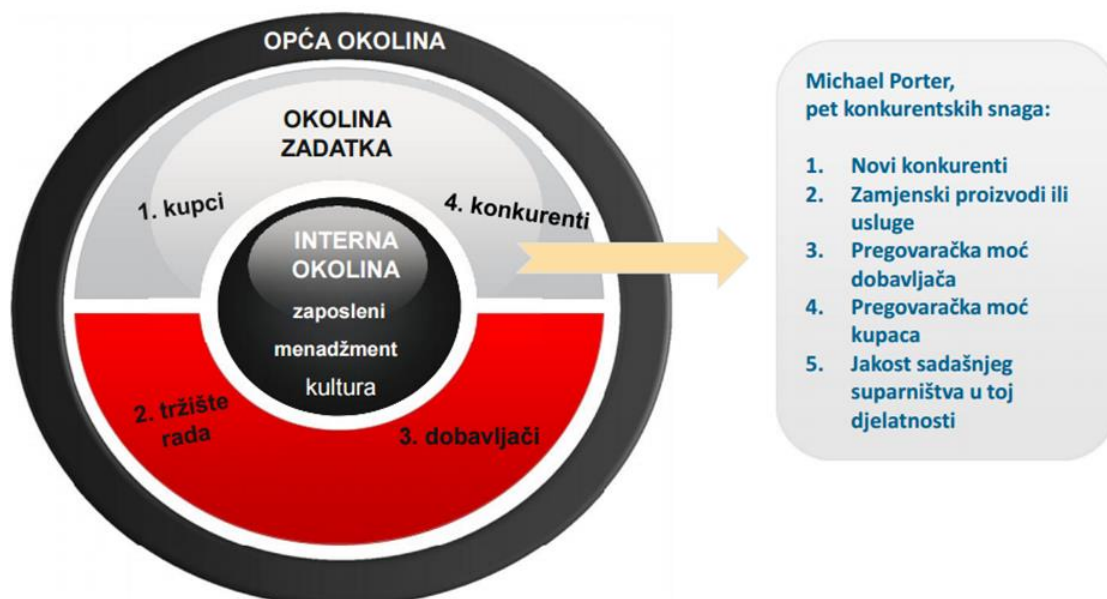
Na slici u nastavku prikazana je interna okolina kojoj pripadaju zaposleni, menadžment i kultura; i okolina zadatka kojoj pripadaju kupci konkurenti, dobavljači i tržište rada, te je u sklopu konkurenata prikazano pet konkurentskih snaga Michaela Portera a one su:

- Novi konkurenti – analiziraju se mnogi faktori opasnosti od ulaska novih konkurenata a neki od njih su prednost apsolutnog troška, pristup inputima, politika vlade, prepoznatljivost marke i dr.

- Zamjenski proizvodi ili usluge u sklopu ove snage analiziraju se troškovi prebacivanja na novi proizvod, zadovoljstvo kupaca supstitutima, utjecaj zamjene na cijenu proizvoda.
- Pregovaračka moć dobavljača analizira se broj i koncentracija dobavljača, troškovi prebacivanja, dostupnost supstituta, sposobnost dobavljača na vertikalnu integraciju i dr.
- Pregovaračka moć kupca u ovoj konkurentskoj snazi analiziraju se ukupni iznosi kupnje, informacije o kupcima, osjetljivost na cijenu, različitost proizvoda, koncentracija proizvoda u odnosu na industriju i dr.
- Jakost sadašnjeg suparništva u toj djelatnosti analiziraju se faktori izlazne barijere, broj i veličina konkurenata, fiksni troškovi, stopa rasta industrije

Svi navedeni strukturni faktori u međusobnoj su interakciji jer se nalaze i istoj okolini i međusobno utječu jedni na druge kao što je vidljivo sa slike. Međusobnom interakcijom čine neko poduzeće više ili manje atraktivnim od drugih. Iako su se u novije vrijeme dolaskom novih tehnologija stvorile nove metode stvaranja strategija, Porterov model pet konkurentskih snaga ostaje važan i nezamjenjiv pristup, te pomaže strategijskim menadžerima u stvaranju kvalitetne strategije koja najbolje odgovara njihovim resursima i sposobnostima. (Dess, G.G., Lumpkin G.T., 2003.)

Grafikon 3 Porterovih pet konkurentskih strategija



Izvor: Okolina menadžmenta Doc. dr. sc. Jelena Legčević

Konkurencija na samom tržištu može se podijeliti na savršenu konkurenciju i ne savršenu konkurenciju.

3.3.1 SAVRŠENA KONKURENCIJA

Savršena konkurencija ostvarena je onda kad na jednom tržištu postoji velik broj kupaca, velik broj prodavača, i kad je količina robe koju prodaje pojedini prodavatelj ili kupuje pojedini kupac relativno zanemarivo mala, tako da ponašanje na tržištu bilo koga od njih ne može utjecati na cijene te robe. Treba postojati potpuna sloboda ulaska i izlaska s tržišta i potpuna informiranost tržišnih sudionika. (<http://proleksis.lzmk.hr/32152/25.4.2017.>)

Promjena cijene je posljedica aktivnosti svih prodavača i kupaca, a nikako posljedica njihovog pojedinačnog djelovanja. Dakle, na savršenim konkurentskim tržištima pojedinačni proizvođači su ustvari dobavljači cijena, tzv. price-takers. (http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/savrsena_konkurencija/; [wikipedia / scribd.com](http://wikipedia.org/wiki/price_taker); 25.4.2017.)

Svi ekonomski sudionici smatraju se dobavljačima cijena na tržištu savršenog tržišnog natjecanja ili u kojem sve tvrtke prodaju identičan proizvod, nema prepreka za ulazak ili izlazak, svaka tvrtka ima relativno mali tržišni udio, a svi kupci imaju Potpune informacije o tržištu. To vrijedi za proizvođače i potrošače dobara i usluga te za kupce i prodavatelje na tržištu duga i dionica. (<http://www.investopedia.com/terms/p/pricetaker.asp> 25.4.2017.)

