Strategija diferencijacije u funkciji izgradnje održive konkurentske prednosti

Špoljar, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:343580

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-19**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivana Špoljar

STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE U FUNKCIJI IZGRADNJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA BRØDENE HARTMANN

Diplomski rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Diplomski sveučilišni studij Menadžment

Ivana Špoljar

STRATEGIJA DIFERENCIJACIJE U FUNKCIJI IZGRADNJE ODRŽIVE KONKURENTSKE PREDNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA BRØDENE HARTMANN

Diplomski rad

Kolegij: Strateški menadžment

JMBAG: 0010208477
e-mail: ivspolja@efos.hr

Mentor: prof. dr. sc., Sanja Pfeifer

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Graduate University Study of Management

Ivana Špoljar

DIFFERENTIATION STRATEGY IN THE FUNCTION OF BUILDING A SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE ON THE EXAMPLE OF BRØDENE HARTMANN

Graduate paper

Osijek, 2020

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.* (cc) BY-NC-SA
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Ivana Špoljar

JMBAG: 0010208477

OIB: 21249234385

e-mail za kontakt: ivana.spoljar95@gmail.com

Naziv studija: Diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija – smjer Menadžment

Naslov rada: Strategija diferencijacije u funkciji izgradnje održive konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Brødene Hartmann

Mentor/mentorica diplomskog rada: prof. dr. sc. Sanja Pfeifer

U Osijeku, 28.09.2020. godine

Potpis Ivana Špoljar

Strategija diferencijacije u funkciji izgradnje održive konkurentske prednosti na primjeru poduzeća Brødene Hartmann

SAŽETAK

U suvremenom poslovanju tržište je zasitno i vapi za inovacijama pa tako poduzeća imaju sve zahtjevniju ulogu pronaći način kako osim osnovnog cilja da proizvedu proizvod, kupcima pruže i dodatnu vrijednost koja će ih zadržati. Poduzeća koja žele opstati na tržištu i izdvojiti se od okoline trebaju izabrati strategiju koja donosi održivu konkurentsku prednost. U ovom radu fokus je na strategiji diferencijacije koja se prikazuje na primjeru poduzeća Brodene Hartmann koji ima izražene prednosti kojima postiže sve veći uspjeh na tržištu. Osim što su analizirane konkurentske prednosti poduzeća, opisan je i koncept održivog poslovanja koji je usko povezan sa suvremenim ekološkim globalnim temama. Rad je podijeljen na tri cjeline. U prvom dijelu je kroz teorijski okvir predstavljena strategija diferencijacije kao i odrednice konkurentnosti. Predstavljena je i industrija koja se promatra, glavni vodeći subjekti te ekološke komponente održivog poslovanja. U drugom dijelu opisana je povijest poduzeća Hartmann te su analizirani izvori konkurentske prednosti koji poduzeće izdvajaju na tržištu. Napravljena je analiza poduzeća kroz značajne strateške alate te su interpretirane sposobnosti poduzeća, ali i slabosti i nedostaci. Opisan je jaz između teorijskog okvira i stvarnog slučaja te su dane smjernice za postizanje dugoročne održive konkurentske prednosti. Treći dio rada donosi osvrt na analizu slučaja, implikacije i preporuke vezane za strategiju diferencijacije koju poduzeće primjenjuje. Doprinos rada očituje se u analizi internog profila poduzeća kroz isticanje potencijalnih prednosti i nedostataka, ocjeni konkurentnosti i atraktivnosti industrije ambalaže te predstavljanju strategije diferencijacije koja se veže uz ekološki prihvatljiva rješenja s naglaskom na održivi razvoj.

Ključne riječi: strategija, konkurentnost, diferencijacija, industrija ambalaže, analiza slučaja

Differentiation strategy in the function of building a sustainable competitive advantage on the example of Brødene Hartmann

ABSTRACT

In modern business, the market is saturated and cries out for innovation, so companies have an increasingly demanding role to find a way to, in addition to the basic goal of producing a product, provide customers with added value that will keep them. Companies that want to survive in the market and stand out from the environment should choose a strategy that brings a sustainable competitive advantage. In this paper, the focus is on the differentiation strategy presented on the example of Brodene Hartmann, which has pronounced advantages with which it achieves increasing success in the market. In addition to analyzing the competitive advantages of companies, the concept of sustainable business is described, which is closely related to contemporary environmental global issues. The paper is divided into three parts. In the first part, the strategy of differentiation as well as the determinants of competitiveness are presented through a theoretical framework. The observed industry, the main leading entities and the environmental components of sustainable business were also presented. The second part describes the history of Hartmann and analyzes the sources of competitive advantage that the company has in the market. An analysis of the company was made through the most important strategic tools and the company's capabilities were interpreted, as well as weaknesses and shortcomings. The gap between the theoretical and the actual case is described and guidelines are given for achieving a long-term sustainable competitive advantage. The third part of the paper provides an overview of the case analysis, implications and recommendations related to the differentiation strategy that the company applies. The contribution of the work is manifested in the analysis of the internal profile of the company through highlighting potential advantages and disadvantages, assessing the competitiveness and attractiveness of the packaging industry and presenting a differentiation strategy related to environmentally friendly solutions with emphasis on sustainable development.

Keywords: strategy, competitiveness, differentiation, packaging industry, case study analysis

Zahvala

Prije svega najviše zahvaljujem svojoj obitelji, bez Vas danas ne bi bila to što jesam.