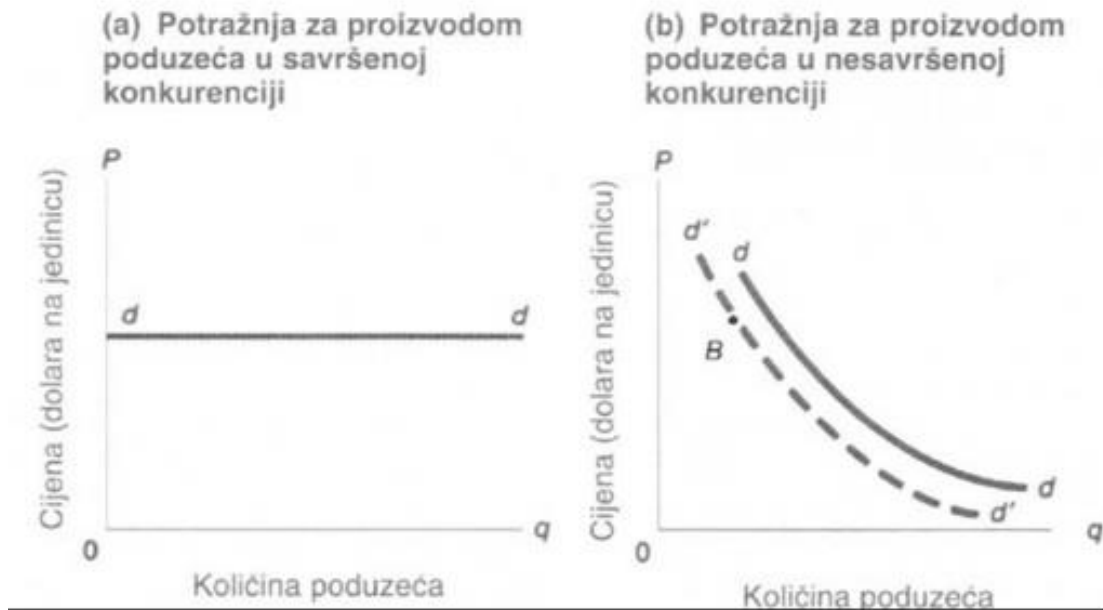
Iz navedenog proizlazi da je savršeno konkurentsko tržište, tržište na kojem sva poduzeća proizvode identične proizvode, ali svako poduzeće je tako malo da njegova proizvodnja ne može utjecati na cijelu industriju niti na cijene. U praksi se rijetko susreću ovakvi primjeri, npr. u proizvodnji pšenice, kukuruza, nafte, pa se može reći da u većini slučajeva prevladava nesavršena konkurencija. (*Thomson i suradnici, 2008.*)

Da bi savršena konkurencija bila prisutna na tržištu potrebno je ispuniti sljedeće uvjete: (http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/savrsena_konkurencija/; [wikipedia / scribd.com](https://www.wikipedia.org/); 26.4.2017.)

- a) Broj kupaca i ponuđača treba biti toliki da nijedan od njih nije u stanju diktirati uvjete razmjene;
- b) Cijena je zadana od strane tržište i nitko od kupaca i ponuđača ne može utjecati na njezinu razinu;
- c) Svi sudionici na tržištu su savršeno informirani o karakteristika proizvoda i usluga koje razmjenjuju;
- d) Ponuda i potražnja proizvoda i usluga je homogena i djeljiva;
- e) U svakom trenutku postoji slobodan ulaz i izlaz s tržišta.

Iz grafa (a) prikazanog u nastavku vidljivo je da u savršenoj konkurenciji potražnja za proizvodom izgleda kao ravna linija, koja u ovom dijagramu prikazuje kako se količina poduzeća kroz vrijeme neprestano povećava dok cijena dobara po jedinici ostaje konstantno ista. Što ne vrijedi kod potražnje za proizvodom u nesavršenoj konkurenciji gdje krivulja potražnje ima negativan nagib zbog nesavršene konkurencije što ipak ne znači da njeni sudionici mogu nesmetano diktirati cijene. U slučajevima kada se potražnja poveća njena krivulja će se pomjeriti udesno, a ako se potražnja smanji krivulja će se pomaknuti u lijevo. Iz ovoga grafa je vidljivo da se potražnja za proizvodom povećala jer se krivulja pomaknula u desno. Intenzitet nesavršene konkurencije varira od sektora do sektora, odnosno od proizvoda do proizvoda

Grafikon 4 Prikaz razlika između konkurencija



Izvor: https://www.google.hr/search?q=savr%C5%A1ena+konkurencija&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwjMxP2T0J3UAhULISwKHUDBeYQsAQIQg&biw=1093&bih=530#imgrc=mBmX_YcMflb3vM:

3.3.2 NESAVRŠENA KONKURENCIJA

Tržište nesavršene konkurencije je ono gdje postoji mogućnost određivanja cijena od strane privrednih subjekata kako na strani ponude tako i na strani potražnje što pretpostavlja ograničeni broj gospodarskih subjekata.

(http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/ekonomija/ekonomija_11.pdf
26.4.2017.)

Na tržištu nesavršene konkurencije postoji veća ili manja ograničenost ulaska i izlaska drugih privrednih subjekata u granu. Za razliku od savršeno konkurentnih poduzeća čija je krivulja potražnje horizontalna krivulja potražnje poduzeća u nepotpunoj konkurenciji je negativnog nagiba kao što je već objašnjeno u tekstu iznad. (dr. Svetislav Polovina)

Neke od vrsta nesavršene konkurencije su

- MONOPOL predstavlja stanje na tržištu kada proizvode ili usluge nudi samo jedan ponuđač (proizvođač) ili više njih ali da su pritom na) ili više njih ali da su pritom načinili međusobni sporazum o ponašanju na tržištu.
- DUOPOL je oblik nesavršene konkurencije, tj. tržišna struktura u kojoj nasuprot mnogobrojnim kupcima postoje na strani ponude samo dva proizvođača nekoga dobra ili usluge. Svaki od njih mora voditi računa o postupcima onoga drugoga. Obojici bi naškodilo ratovanje cijenama (međusobna konkurencija uzastopnim obaranjem cijena) pa je vjerojatnija neka vrsta izričitog ili potajnog dogovaranja o cijeni ili podjeli tržišta.(<http://proleksis.lzmk.hr/18797/> . 1.6.2017.)
- OLIGOPOL je stanje na tržištu kada jedan segment ili više njih kontroliraju dva (duopol) do deset poduzeća. To mogu biti proizvođači ili trgovci. U načelu se ponašaju kao monopolska poduzeća maksimizirajući svoj profit izjednačavanjem graničnog troška s graničnim prihodom, s tom razlikom što ipak nisu jedini sudionici na tržištu pa i te kako moraju voditi računa o potezima konkurenata, odnosno nastojati zadržati svoj udio na tržištu ili ga povećati.(Ibidem)
- MONOPOLISTIČKA KONKURENCIJA je najčešća tržišna struktura u suvremenoj ekonomiji a tržišna struktura u suvremenoj ekonomiji. To je dakle oblik nesavršene konkurencije u kojoj sudjeluje veliki broj poduzeća različite veličine od kojih niti jedno nema veliki dio tržišta. Slična je savršenoj konkurenciji također ima mnogo prodavatelja između kojih niti jedan nema veliki dio tržišta. Od savršene konkurencije se ipak razlikuje po tome što proizvodi koje prodaju različita poduzeća nisu identični

U okviru ne savršene konkurencije postoje zapreke slobodnom ulasku koje čine faktori koji novim poduzećima otežavaju pristup pojedinim privrednim granama. One mogu biti zakonske i ekonomske. Zakonska regulative javljaju se u vidu davanja patenta, koncesija ili uvoznih ograničenja. Dok ekonomska ograničenja uključuju visoke investicija potrebne za ulazak čime se obeshrabuju potencijalni konkurenti. Isti efekt se ostvaruje oglašavanjem i diferencijacijom proizvoda čime se kod potrošača