Vaša odricanja i vjera u mene motivirali su me da uspijem postići sve što želim.

Posebno se zahvaljujem mami koja mi je bila najveća podrška u svemu.

Hvala i prijateljima koji su stajali uz mene kad je bilo najteže.

Hvala što mi niste dopustili da odustanem

ostvariti svoj san.

Posebna zahvala i mentorici prof. dr. sc. Sanji Pfeifer

na iskazanom trudu i savjetima u pisanju ovog diplomskog rada.

SADRŽAJ

1. Uvod ... 1

2. Metodologija rada ... 2

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja ... 3

3.1. Pojam i važnost strategije ... 3

3.2. Konkurentnost poduzeća ... 4

3.3. Konkurentske prednosti ... 4

3.4. Ključni strateški alati ... 7

3.4.1. Porterov model pet konkurentskih sila ... 7

3.4.2. SWOT analiza ... 9

3.5. Strategija diferencijacije ... 12

3.5.1. Izvori diferencijacije ... 13

3.5.2. Važnost tehnologije u postizanju diferencijacije ... 15

3.5.3. Važnost znanja i učenja u stvaranju diferencijacije ... 16

3.5.5. Povezanost diferencijacije i vrijednosti za kupca ... 19

3.6. Kontekstualni okvir - analiza industrije ambalaže ... 20

3.6.1. Trendovi u industriji i održivost ... 22

3.6.2. Tržišni udio na globalnoj razini ... 25

3.6.3. Izazovi industrije ambalaže ... 26

4. Opis slučaja ... 28

4.1. Povijesni razvoj Hartmanna ... 28

4.2. Hartmann u Republici Hrvatskoj ... 30

4.3. Profil poduzeća ... 30

4.4. Proizvodni asortiman – ambalaža ... 31

4.5. Geografska obilježja i investicije ... 34

4.6. Financijski rezultati ... 36

5. Analiza slučaja – strategija diferencijacije i izvori konkurentskih prednosti ... 39

5.1. Znanje, iskustvo i širina kompetencija kao izvor konkurentske prednosti ... 39

5.2. Ekološki trag – izvor konkurentske prednosti ... 40

5.3. Nadmoćna tehnologija kao izvor konkurentske prednosti ... 42

5.4. Intepretacija konkurentskih prednosti ... 44

5.5. Analiza internog profila poduzeća i njegove dugoročne profitabilnosti ... 44

5.5.1. SWOT analiza 44
5.5.2. Porterov model pet konkurentskih sila 47
6. Rasprava 51
7. Zaključak 53
Literatura
Popis tablica
Popis slika

1. Uvod

Postoji niz strategija koje poduzimaju poduzeća kako bi opstala na nestabilnom i neizvjesnom tržištu. Pri tome se najveći fokus usmjerava na praćenje konkurencije te na poduzimanje aktivnosti koje osiguravaju održivu konkurentnu prednost. Poduzeće treba biti fleksibilno i spremno brzo reagirati na promjene u okolini koje mogu utjecati na uspješnost poslovanja. Isto tako, sposobnost poduzeća se ne očituje samo u ostvarenju profita već se naglasak stavlja na stvaranje vrijednosti koja doprinosi cjelokupnoj zajednici.

Kompanije koje prate trendove sve se više vode ekonomičnim načinom poslovanja koje je usko povezano sa globalno važnim temama kao što su očuvanje okoliša i održivi razvoj. Poznato je da još uvijek postoji mnogo industrija koje svojom proizvodnjom zagađuju zrak i okoliš što utječe na smanjenje kvalitete života. Negativni utjecati iz okoline i loša ekonomska stabilnost u Europi i svijetu mogu znatno „poljuljati“ poslovanje poduzeća. Stoga je fokus na primjeni strategije diferencijacije koja usmjerava poduzeće prema dugoročnoj stabilnosti i uspjehu na način na nudi kupcima održiva ekološka rješenja koja nemaju konkurenti. Društveno odgovorna poduzeća ispituju i analiziraju sastav i utjecaj proizvoda na okoliš, zalažu se za smanjenje zagađenosti koje nastaje proizvodnjom ulaganjem u rast i razvoj tehnologija i snažnim marketingom nastoje osvijestiti potrošače proizvoda na očuvanje okoliša. Ne samo unutar poduzeća već i na globalnoj razini nastoji se postići usklađenost s regulativama koje se tiču održivog razvoja na način na imaju minimalni utjecaj na okolinu i okoliš.

Ciljevi rada su kritički valorizirati teorijski okvir strategije diferencijacije na temelju analize poduzeća papirne ambalaže i interpretirati doprinos strategije poduzeću i okolini. Naglasak je na stvaranju konkurentske prednosti stoga je cilj preispitati snage i prednosti poduzeća kao i identificirati nedostatke i poteškoće u poslovanju na koje poduzeće nailazi. Nadalje, u empirijskom dijelu rada, cilj je identificirati i analizirati strateške izbore poduzeća u kontekstu industrije ambalaže u kojem djeluje te argumentirati i ocijeniti doprinos strategije održivom razvoju.

2. Metodologija rada

Prilikom izrade rada korišteni su sekundarni izvori informacija koji su prikupljeni iz knjiga, znanstvenih članaka, relevantnih internetskih stranica i online baza podataka.