(dr. Svetislav Polovina)

3.4 TRŽIŠTE RADA

Tržište rada podrazumijeva ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija dobiva potrebne zaposlenike. Kao što znamo ljudi su jedini živi element organizacija pa prema tome i njezin najdragocjeniji potencijal. Kvaliteta i uspjeh same organizacije uvelike ovise o kvaliteti, znanju i sposobnosti ljudskih potencijala, koji će svojim znanjem i kvalitetom uspješno odgovoriti na sve izazove okoline. Sve organizacije ne nalaze u istom položaju kada je riječ o mogućnosti izbora najsposobnijih zaposlenika. Neke od organizacija koje se nalaze u ruralnoj sredini, koja nije u mogućnosti privući kvalitetne i obrazovane ljude nemaju mogućnost izbora kao organizacije koje se nalaze u sveučilišnom gradu i cjelokupnim gospodarstvom. U ruralnim područjima najveća je odgovornost na menadžmentu da različitim simulacijama privuče kvalitetnu radnu snagu. Neke od stimulacija mogu biti razni bonusi na plaću, stambeno zbrinjavanje i dr. (*Sikavica i suradnici 2008: 123.*)

Na današnjem globalnom tržištu prisutna je velika multikulturalnost sredina samim time i organizacija koje danas djeluju diljem globalnog tržišta i ljudski potencijal dolazi s tržišta rada nije homogena cjelina. Stoga je danas pred menadžment stavljen veliki zadatak koji podrazumijeva da oni svoji djelovanjem pomire sve različitosti među zaposlenima, te različitosti podrazumijevaju rasu i nacionalnost, zemlje podrijetla, dobne i spolne razlike, socijalno podrijetlo i na kraju fizičke i mentalne sposobnosti i stupanj obrazovanja. Zadatak menadžmenta je da pomire sve različitosti, uvažavajući njihov identitet i osobnost, kako bi ih povezali u homogenu cjelinu koja radi na ostvarivanju ciljeva organizacije. Naravno menadžment u takvom okruženju ima više problema i izazova nego onaj koji djeluje u homogenoj okolini. (*Ibid: 124.*)

Današnjica donosi sve više migracija koje su uzrokovane brojnim faktorima neki od njih su odljev mozgova događa se kada radna snaga odlazi u potrazi za boljim poslom i boljim uvjetima života; neke zemlje imaju probleme s ratovima pa stanovništvo prisilno napušta svoje zemlje i traži bolji život u drugima takvo stanovništvo najčešće nije fakultetski obrazovano, ali svojim iskustvom može uvelike pomoći organizacijama u koje

dolazi. Zbog svih tih događanja menadžment će u budućnosti morati biti još spremniji da bi organizacija što bolje djelovala u tako heterogenom okruženju.

4 STRATEGIJSKA ANALIZA VANJSKE OKOLINE

Temeljni izazov strategijskog menadžmenta proizlazi iz konstantne potrebe za upoznavanjem svoje okoline, kako poslovne, tako i opće, u kojoj se poduzeće razvija i raste. Ta okolina konstantno pruža prilike, tj. mogućnosti i prijetnje ili ograničenja. Strategija se stoga može definirati i kao izvješće o načinu korištenja pojedinih izvora da bi se iskoristile prednosti pogodnih okolnosti za minimiziranje teškoća pri stvaranju željenih učinaka (Mencer, 2003). Strategija je isto tako odgovor organizacije na izazove iz okoline, njena kvaliteta ovisi o kvaliteti informacija koje prikuplja menadžment i koje daju odgovor na pitanja:

- Koje su glavne ekonomske karakteristike i trendovi u društvu i industriji?
- Koji čimbenici kreiraju promjene u dinamici koja utječe na konkurenciju?
- Koje su pretpostavke konkurenata o promjenama u okolini i koje su njihove moguće reakcije?
- Koji su čimbenici okoline ključni za konkurentski uspjeh organizacije?

U današnje vrijeme suvremena tehnologija uvelike povećava brzinu, obuhvatnost i kvalitetu analize informacija a samim time i valjanu podlogu za strategijsko odlučivanje menadžmenta, te im isto tako pomaže pri pronalaženju pravog odgovora na aktualne i buduće događaje u okolini.

U strategijskoj analizi okolina se promatra kao skup unutarnjih i vanjskih čimbenika koji mogu utjecati na ostvarivanje ciljeva u nekoj organizaciji. Temeljni čimbenik u stvaranju kvalitetne strategije je analiza okoline koja se sastoji od tri segmenta: (*Sikavica i suradnici 2008: 205.*)

- analiza vanjske okoline koja određuje sadašnje i buduće pozitivne i negativne trendove, odnosno prilike i prijetnje koje se javljaju

- analiza unutarnje okoline ona određuje strategijsku sposobnost
- integriranje vanjske i unutarnje analize uspoređuje prilike i neprilike sa snagama i slabostima kako bi se utvrdila optimalna strategija

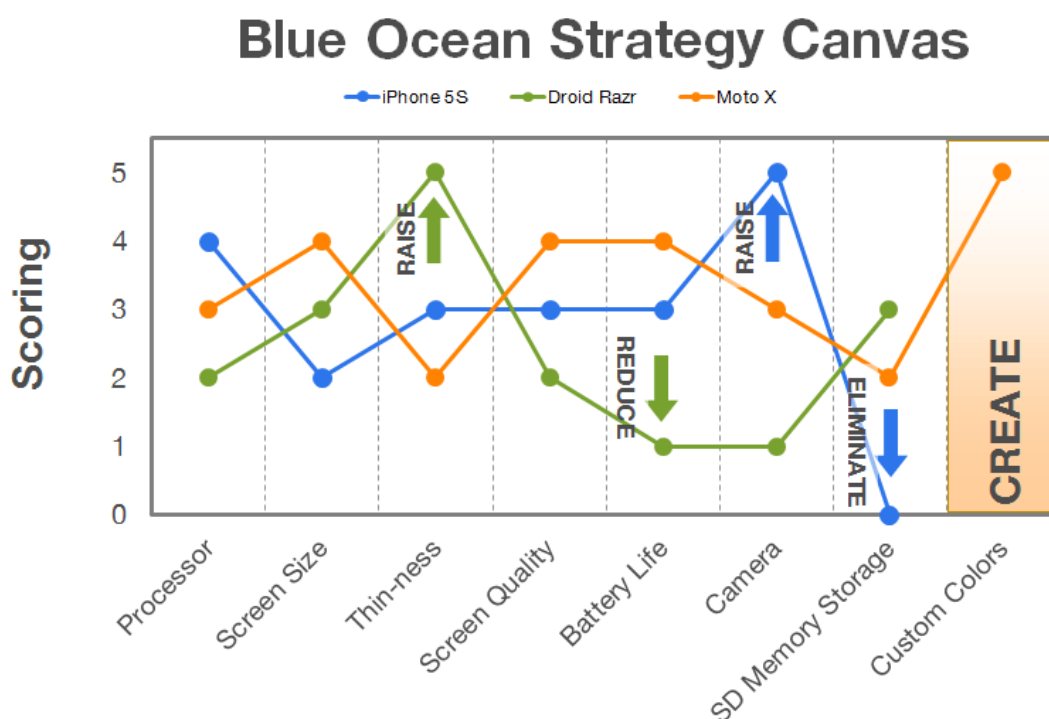
U analizi vanjske okoline organizacije najveću pažnju plijeni analiza konkurentnosti i potrošača (tržišta) jer izravno utječe na strategijski odabir. Izravni konkurenti presudan su čimbenik ponašanja organizacije. Organizacije moraju analizirati ne samo aktualne već moraju predviđati i istraživati potencijalne i buduće konkurente. „Informacije o konkurentima treba prikupljati stalno, te se one najčešće prikupljaju na sljedeći način od samih konkurenata (godišnja izvješća, planovi aktivnosti, brošure, oglašavanje ...); poslovni partneri (dobavljači, mediji, marketinške agencije, financijske institucije); izvori unutar vlastite organizacije (trgovački putnici); kupci konkurenata (istraživanje zadovoljstava); internet i baze podataka (pretraživanje informacija pomoću interneta, te formiranje baza podataka)“. (*Ibid: 212.*)

U današnje vrijeme zbog prisutnosti interneta i novih tehnologija sve informacije o konkurentima javno su dostupne, samo je potrebno njihovo prikupljanje i kvalitetna analiza. Sve više kompanija u svijetu kreira nove funkcije menadžera čije funkcije obuhvaćaju planiranje, prikupljanje i analiziranje podataka, istraživanje specifičnih problema i njihovo rješavanje. Za uspjeh organizacije nije važno samo analiziranje konkurenata već se sama organizacija mora usporediti sa svojim konkurentima da bi gradila uspješnu strategiju. Da bi se organizacija mogla usporediti sa konkurentima mora učiniti sljedeće: (*Johnson, G., Scholes, K., Whittington,*)

- utvrditi čimbenike koji određuju sadašnji i očekivani uspjeh u industriji (najmanje osam)
- ponderirati svaki faktor s obzirom na njegov vjerojatni utjecaj na uspjeh u industriji (suma svih pondera mora biti jednaka 1)
- na ljestvici od 1 do 5 ocijeniti čimbenike za vlastitu organizaciju i konkurente
- utvrditi pondere vrijednosti (množenje pondera i procijene)

Drugi od načina, a ujedno i jednostavniji od prvog navedenog je crtanje strategijskih slika. Koje su poblizje pojašnjene na primjeru Blue ocean strategijskih slika. Za početak crtanja potrebno je odrediti čimbenike koji utječu na konkurenciju između industrijskih igrača u ovom primjeru se radi o mobitelima pa su njihovi čimbenici kvaliteta procesora, veličina ekrana, kvaliteta baterije i drugo. Kada se definiraju čimbenici prikazuje se strategijskih profil prisutnih konkurenata i analizira gdje se u odnosu na konkurente organizacija nalazi. Kada se utvrde svi nedostatici i prednosti stvara se strategijski profil organizacije pokazujući kako ona investira u faktore konkurencije i kako bi mogla investirati u njih u budućnosti. Iz primjera prikazanog u nastavku ako promatramo liniju Moto X (narančaste boje) vidimo da krivulja ima različite vrijednosti te ona predstavlja inovativnu strategiju, te točno zna što treba mijenjati kreirati u odnosu na konkurenciju

Grafikon 5 Blue Ocean Strategy Canvas



Izvor: <http://www.theinnovativemanager.com/blue-ocean-strategy/>

Za formuliranje kvalitetne strategije i postizanje uspjeha presudno je i dobro istraživanje i razumijevanje potreba potrošača jer ipak su potrošači krajnji cilj i ključ uspjeha. Iz razloga što potrošači imaju različite želje i potrebe tržište se dijeli na različite segmente. Segmentacija je strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških

programa kojima se namjerava podmiriti potrebe i želje potrošača. Kao što smo već zaključili da su potrošači temelj za uspjeh strategije, potrebno ih je detaljno analizirati. Kako je ponašanje potrošača vrlo kompleksno i podložno utjecaju niza raznolikih čimbenika tako je i vrlo zahtjevan dio analize jer zahtjeva mnogo stručnosti i različitih istraživanja. Kao prvo i osnovno potrebno je odrediti strategijske potrošače jer bez toga analiza može otići u potpuno krivom smjeru. (*Sikavica i suradnici 2008.*)

Taj se lanac očituje počevši od inovacija u proizvodnji i dizajnu pojedinačne proizvodnje, preko identifikacije postojećih i budućih želja kupaca proizvoda ovog tipa i razvoja novih izvedbenih rješenja, do kompletne usluge u fazi post-prodaje, čime se povećava vrijednost za kupca. Lanac stvaranja vrijednosti prepoznaje se i u pokretanju novog segmenta proizvodnje koji je također baziran na tehnološkim inovacijama, identificiranju i prepoznavanju potreba i preferencija novih kupaca, kojima će se također nuditi garancija na proizvode, koja uključuje servisiranje i održavanje. (*Krajnović, A., Lordanić – Lukavac, S. : 77.*)

5 TUŠAK D.O.O

Tvrtka Tušak d.o.o. osnovana je 1999. godine kao nastavak nekadašnjeg obiteljskog pekarskog obrta. Bavi se proizvodnjom i distribucijom kruha, pekarskih proizvoda slastica i torti. Zapošljava 42 ljudi i od svog osnutka bilježi kontinuirani rast proizvodnje i prodaje. Vodeći je proizvođač kruha i pekarskih proizvoda na području Gospića. Putem vlastitih maloprodaja i trgovačkih lanaca, te distribucijom kruha u javne institucije. Predanim radom i upornošću tvrtka zauzima svoje mjesto na lokalnom tržištu te djeluje na području Gospića, Perušića, Otočca i Karlobaga.

2011. godine Tušak se odlučuje na izgradnju novog, suvremenog pogona u industrijskoj zoni. Nova proizvodna hala, izgrađena i opremljena u skladu s normama HACCP sustava značajno povećava proizvodne kapacitete tvrtke i održavanje visokog nivoa standarda u proizvodnji.

Veliki prostor i povećani kapacitet proizvodnje stvara dodatne fiksne troškove i iziskuje značajno povećanje proizvodnje i prodaje kako bi se ti troškovi pokrili. U tvrtci su svjesni da povećanje proizvodnje i prodaje nije moguće bez promjena u strukturi organizacije rada i uvođenju standarda u poslovanju. Tvrtka sve više raste i tradicionalnim načinom vođenja sve je teže držati pod kontrolom sve procese.