Metode koje su korištene prilikom izrade rada su: (Zelenika,1990:173-203):

- Metoda klasifikacije – sistematska i potpuna podjela općeg pojma na posebne, koje taj pojam obuhvaća
- Induktivna metoda – sistematska i dosljedna primjena induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu
- Deduktivna metoda – sistematska i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni
- Metoda analize – postupak znanstvenog istraživanja i objašnjenja stvarnosti putem raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina (pojmova, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela (i elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline
- Metoda studija slučaja – postupak kojim se izučava neki pojedinačni slučaj iz određenog znanstvenog područja.

3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

U ovom poglavlju najprije je prikazan teorijski okvir za razumijevanje strategije diferencijacije i konkurentnosti te su predstavljeni ključni pokretači konkurentskih prednosti. Opisana je industrija ambalaže, glavni konkurenti, izazovi i trendovi na tržištu.

3.1. Pojam i važnost strategije

Na početku poslovanja svaki poduzetnik treba pronaći način kako svoju ideju transformirati u poslovni pothvat. Nakon što jasno definira ciljeve, viziju i misiju poduzeća, poduzetnik treba izabrati pravu strategiju kojom će se voditi prema ostvarenju rezultata.

„Formuliranje strategije je proces transformacije zamišljene vizije u misiju, ciljeve, strategiju i politike, odnosno transformacija strateškog promišljanja u stratešku akciju (Mencer, 2012: 286).“ Nakon formuliranja, slijedi implementacija odnosno provedba strategije. „Implementacija strategije podrazumijeva proces uspostavljanja odnosa koji se do neke naredne promjene strategije neprekidno ponavljaju (Mencer, 2012:286).“

Važnost postojanja strategije može se prikazati kroz sljedeću izreku: „Organizacija bez strategije je kao brod bez kormila (Thompson i sur., 2008: 2).“ Poduzetnik ili menadžer koji želi ostvariti postavljene ciljeve poduzeća treba donijeti strateške odluke koje su vezane za resurse, proizvode ili usluge, kupce i potrošače na tržištu, okolinu i uvjete na tržištu te konkurenciju. „Dakle, strategija nekog poduzeća ukazuje na menadžerske odluke o tome *kako* će privlačiti i ugađati kupcima, *kako* će reagirati na promjene tržišnih uvjeta, *kako* će se uspješno natjecati, *kako* će povećati poslovanje, *kako* će upravljati svakim funkcijskim dijelom djelatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te *kako* će ostvariti rezultate rada (Thompson i sur., 2008: 3).“

Odabir prave strategije povezuje se krajnjim rezultatom, a to je uspjeh na tržištu. „Od svega onoga što menadžeri čine, ništa ne utječe na krajnji uspjeh ili neuspjeh u tolikoj mjeri koliko način na koji menadžerski tim određuje smjer poduzeća, razvija konkurentski učinkovite strateške poteze i poslovne pristupe, te primjenjuje ono što je potrebno činiti unutar poduzeća da bi se strategija

uspješno provodila iz dana u dan. Dakle, *dobra strategija i dobra provedba strategije, najpouzdaniji su pokazatelji uspješnog menadžmenta* (Thompson i sur., 2008:14).“

Osim poduzetnika, strateške odluke donose i menadžeri, lideri, a i ljudi na nižim hijerarhijskim razinama unutar organizacije.

3.2. Konkurentnost poduzeća

Kada poduzeće počne djelovati na tržištu susreće se sa drugim sudionicima koji mogu predstavljati potencijalnu prijetnju. Naime, radi se o suparnicima ili konkurentima koji se bave istom ili sličnom djelatnošću. Menadžeri se stoga, nakon istraživanja tržišta i konkurencije, trebaju fokusirati na snage i sposobnosti poduzeća. Smatra se da je konkurentnost poduzeća uvjet za opstanak na tržištu kao te ključni čimbenik za dugoročnu održivost. „Konkurentnost poduzeća podrazumijeva pronalazak načina kako biti ispred drugih poduzeća na tržištu. Ona je osnovni preduvjet opstanka poduzeća dok izgradnja i stalno podizanje konkurentnosti postaje ključna zadaća menadžera (Daraboš, 2015:15).“

Postoji razlika između konkurentske prednosti i konkurentnosti nekog poduzeća, a to potvrđuje sljedeće: „Potrebno ju je razlikovati od pojma konkurentske sposobnosti ili konkurentnosti poduzeća (engl. *firms' competitiveness)* koji se odnosi na internu snagu poduzeća za postizanje konkurentne prednosti, odnosno posjedovanje atributa koji vode postizanju konkurentske prednosti poduzeća (Daraboš, 2015:15).“

3.3. Konkurentske prednosti

Kod analize vlastitih sposobnosti, poduzeće treba jasno identificirati svoje konkurentske prednosti. Bitno je prepoznati što poduzeće izdvaja u odnosu na konkurenciju, što može ponuditi bolje u odnosu na suparnika i na kraju, odrediti što bi kupce potaknulo da izaberu proizvod ili uslugu poduzeća. „Kako vrijednost predstavlja ono što kupci žele platiti za proizvod, konkurentska prednost poduzeća će postojati ako su ispunjena tri uvjeta:

- Kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenta
- Ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenta
- Ako se razlika u važnijim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati i u budućnosti

Poduzeće će biti konkurentnije u odnosu na svoje industrijske suparnike samo ako između njih postoji razlika koju je potrebno održavati (Bandur, 2007:285).“

Menadžeri stoga primjenjuju konkurentsku strategiju kojom definiraju planove za uspješno konkuriranje na tržištu. „Konkurentska strategija je potraga za povoljnom konkurentskom pozicijom unutar industrije, temeljnog okruženja u kojem se konkurencija pojavljuje. Konkurentska strategija usmjerena je na uspostavljanje profitabilne i održive pozicije unatoč silama koje određuju industrijsko natjecanje (Porter, 2008:21).“

Prije pozicioniranja poduzeća, zadatak je menadžera ocijeniti privlačnost industrije u kojoj namjerava konkurirati. Promatra se ravnoteža ponude i potražnje te njihova fluktuaciji na tržištu. S obzirom na promjenjive uvjete na tržištu potrebno je proučiti prednosti s eksterne (strukturalističke) i interne (resursne) perspektive. Prvi se temelji na sljedećoj pretpostavki: „Temeljna pretpostavka ovog pristupa je kako dugoročna profitabilnost poduzeća ovisi o strateškom pozicioniranju unutar industrije kojoj pripada poduzeće i o dugoročnoj profitabilnosti same industrije (Vrdoljak i sur., 2013:2).“

„Uz strukturalističku paradigmu, koja kao strateški prioritet u potrazi za konkurentnom prednosti stavlja pozicioniranje u postojećim industrijama, važno je ilustrirati i resursnu paradigmu (eng. the recource-based viem of the firm) (Vrdoljak i sur., 2013:6).“

Iz naziva resursne paradigme se može zaključiti da ona sve aktivnosti veže uz resurse poduzeća i njihov razvoj. Orijentira se na korištenje vlastitih snaga i sposobnosti koje se vežu za primjerice znanja i vještine, tehnologiju ili vrijedne ljudske resurse. Eksterna se odnosi na iskorištavanje prilika unutar postojećih tržišta i industrija.

U nastavku je prikazana usporedba eksterne i interne paradigme koja poduzeće obuhvaća kod izučavanja svojih prednosti (vidi tablicu 1).

Tablica 1. Komparacija eksterne i interne perspektive proučavanja konkurentske prednosti

	Eksterna perpektiva	**Interna perspektiva**
Naglasak	Tržište/tržišta	Resursi
Orijentacija	Eksterni potencijali (korištenje prilikama)	Interni potencijali (korištenje snagama)
Ishodište	Tržišna potražnja i industrijska struktura	Resursi i aktivnosti poduzeća
Prilagodba	Prilagodba okruženju	Prilagodba okruženja
Strateški fokus	Održati vodeću tržišnu poziciju	Održati distinktivne resurse
Strateška aktivnost	Eksterno pozicioniranje	Razvoj resursa
Taktička aktivnost	Stjecanje nužnih resursa	Eksterno pozicioniranje
Alati	Pregovaračka moć i barijere mobilnosti	Superiorni resursi i barijere kopiranja

Izvor: Vrdoljak R. I. i sur.,(2013). Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku str.7

Cilj svakog poslovanja je osigurati održivu konkurentsku prednost. Pri tome se strategija smatra učinkovitom ako je poduzeće sposobno nositi se sa konkurencijom i promjenama u okolini te na tržištu. Postoje dva važna koraka koje bi organizacija trebala poduzimati kako bi se uskladila sa konkurentskim pritiscima, a to su:

„1. Poduzimati što više akcija za zaštitu tvrtke od prevladavajućih konkurentskih pritisaka.

2. Inicirati akcije čija je namjera proizvesti održivu konkurentsku prednost, prebacujući konkurentsku lopticu u polje poduzeća, dodatno otežavajući konkurentima, i možda, definirajući poslovni model za industriju (Thompson i sur., 2008:68).“

Na smjer poslovanja znatno utječu strateške odluke koje donose menadžeri za poduzimanje radnji.

„Strategija može biti dobro prenesena i izvršena, i čak može uspješno postići cilj, i pri tome je još uvijek osjetljiva na radnje koje poduzima konkurent. Da bi bile jake, odluke trebaju uzeti u obzir potencijalne prijetnje konkurencije i stoga je korisno razmotriti i najgori scenarij za donošenje odluka (Kourdi, 2007:152).“

3.4. Ključni strateški alati

Menadžeri pri identificiranju obilježja industrije i konkurentskog okruženja najčešće koriste koncepcijski strateški okvir koji se naziva Model pet konkurentskih sila. S druge strane u identificiranju internih sposobnosti i značajki poduzeća, menadžeri uglavnom primjenjuju SWOT analizu koja će se kasnije interpretirati.

3.4.1. Porterov model pet konkurentskih sila

Profitabilnost industrije najčešće se promatra kroz model pet konkurentskih sila čiji se utjecaj razlikuje ovisno o industriji na kojoj djeluju. Ranije spomenuta konkurentska strategija ima fokus na utvrđivanju snaga sila na tržištu te prilagođavanju pravilima tržišnog natjecanja. „U bilo kojoj industriji, bez obzira na to je li domaća ili međunarodna te nudi li proizvod ili uslugu, pravila natjecanja utjelovljena su u pet kompetitivnih sila: ulazak novih sudionika, prijetnja supstitutnih proizvoda ili usluga, pregovaračka moć kupaca, pregovaračka moć dobavljača i rivalitet među postojećim konkurentima (Porter, 2008:23).“ U nastavku će detaljnije biti opisane sve konkurentske sile prema Porteru.