Kao što je već navedeno Tušak d.o.o. djeluje na području Ličko senjske županije, te na području djelovanja uglavnom drži lidersku poziciju. Nacionalni i međunarodni konkurenti zasad nemaju veći utjecaj na tržišnu sliku i s te strane tvrtka se može relativno neometano razvijati. Otvaranjem novog proizvodnog pogona i odlukom o širenju proizvodnje i područja distribucije, pekara Tušak se izdiže iz lokalnih okvira. Rad na širokom području i većem obujmu proizvodnje podrazumijeva promjene u organizaciji. U ovom trenutku, menadžment društva još uvijek može osobno obići sva prodajna mjesta, nadgledati proces proizvodnje i prodaje, kontrolirati kvalitetu, ugovarati prodaju i ako treba, sjesti u kombi i odvesti dodatnu količinu kruha u trgovinu. Menadžment također može zapamtiti sva imena zaposlenika i imati u glavi sve uvjete ugovora i isporuke sa svakim pojedinim kupcem. Svakodnevno poslovanje još uvijek ima obiteljski „štih“ i relativno neformalne odnose i atmosferu. Takvo poslovno okruženje može funkcionirati u postojećem obujmu proizvodnje i radu na ograničenom području. (*Krešimir Grubić, 2009: 8.*)

5.1 KONKURENCIJA

Na području Gospića aktivno djeluje nekoliko tvrtki koje se bave proizvodnjom i distribucijom pekarskih proizvoda. Svaka od njih zauzima svoje mjesto na tržištu i stabilno drže svoje udjele na tržištu, te ih ma koliko mali bili, treba uzeti kao ozbiljne suparnike. Uz postojeću konkurenciju, a s obzirom na trendove u pekarskoj industriji, potrebno je detaljnije analizirati i vodeće subjekte u pekarskoj industriji u Hrvatskoj; Pan Pek, Klaru i Mlinara. Osim što su potencijalna prijetnja, sve tri tvrtke su zanimljive jer su se razvijale u

različitim pravcima i danas mogu biti uzor manjim tvrtkama u pojedinim segmentima. Sve tri tvrtke pronašle su tržišne kanale kojima osiguravaju plasman robe na tržište.

5.1.1 LOKALNI KONKURENTI

Na području Gospića djeluje nekoliko manjih pekarnica koje su ujedno i prodajna mjesta. Pojedinačno, sve te male pekarnice nemaju veliku snagu i ne predstavljaju prijetnju razvoju tvrtke Tušak, ali i te kako utječu na raspodjelu ukupnih tržišnih udjela. Karakteristika kruha kao proizvoda je da je ukupna količina prodaje na određenom području fiksna, što znači da svaka prodana jedinica u jednoj trgovini je definitivno izgubljena prodaja drugoj trgovini. Njihova najveća snaga je uglavnom lokacija i relativno niski troškovi rada s obzirom da se radi o tvrtkama s malim brojem zaposlenih i malim proizvodnim pogonima.

Prednost takvih, malih pekarnica je njihova prilagodljivost u asortimanu, cijenama i radnom vremenu. U prednosti su i zbog rada „u kući“, u malim pogonima koji ponekad i ne ispunjavaju sve stroge i skupe kriterije do kojih drže sve velike i ozbiljnije tvrtke, od HACCP sustava, nabave brašna, plaća radnika i sl. Ali Prema statističkim pokazateljima postoji sumnja da se značajan dio proizvodnje u pekarstvu ne prikazuje u poslovnim knjigama. S obzirom na strože kriterije kontrole i način rada u velikim pekarnama, realno je očekivati da se veći dio takve „sive“ proizvodnje odvija u malim, kućnim pekarskim obrtima, što neke od njih čini nelojalnom konkurencijom i dovodi u nepravednu prednost nad konkurencijom.

Jedan od većih lokalnih konkurenata bila je Zrin trgovina d.o.o. s kojim se Tušak susretao na tržištu u većem broju mjesta, a najviše u Gospiću i Karlobagu. Iako je dugi niz bila izravni konkurent i iziskivala veliki broj analiza za Tušak, ali međutim Zrin- trgovina se zbog financijskih problema zatvorila, te prodajna mjesta na području Karlobaga i Gospića preuzima Tušak d.o.o. i postaje vodeći proizvođač kruha na kako na lokalnom tako i u cijeloj županiji.

Još jedan od utjecajnijih konkurenata na području Ličko senjske županije je Tvornica kruha Zadar koji rade u centralnom pogonu u Zadru, te više izdvojenih pogona od Splita, preko Šibenika i Biograda. Na području Ličko senjske županije drže značajan udio na tržištu, kroz distribuciju proizvoda u trgovačkim lancima i javnim institucijama. TK Zadar najozbiljniji je konkurent tvrtki Tušak na javnim natjecanjima za opskrbu škola, bolnica, vrtića i drugih institucija.

5.1.2 KONKURENTI NA PODRUČJU REPUBLIKE HRVATSKE

Jedan od najvećih proizvođača kruha i pekarskih proizvoda na području Hrvatske je Mlinar. Iako se, kao i druge velike pekarske tvrtke, poziva na svoju veličinu, snagu, širinu asortimana i mogućnost opskrbe velikog broja trgovina, ugostiteljskih objekata i institucija – prava snaga Mlinara je vlastita maloprodajna mreža koja se širi po cijeloj Hrvatskoj i samo je pitanje vremena kada će se pojaviti u Gospiću. Njihove su namjere jasno vidljive na samoj naslovnici internetske stranice gdje o svojoj strategiji kažu: *„U Istri, Kvarneru, Zagrebu i cijelom kontinentalnom dijelu Hrvatske – do Iloka, danas imamo više od 110 predivnih pekarskih dućana sa stotinama proizvoda u ponudi, a mrežu i dalje širimo.“* Razvojem i usavršavanjem vlastitog lanca maloprodaje Mlinar posluje s izrazito visokim troškovima amortizacije i plaća, ali ostvaruje visok dnevni priliv novca i zaobilazi probleme s likvidnošću i kompenzacijama koji muče većinu tvrtki u pekarskoj industriji.

Drugi ali ne i manje važan konkurent na području Republike Hrvatske je PAN-PEK koji nudi tržištu vrlo široku paletu proizvoda - od osnovnih do specijalnih vrsta kruha i peciva, svježih i pakiranih kolača i torti, pa do proizvoda po narudžbi. Tržište i tržišno usmjerenje, sa ciljem prepoznavanja i zadovoljenja potreba naših kupaca. Djeluje na širem području Zagreba, otvaranjem distribucijskog centra u Zadru za prodaju smrznutih i predpečenih proizvoda tvrtka jasno pokazuje namjeru širenja na nacionalno tržište, te svojom kvalitetom postaje jedan od glavnih konkurenata Tušaka.