1. **Prijetnja novih sudionika**

- Predstavlja se kao lakoću ulaska u neku industiju potpuno novih konkurenata odnosno novih pridošlica. Prema Marić ova sila ispoljava se kao „vjerojatnost ulaska novih sudionika, tj. poduzeća (konkurencije) u industriju u kojoj poduzeće posluje i na taj mu način oduzima dio stvorenih vrijednosti“ (Marić, 2020:166). Novi sudionici to mogu postići prenošenjem stvorenih vrijednosti na kupce tako što će spustiti svoje cijene ili povećanjem ulaganja u istraživanje i razvoj te marketing.

2. **Pregovaračka moć kupaca**

- Prema Marić navedena „sila utječe na formiranje visine cijena od strane poduzeća, ali i na troškove, razvoj i investicije. Kupci više platežne moći žele kupovati skuplje proizvode i

usluge što određuje koliko će stvorene vrijednosti poduzeća kupci zadržati za sebe, a koliko će stvorene vrijednosti ostati poduzećima za daljnju proizvodnju, rast i razvoj“ (2020:166).

3. **Pregovaračka moć dobavljača**

- Navedena sila „utječe na cijenu sirovina i ostalih potrebnih inputa što određuje koliko će stvorene vrijednosti za kupce preuzeti dobavljači, a koliko će stvorene vrijednosti ostati poduzeću“ (Marić, 2020:166).

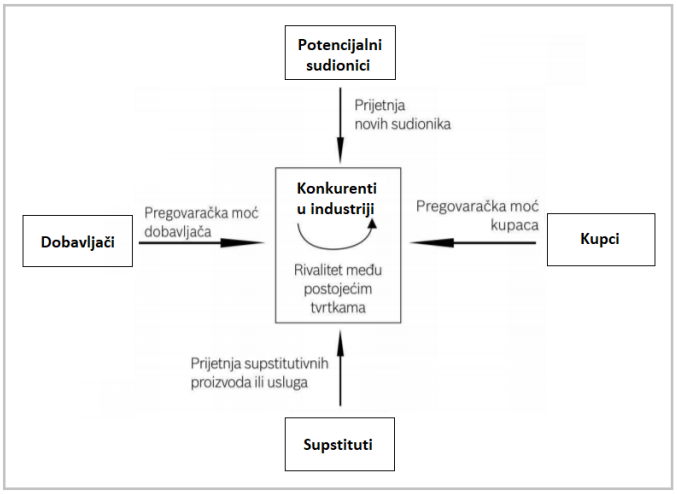
4. **Prijetnja proizvoda supstituta**

- Ta sila određena je vjerojatnošću da „neki drugi proizvod može zamijeniti iste potrebe kupaca te na taj način postavlja gornju granicu koju je kupac voljan platiti za proizvod neke industrije i predstavlja sklonost kupaca prema drugim proizvodima što dovodi do oduzimanja dijela stvorene vrijednosti industriji u kojoj poduzeće posluje“ (Marić, 2020:166).

5. **Rivalitet među postojećim poduzećima**

- Rivalitet u industiji utječe na „određivanje i postizanje cijena, ali i na troškove koji dolaze kao posljedica nadmetanja s konkurencijom, a to je područje unaprjeđenja tehnološki naprednih postrojenja, razvoj novih proizvoda te prodaja i marketing. Također, rivalitet među postojećim poduzećima ima sličan utjecaj kao i prijetnja ulaska novih sudionika u industriju, osim što određuje do koje će se mjere postojanje poduzeća u industriji međusobno natjecati za prisvajanje dijela vrijednosti koju su stvorile za kupce, prenoseći je na kupce nižim cijenama ili rasipanjem kroz više troškove natjecanja (Marić, 2020:166)

Sljedeći prikaz jasnije predstavlja koncept konkurentskih sila (vidi sliku 1).



Slika 1. Pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije
(Izvor: Porter M. E., (2008). Konkurentska prednost. Zagreb: Masmedia str. 24)

Koncept konkurentskih sila menadžmentu daje odgovor koliko je napora potrebno uložiti za pozicioniranje poduzeća. Pri tome najveći utjecaj imaju na visinu troškova te potom na cijenu proizvoda ili usluga.

Porterov model daje odgovor na sljedeća ključna pitanja:

1. „Koliko su snažni konkurentski pritisci koji proizlaze iz napora konkurenata za osvajanjem boljih tržišnih pozicija većeg prodajnog i tržišnog udjela i konkurentske prednosti?
2. Koliko su jaki konkurentski pritisci vezani uz prijetnju ulaska novih suparnika?
3. Koliko su jaki konkurentski pritisci koji nastaju iz pokušaja poduzeća izvan industrije da preotmu kupce za svoje proizvode?
4. Koliko su jaki konkurentski pritisci koji izviru iz pregovaračke moći dobavljača i suradnje između prodavača i dobavljača?
5. Koliko su jaki konkurentski pritisci pregovaračke moći kupaca i suradnje između prodavača i kupaca? (Thompson i sur., 2008:52-66).“

3.4.2. SWOT analiza

Zbog svoje jednostavnosti često se primjenjuje kod analize stanja poduzeća. „SWOT je akronim engleskih riječi za snage, slabosti, prilike i prijetnje“ (Mencer, 2012:229). Pomoću analize se preispituju resursne sposobnosti poduzeća koje su ujedno i konkurentske prednosti, zatim suprotno prednostima istražuju se nedostaci i slabosti poduzeća.