Iz navedenog pregleda konkurenata vidljivo je da Tušak d.o.o. na području Ličko-senjske županije nema ozbiljnih konkurenata, ali unatoč tome tvrtka male obiteljske pekare shvaća ozbiljno, te svoju konkurentnost pred njima povećava otvaranjem novih prodaja,

kvalitetom svojih proizvoda i prodavača, pristupačnom cijenom za sve staleže društva. Konkurenti na području Republike Hrvatske više utječu na poslovanje, jer svojim smrznutim proizvodima i većim asortimanom ulaze u trgovačke lance koji se u nekim slučajevima odlučuju za smrznuto, a ne svježe i kvalitetno iz razloga što takvi proizvodi mogu dulje stajati na skladištu, a i uvijek su im na dohvat ruke. Protiv te konkurencije Tušak d.o.o bori se naravno kvalitetom svojih svježe ispečenih proizvoda, stalnim uvođenjem novih i još kvalitetnijih proizvoda koji će kupcima biti zanimljivi, te konkurentnom cijenom.

5.2 KUPCI

Hrvatski potrošači gotovo podjednako vjeruju pekarnama koliko i supermarketima kada je u pitanju mjesto kupnje kruha. Naime, ukupno 47% ispitanika navodi kako kruh kupuje u pekarnama, dok ovaj glavni prehrambeni proizvod u trgovini, odnosno supermarketima kupuje njih 45,5%. Da sami peku vlastiti kruh trudi se 6,4% potrošača, a zanimljivo je da onih koji uopće ne konzumiraju kruh ima tek 1%.

Gotovo polovica ispitanih (točno 50%) koji kruh kupuju u pekarnama kaže kako tamo kupuje zato što je kruh kvalitetniji, odnosno jer ima bolje sastojke. Da im je tamo praktičnije kupovati navodi 42,1% sudionika ankete, dok je onih koji smatraju da im je tako jeftinije 13,7%.

Tablica 1 Anketa gdje kupci najčešće kupuju kruh

Gdje najčešće kupujete kruh?		
	N	%
u pekari	190	47,0
u trgovini, supermarketu	184	45,5
sam pečem vlastiti kruh	26	6,4
ne konzumiram kruh	4	1,0
TOTAL	404	100,0

Zašto, iz kojih razloga kupujete kruh u pekari?		
	N	%
kruh je kvalitetniji (bolji sastojci)	95	50,0
najpraktičnije mi je, mogu ga imati kad god poželim	80	42,1
ispadne jeftinije	26	13,7
kruh je finiji	10	5,3
kruh je svjež, topao	9	4,7
dostavljaju mi ga	6	3,2
kruh je finiji, ukusniji	5	2,6
iz navike	3	1,6
urednost, higijena	2	1,1
povjerenje	1	0,5
drugo	6	3,2
TOTAL	190	100,0

Izvor: Krajnović, A., Lordanić – Lukavac, S., Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima

Proizvodnja kruh i pekarski proizvodi je dinamičan inovativan industrijski sektor koji dnevno brine o prehrani milijun potrošača. Sigurna proizvodnja pekarskih, izvanredno kvalitetnih proizvoda u odnosu na promet, uporaba najmodernije tehnologije, brza isporuka svježih proizvoda kod kupaca i u vlastite prodaje, ispunjenje zakonskih zahtjeva i stvaranje transparentnosti proizvoda za krajnjeg korisnika, to su noseći stupovi za očekivanje rasta u poduzeću. (<http://www.csb.com/hr-hr/struke/prehrana-pica/kruh-i-pekarski-proizvodi.html> 13.4.2017.)

5.2.1 VLASTITE PRODAVAONICE

Glavni prodajni kanal su vlastite maloprodaje koje ostvaruju oko 50% ukupne prodaje. S obzirom na situaciju na tržištu, kompenzacije, povrate i neplaćanja, razvoj vlastite maloprodajne mreže predstavlja jedan od najvažnijih izazova i projekata koji će osigurati razvoj i opstanak tvrtke na tržištu. Ukupno jedanaest prodajnih mjesta raspoređeno je na biranim lokacijama u Gospiću, Perušiću i Karlobagu.

Prodajno mjesto u neposrednoj blizini gradske tržnice predstavlja najveću, samim time i glavnu prodaju. Prodaja je 2015. godine obnovljena i uređena po najnovijim standardima, te svojim izgledom zaokuplja pažnju sadašnjih i budućih kupaca. Prisutnost na lokacijama kao što su Dom zdravlja i srednja škola strateški je potez koji ima utjecaj na ciljane skupine kao što su doktori doma zdravlja kojima je kiosk nezaobilazna lokacija na pauzama, te samim time i bolesnici koji dok čekaju red nerijetko svrate da pojedju nešto, u školi su to učenici kojima blizina same kantine igra veliku ulogu, a samim time i cijene koje su prilagođene njima. Prodaje preuzete od glavnog konkurenta Trgovine Zrina koji se zatvorio, dotjerane su i unaprijeđene sa novim ljubaznim i pristupačnim osobljem koje je ogledalo tvrtke. Dvije od preuzetih lokacija nalaze se u Karlobagu te je njihova ciljana skupina kupaca turisti bilo da se zadržavaju u mjestu ili su samo u prolazu. Tvrtka je kao primarni cilj kod stvaranja strategije postavila unapređenje i preuređenje svojih prodaja, pa samim time i maloprodajnog marketa u Karlobagu koji je bio u trošnom stanju i nije bio privlačan ni kvalitetan kakav je nakon rekonstrukcije postao. Market Tušak sada ima atraktivan izgled, najkvalitetnije svježje proizvode, te privlači sve veći broj kupaca,

5.2.2 MALOPRODAJNI LANCI

Prednost poslovanja s maloprodajnim lancima je mogućnost distribucije i prodaje kruha bez troškova vlastitog prodajnog osoblja, prostora i oglašavanja. Ta se prednost „plaća“ nižom cijenom, dugim rokovima plaćanja, kompenzacijom i „bezobraznim“ povratima, što ponekad predstavlja velika opterećenja u poslovanju. Dodatni izazov predstavlja činjenica da isporukom robe trgovini nije završen prodajni proces jer tek je „kupac našeg kupca naš pravi kupac“. Istovremeno, ima slabu ili nikakvu mogućnost utjecaja na prodaju kruha u trgovinama. Proizvod nije u dovoljnoj mjeri prepoznatljiv i prodaja ovisi o prodajnom osoblju same trgovine, nad kojom gotovo i nemamo utjecaj. (*Krajnović, A., Lordanić – Lukavac, S., 2009.*)

Tušak d.o.o. isporučuje kruh u trgovine maloprodajnih lanaca Konzuma, Plodina, te mnogobrojnih malih lokalnih trgovina. Ostvarivanje suradnje sa trgovinama odvija se

preko posrednika (voditelji nabave u trgovačkim lancima, voditelji objekata). Preko posrednika se isto tako obavlja i dnevna narudžba kruha. Posrednici kao i svaki kupac zahtijevaju standard kvalitete, pouzdanost isporuke, niske cijene i dobri uvjeti neplaćanja: Dok krajnjeg kupca privlače izgled i cijena. Tušak je siguran i pouzdan partner koji će sa sigurnošću isporučiti dogovorene količine proizvoda na vrijeme i u standardnoj kvaliteti. Istovremeno, Tušak je prilagodljiv vremenom dostave, količinom i asortimanom.

5.2.3 INSTITUCIJE

Treći po važnosti i količini prodaje. Odlikuje ga stabilnost i konstantnost narudžbi i najmanji rizik poslovanja. Regulirani povrati i uglavnom se poštuju dogovoreni rokovi plaćanja. Jednom kad se ugovori isporuka, potrebna su minimalni napori da se ostvari prodaja. Potrebno je osigurati sigurnu i točnu isporuku, te standardnu kvalitetu. Glavni izazov je dobivanje i ugovaranje poslova na javnim natječajima, gdje je glavni kriterij – najniža cijena. Ovaj kanal prodaje je izvrsno „sidro“ za osvajanje određenog područja. Ugovaranjem posla s određenom institucijom u određenom mjestu ostvaruje se sigurnost u pokrivanju troška distribucije. Cijenom se ide nisko do pokrića osnovnih troškova (proizvodnja + distribucija), a ekstra profit se na istom području ostvaruje u radu s drugim subjektima ili vlastitim maloprodajama.

Neke od institucija koje su stalni kupci proizvoda pekare Tušak su Bolnica koja za svoje bolesnike naručuje samo najkvalitetniju robu; Pleter koji na području Ličko senjske županije opskrbljuje hrvatsku vojsku hranom pa tako i kruhom. Pleter se pokazao kao izrazito dobar kupac i redoviti platiša; Najveća od institucija koju opskrbljuje Tušak na području Ličko senjske županije je Nacionalni park Plitvička jezera, koja posluju cijelu godinu ali svoj vrhunac dosežu za vrijeme ljeta kada količine kruha rastu iz dana u dan te se moraju voziti s dva dostavna vozila da bi kruh bio isporučen u dogovoreno vrijeme.

5.3 DOBAVLJAČI

Dobavljači su ključni faktor proizvodnje, pa vodeći se time menadžment pekare Tušak veliku pažnju pridaje pronalasku kvalitetnih i odgovornih dobavljača. Ujedno

menadžment tvrtke veliku pažnju posvećuje smanjenju troškova nabave i računovodstva, te radi na stvaranju mreže dobavljača. Stvaranjem takve mreže stvaraju se bolji uvjeti s dobavljačima koji daju dodatne rabate na količinu ili slično. U toj mreži dobavljača nalaze se PPK Valpovo i Čakovečki mlinovi koji su dobavljači brašna koje je prijeko potrebno za pekarsku proizvodnju, navedeni dobavljači vrlo su pouzdani i nadasve najkvalitetniji u cijeloj Hrvatskoj. Isto tako mreži pripadaju Vindija, Podravka, Coca Cola, Kvasac, te mnogi drugi dobavljači čiji su proizvodi potrebni bilo u proizvodnji bilo u vlastitim malo prodajama.

5.4 TRŽIŠTE RADA

Kako je već navedeno da tržište rada podrazumijeva ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija dobiva potrebne zaposlenike. Kao što znamo ljudi su jedini živi element organizacija pa prema tome i njezin najdragocjeniji potencijal. Pa samim time i pekara Tušak vođena ovim navodom zapošljava kvalificirane i kvalitetne radnike. Radnike većinom pronalazi preko preporuka ili na zavodu za zapošljavanje. Kod samog zapošljavanja radnika najbitnije je ako se radnik zapošljava na mjesto prodavača da je komunikativna osoba, da se prema kupcima odnosi na korektan i ljubazan način bez obzira kakav kupac bio, te da je spreman napredovati i naučiti sve što je potrebno za posao. Dok je kod zapošljavanja radnika u proizvodni pogon malo teža situacija jer u pogonu svi moraju raditi zajedno što nekad može dovesti do nesporazuma, te to može biti razlog

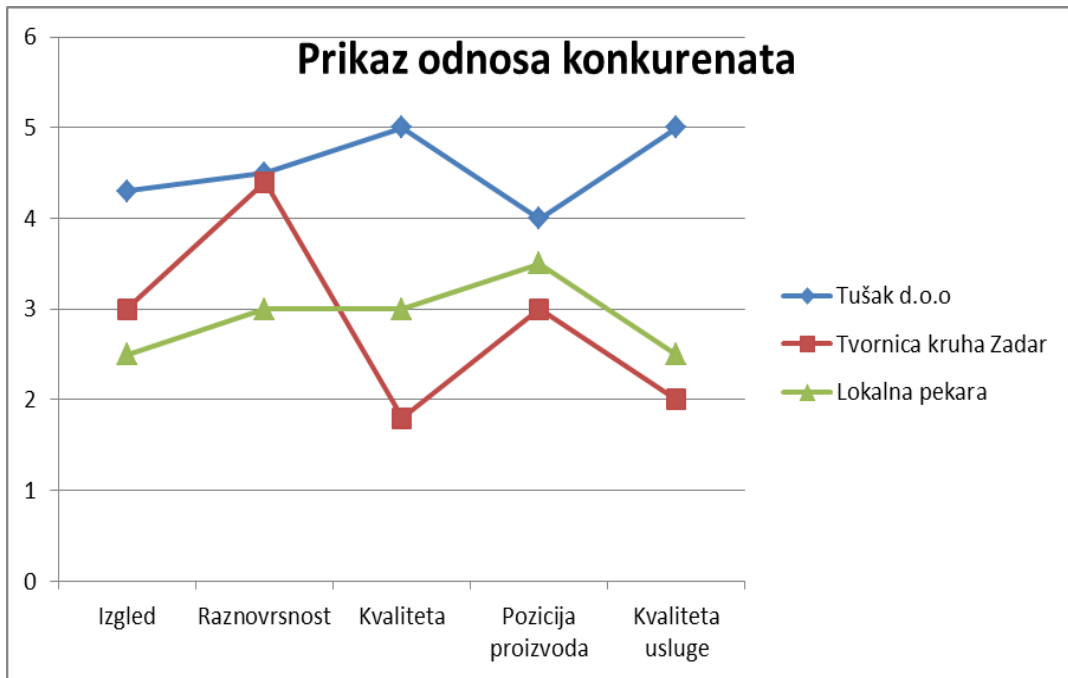
odlaska nekih radnika ili odustajanja onih koji su se tek zaposlili. Još jedan od problema kod pronalaska radnika je noćni rad mnogi mladi pekari ne mogu izdržati taj tempo te nerijetko odustaju od posla. U proizvodnom pogonu Tušak djeluje tim od 10 pekara koji su u proizvodnji već dugi niz godina, te izvrsno djeluju kao tim. U sezoni im se priključuje nekolicina pomoćnih pekara zbog povećanja obima posla.