Interne su snage i konkurentske sposobnosti prema Menceru (2012) sljedeće:

- „snažna strategija koju podržavaju konkurentski vrijedna vještina zaposlenih i iskustvo na ključnim poljima
- snažni financijski izvori
- snažna marka i povoljna predodžba o poduzeću
- superiorna tehnološka pozicija s obzirom na mogućnost korištenja vlastitih patenata
- superiorni intelektualni kapital u odnosu na temeljne rivale
- prednosti u troškovima
- snažna promocija
- vještina inoviranja proizvoda
- superiorno iskustvo u sustavu nabavljanja
- bolja kvaliteta proizvoda u odnosu na konkurente
- široka geografska pokrivenost distribucijskim kanalima i
- stvaranje alijansi i zajedničkog poslovanja s drugim poduzećima čime se osigurava pristup vrijednim tehnologijama, konkurenciji i atraktivnim tržištima“ (Mencer, 2012:234).

Poduzeće treba nastojati i jačati snage poduzeća čime postiže konkurentsku prednost što na kraju doprinosi dugoročnom uspjehu poduzeća.

Uobičajeni izvori slabodi i smanjenja konkurentskih prednosti uključuju:

- „nedostatak jasne strateške orijentacije
- zastarijevanje prednosti
- loša bilanca, opterećena prevelikim dugovima
- previsoki jedinični troškovi u odnosu na glavne konkurente
- gubitak nekoliko osnovnih vještina ili konkurentskih prednosti, kao što su pomanjkanje rukovodilaca na pojedinim razinama i deficitarnost intelektualnog kapitala u odnosu na vodeće rivale

- nedovoljna dobit
- opterećivanje internim operativnim problemima
- slaba reputacija i imidž proizvoda
- slabo razvijeni kanali distribucije
- nedovoljna financijska sredstva za promicanje strateških inicijativa
- nedovoljna razina kvalitete proizvoda, istraživanja i razvoja i tehnološkog *know-how"(*Mencer, 2012:235).

Identificiraju se i potencijalne prilike na tržištu kao i moguće prijetnje s obzirom na konkurenciju i okolinu.

Uobičajeni su izvori eksternih prilika prema Buble i sur. (2005) sljedeći:

- „porast potražnje za proizvodima
- pojava novih segmenata kupaca
- poticajni trendovi u svijetu, gospodarstvu i sl. koji utječu na mogućnost snižavanja troškova ili povećanje prihoda
- stimulativne mjere u zakonskoj ili programskoj regulativi vezanoj za poslovanje, industriju ili poslovni sustav
- nove tehnolološke mogućnosti" (Buble i sur., 2005:68).

S druge strane, izvori eksternih prijetnji najčešće su:

- pad potražnje za proizvodima
- pojava novih konkurenata
- povećanje poreza, doprinosa
- visoka razina vladinih mjera i restriktivna regulativa
- prijetnja supstitucijskih proizvoda ili usluga" (Buble i sur., 2005:68).

Prijetnje i slabosti poduzeća nastoje se svesti na minimum, dok se prilike nastoje iskoristiti, a snage poduzeća još više jačati. SWOT analiza daje odgovore na pitanja vezana za poslovnu situaciju poduzeća. „Zaključci koji se odnose na opću poslovnu situaciju poduzeća:

- Na kojem se mjestu na ljestvici od «alarmantno slabe» do «izvanredno jake» nalazi atraktivnost situacije poduzeća?
- Koji su aspekti situacije poduzeća privlačni, a koji neprivlačni? (Thompson i sur., 2008:96).“

3.5. Strategija diferencijacije

Iako postoje različite snage poduzeća koje se mogu prikazati kao konkurentske prednosti, Porter je istaknuo dvije osnovne prednosti. „Porter utvrđuje kako se konkurentska prednost u osnovi može svesti na dva oblika – prednost u cijeni ili u diferencijaciji (Smith, 2007:23).“ Što se tiče prve prednosti, podrazumijeva se da smanjenje cijene određenog proizvoda privlači kupce, međutim, ne predstavlja dugoročno rješenje jer poduzeće mora ostvarivati profit kako bi opstalo na tržištu. Stoga se najviše poduzeća odlučuje za diferencijaciju kao važan čimbenik konkurentske prednosti.

Nadalje, definirao je i tri generičke strategije kojim se poduzeće vodi prema ostvarenju profitabilnosti. „Dvije osnovne vrste konkurentske prednosti u kombinaciji s rasponom aktivnosti koje tvrtka nastoji ostvariti dovode do tri *generičke strategije* za postizanje iznadprosječnog poslovanja u industriji: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje (Porter, 2008:29).“

Strategija troškovnog vodstva usmjerava svoje poslovanje na najniže troškove, dok strategija fokusiranja cilja na segment ili skupinu segmenata. „Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da poduzeće donese odluku: ako želi postići konkurentsku prednost, koju će strategiju i područje pritom odabrati. Pružanje svih proizvoda ili usluga svim kupcima recept je za strategijsku prosječnost i ispodprosječno poslovanje jer to često znači da poduzeće nema

konkurentsku prednost (Raguž i Tolušić,2012:384).“ U nastavku će biti više informacija o strategiji diferencijacije koja je i glavni predmet istraživanja ovog rada.