5.5 STRATEGIJSKA ANALIZA VANJSKE OKOLINE

Kao i većina tvrtki tako i Tušak d.o.o. provodi stratešku analizu svoje vanjske okoline, kako bi razvilo kvalitetnu strategiju. Kod analize menadžment tvrtke najveću

pažnju posvećuje analizi konkurentnosti i potrošača. Kako bi poduzeće zadržalo konkurentnost menadžment konstantno analizira poteze konkurencije, te pronalazi kvalitetna rješenja. Za uspjeh organizacije nije važno samo analiziranje konkurenata već se sama organizacija mora usporediti sa svojim konkurentima da bi gradila uspješnu strategiju. Da bi stvorili svoju strategiju poduzeće se koristi crtanjem strategijskih slika. U prvom koraku određuju temeljne čimbenike koji utječu na konkurenciju između tržišnih igrača, to su u ovom slučaju izgled kruha i peciva, raznovrsnost, kvaliteta proizvoda, pozicija proizvoda, te kvaliteta same usluge. Definiranjem čimbenika prikazuje se strategijskih profil prisutnih konkurenata, te se analizira gdje se u odnosu na konkurente organizacija nalazi. Iz dolje prikazanog grafa vidljivo je da Tušak d.o.o. u svim temeljnim čimbenicima ispred svojih konkurenata. Iz prikazanih ocjena isto tako vidljivo je da su kupci tušakovih proizvoda zadovoljni, te gotovo nemaju nikakvih zamjerki. A da i kupci i dalje ostali zadovoljni i da bi uostalom privukli nove tvrtka nudi široku paletu proizvoda koju iz dana u dan proširuju raznim novim proizvodima (npr. za dijabetičare, bezglutenski kruh). Tušak d.o.o. svoju strategiju zasniva na raznolikosti i kvaliteti svojih proizvoda, te na ljubaznosti osoblja koje je ogledalo svakog poduzeća. Sama strategija dobro se implementira i zbog samih potrošača koji su prepoznali kvalitetu proizvoda i osoblja, te se svakodnevno vraćaju po svježi kruh i peciva.

Grafikon 6 Prikaz odnosa konkurenata na području Ličko-senjske županije



Izvor: Tušak d.o.o.

6 ZAKLJUČAK

Okolina menadžmenta definira se kao vanjski odnosno kao dio vanjskog svijeta s kojim menadžment dolazi u kontakt. Razlikuju se dva temeljna segmenta okoline – eksterna i interna okolina. Dok eksternu okolinu čini opća okolina i okolina zadatka koje izvana utječu na poduzeće, dotle internu okolinu čine snage koje na poduzeće utječu iz njegove nutrine.

Specifična okolina je okolina koja se nalazi u neposrednoj blizini poduzeća i najviše utječe na njegov rad i napredovanje. Čimbenici koji čine ovu okolinu su kupci pokretačka snaga svakog poduzeća; dobavljači pojedinci ili organizacije koje poduzeće opskrbljuju potrebnim resursima bilo to fizičkim, ljudskim, financijskim i informacijskim; konkurencija pod kojom se podrazumijeva organizacija iste djelatnosti, ali unatoč istoj djelatnosti da bi netko bio konkurent trebao bi biti podjednake snage; tržište rada podrazumijeva ljudske potencijale u vanjskoj okolini organizacije iz koje organizacija dobiva potrebne zaposlenike.

Svi navedeni čimbenici utječu na poslovanje poduzeća, ali najveći utjecaj ima konkurencija koju poduzeće mora analizirati i pratiti njezine radnje da bi ostao u korak s njom. Bilo da poduzeća posluju u okolini savršene ili nesavršene konkurencije njihovi menadžeri svakodnevno moraju poduzimati poteze kako bi bili u korak s konkurencijom, te kako bi u nekim slučajevima sama konkurencija bila izbačena iz tržišnog natjecanja. Samim tim poduzeće koje je nadmoćno povlači i sve ostale čimbenike okoline za sobom kako kupce tako radnu snagu i dobavljače.

Na kraju možemo zaključiti da poduzeća koja žele napredak i razvoj moraju stvoriti uspješnu strategiju koja se temelji na kvalitetnoj analizi specifične okoline, da bi poslovala s uspjehom i dobivala željene rezultate. Kao što je vidljivo iz primjera tvrtke Tušak d.o.o. koja se iz malog obiteljskog obrta razvila u uspješnu tvrtku zahvaljujući predanom radu menadžera, koji obavljaju vrlo dobar posao. Rad menadžera u tvrtci podrazumijeva unapređenje proizvoda, iscrpne analize konkurenta koji uglavnom nemaju veći utjecaj na

tvrtku, međutim nisu zanemarivi, te na kraju menadžment se bavi zapošljavanjem kvalitetne radne snage koja stvara s kupcima neraskidiv odnos.

Zbog svega navedenog tvrtaka ima stalan rast prihoda i postala je lider u proizvodnji kruha na području Ličko-senjske županije. Opskrbljuje sve ustanove na području Gospića (Opću bolnicu, Zatvor, Pleter i dr.), te najpoznatiju prirodnu ljepotu Ličko-senjske županije Nacionalni park „Plitvička jezera“ isto tako kruh dostavljaju svim maloprodajnim lancima na području Gospića, Otočca, Karlobaga. Preuzimanjem poslovnica Trgovine Zrin tvrtka povećava broj svojih maloprodaja, te samim tim i učvršćuje svoj položaj lidera u Ličko-senjskoj županiji.



(potpis studenta)

7 LITERATURA

KNJIGE:

1. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., Temelji menadžmenta, Školska knjiga, 2008.
2. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, 2013.
3. Dess, G.G., Lumpkin, G.T. Strategic management, McGraw-Hill Irwin
4. Thomson A., Strickland A.J., Gamble J.E., Strateški menadžment, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta 2008. Zagreb
5. Maning G.L., Reece B.L. Suvremena prodaja, Mate, 2008. Zagreb

ČLANCI

1. Krajnović, A., Lordanić – Lukavac, S., Strateški menadžment i korištenje instrumenata strateškog kontrolinga u malim i srednjim poduzećima 2009.

WEB STRANICE

1. <http://www.investopedia.com/terms/p/pricetaker.asp>, 26.4.2017.
2. <http://proleksis.lzmk.hr/32152/>; 25.4.2017.
3. http://gorila.jutarnji.hr/vijestigorila/gorilopedija/lifestyle/ekonomija_i_pravo/savrse_na_konkurencija/; wikipedia / scribd.com; 26.4.2017
4. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/ekonomija/ekonomija_11.pdf
5. (<http://www.csb.com/hr-hr/struke/prehrana-pica/kruh-i-pekarski-proizvodi.html> 13.4.2017.)

POPIS TABLICA:

Tablica 1 Anketa gdje kupci najčešće kupuju kruh	27
--	----

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1 Odnos organizacije i okoline.....	3
Grafikon 2 Opća okolina, okolina zadatka i interna okolina	5
Grafikon 3 Porterovih pet konkurentskih strategija	13
Grafikon 4 Prikaz razlika između konkurencija	16
Grafikon 5 Blue Ocean Strategy Canvas	21
Grafikon 6 Prikaz odnosa konkurenata na području Ličko-senjske županije	32