Menadžeri koji se odluče za strategiju diferencijacije trebaju razlikovati i prepoznati izvore diferencijacije koji poduzeće čine jedinstvenim. „U strategiji diferencijacije tvrtka pokušava biti jedinstvena u svojoj industriji u nekim dimenzijama koje su u velikoj mjeri cijenjene od strane kupaca. Ona odabire jedno ili više svojstava koje većina kupaca u industriji smatra bitnima, i jedinstveno se pozicionira kako bi zadovoljila te potrebe (Porter, 2008:31).“

Osim jedinstvenosti poduzeće treba konkurirati na način da suparnici ne mogu tako jednostavno kopirati proizvod ili uslugu. „Diferencijacija se može temeljiti na samom proizvodu, sustavu dostave, pristupu u marketingu i širokom rasponu ostalih čimbenika (Porter, 2008:32).“

„Diferencijacija omogućuje poduzeću da određuje cijenu uz dodatnu dobit, da proda veću količinu proizvoda po danoj cijeni ili da stekne jednako korisne vrijednosti, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova. Diferencijacija vodi prema vrhunskom poslovanju, ako postignuta cijena uz dodatnu dobit premašuje sve troškove nastale zbog jedinstvenosti (Raguž i Tolušić, 2012:386).“

3.5.1. Izvori diferencijacije

Menadžeri trebaju znati prepoznati izvore diferencijacije koji se nalaze unutar poduzeća. Prilikom provođenja strategije svi dijelovi unutar poduzeća trebali bi biti uključeni kako bi se ona pokazala učinkovitom. Porter (2008) smatra da diferencijacija nastaje iz lanca vrijednosti tvrtke. „Gotovo bilo koja vrijednosna aktivnost potencijalni je izvor jedinstvenosti. Nabava sirovina i drugih inputa može utjecati na izvedbu konačnog proizvoda i, prema tome, na diferencijaciju. Ostali uspješni stvaraju jedinstvenost kroz druge primarne aktivnosti i aktivnosti podrške. Aktivnosti tehnološkog razvoja mogu dovesti do dizajna proizvoda koji mu omogućuje jedinstvenu izvedbu. Aktivnosti operacija mogu utjecati na oblik jedinstvenosti, kao što su nastup proizvoda, usklađenost sa specifikacijama i pouzdanost (Porter, 2008:126).“

Kako bi poduzeće identificiralo jedinstvenost koja dovodi do diferencijacije treba usmjeriti poslovne odluke koje uključuju:

- „svojstva proizvoda i ponuđena izvedba
- ponuđene usluge (npr. kredit, dostava ili popravak)
- intenzitet odabrane aktivnosti (npr. stopa potrošnje na oglašavanje)
- tehnologija primjenjena u obavljanju aktivnosti (npr. preciznost strojnih instrumenata)
- kvaliteta inputa nabavljena za neku aktivnost
- razina znanja, iskustva i obuke pružene osoblju zaposlenom u nekoj aktivnosti (Porter,2008:129).“

Isto tako postoji nekoliko pristupa kako ostvariti diferencijaciju, a u nastavku se navedena četiri:

„Prvi pristup se sastoji od *ugradnje svojstava proizvoda i korisničkih obilježja koji smanjuju kupčeve ukupne troškove korištenja proizvoda.*

Drugi pristup je *ugradnja odlika koje poboljšavaju uspješnost proizvoda.*

Treći pristup je ugradnja *karakteristika koje kupcima udovoljavaju na neekonomičan ili nematerijalan način.*

Četvrta opcija je diferencirati na temelju sposobnosti – *dati vrijednost kupcima putem konkurentskih sposobnosti koje suparnici nemaju ili si ih ne mogu priuštiti“* (Thompson i sur., 2008:128).

Prvi od navedenih pristupa odnosi se na proizvode koji se mogu koristiti na ekonomičan način kao što je primjerice reduciranje sirovina, dok se drugi pristup povezuje sa trajnosti ili lakoćom uporabe proizvoda. Nadalje, treći ukazuje na prednosti kao što su sigurnost proizvoda kroz jamstvo kvalitete. Zadnji pristup odnosi se na primjerice brzo reagiranje na promjene i brzinu stvaranja vrijednosti za razliku od konkurencije. Naglašavanje vrijednosti proizvoda ili usluge kupcima je isto od velike važnosti kako bi oni bili spremni platiti za određeni proizvod. Razlikuju se stvarna vrijednost proizvoda koja se nudi kupcima i vrijednost koju oni primjećuju. Cilj je uskladiti navedene vrijednosti kako bi kupci znali procijeniti što dobivaju za kupljeni proizvod ili uslugu.

3.5.2. Važnost tehnologije u postizanju diferencijacije

„Tehnologija postaje značajan čimbenik uspješnosti poslovanja tijekom posljednjih nekoliko desetljeća. Istraživanje i razvoj novih tehnologija predstavlja sustavan i dugotrajan proces koji u prvom redu zahtjeva odgovarajuće strategijske postavke vezane za mnoga tehnološka rješenja, a nakon toga i zahtjevi financijskih sredstava postaju sve složeniji. Turbulentno okruženje u velikoj mjeri pridonosi da se svako društvo kojemu je cilj gospodarski rast osvrne razvitku novih tehnoloških dostignuća. Kada se spominje strategija gospodarskog rasta ne smije se zanemariti ulaganje u nove tehnologije koje predstavljaju nužnost ako je cilj poduzeća veći udjel na tržištu uz paralelan rast profita (Bandur, 2007:284).“

Iako je neprestano ulaganje u istraživanje i razvoj tehnologije neophodno kako bi poduzeće opstalo na tržištu, ne znači da je svaka tehnološka promjena važna. Važnost ima ukoliko je njezino provođenje pridonijelo stvaranju konkurentne prednosti. U nastavku je prikazana usporedba kada se smatra da tehnologija nije izvor konkurentske prednost i s druge strane, kada je tehnologija izvor prednosti. „Tehnologija koja se koristi u vrijednosnoj aktivnosti, često je rezultat drugih pokretača, kao što su razmjer, vremenska usklađenost ili međusobni odnosi. Naprimjer, razmjer omogućava opremu za automatiziranu proizvodnju velike brzine, dok je zahvaljujući pravovremenom izboru trenutka, elektroprivreda iskorištavala vodenu energiju dok su joj lokacije bile dostupne. U ovim slučajevima, tehnologija nije izvor konkurentske prednosti, već proizlazi iz drugih prednosti. Međutim, tehnologija korištena u vrijednosnoj aktivnosti često je i sama pokretač kada odražava poslovnu odluku koja je donesena neovisno o drugim pokretača. Stoga tvrtka koja otkrije bolju tehnologiju za obavljanje neke aktivnosti od svojih konkurenata, stječe konkurentsku prednost (Porter, 2008:169).“

„Kada se tehnologija spominje kao činitelj konkurentnosti onda se to može povezivati s:

- raspolaganjem novih tehnologija i
- mogućnostima stvaranja novih tehnologija (Bandur,2007:287).“

Ako se tehnološkim promjenama koje se provode nastoji povećati konkurentnost poduzeća i želi stvoriti održiva konkurentska prednost bitne su sljedeće okolnosti:

- *"Tehnološka promjena smanjuje trošak ili povećava diferencijaciju pa je tehnološko vodstvo tvrtke održivo.* Tehnološka promjena povećava konkurentsku prednost, ako dovodi do nižih troškova, ili do diferencijacije i ako ju je moguće zaštititi od oponašanja.
- *Tehnološka promjena pomiče pokretače troškova i jedinstvenosti u korist tvrtke.* Promjena tehnologije vrijednosne aktivnosti, ili mijenjanje prizvoda na način koji utječu na vrijednosnu aktivnost, može utjecati na pokretače troškova ili jedinstvenosti u toj aktivnosti. Stoga, čak i ako se tehnološka promjena oponaša, tvrtka će imati konkurentsku prednost uspije li skrenuti pokretače u svoju korist. Na primjer, novi proizvodni proces koji je osjetljiviji na razmjer od prethodnog procesa, pogodovat će tvrtki s velikim tržišnim udjelom koja predvodi promjene, čak i ako konkurenti na kraju usvoje tu tehnologiju.
- *Predvođenje tehnoloških promjena* pretvara se u prednosti tvrtke koja prva reagira, uz one prednosti koje su prisutne u samoj tehnologiji. Čak i ako dođe do oponašanja inovatora, predvođenje može dovesti do niza potencijalnih prednosti tvrtke koja prva reagira u pogledu troškova ili diferencijacije, koji ostaju i nakon što prestane troškovno vodstvo.
- *Tehnološka promjena poboljšava cjelokupnu industrijsku strukturu.* Tehnološka promjena koja poboljšava cjelokupnu industrijsku strukturu poželjna je čak i ako se lako kopira" (Porter, 2008:171).

Tehnologija je potencijalni izvor diferencijacije, a na poduzeću je da sve tehnološke promjene koje provodi iskoristi na način na stvori održivu konkuretsku prednost. „Tehnološka promjena jedan je od glavnih pokretača konkurentnosti. Ona ima glavnu ulogu u strukturnoj promjeni inudstrije, kao i u stvaranju novih industrija. Ona također izjednačava konkurentske pozicije jer daje mogućnost svim poduzećima da postanu lideri. Mnoga danas velika poduzeća nastala su zbog tehnološke promjene koju su uspjela iskoristiti u svoju korist. Od svih elemenata koji mogu promijeniti pravila i odnose konkuriranja, tehnološka promjena je najvažnija (Raguž i Tolušić,2012:388)."

3.5.3. Važnost znanja i učenja u stvaranju diferencijacije

„Znanje je izvor konkurentske prednosti jer je vrijedno, rijetko, neusporedivo i nezamijenjivo. To je resurs na temelju kojeg poduzeće lako ostvaruje konkurentsku prednost (Raguž i sur,2013:196)

Na tržištu gdje se se neprestano događaju promjene radi postojećih suparnika i ulazaka novih konkurenata, poduzeće treba stvarati nove ideje i primjenjivati ih kroz novo znanje. „U uvjetima globalne konkurencije na tržištu poduzeća mogu postići konkurentsku prednost samo ponudom jeftinijih i kvalitetnijih proizvoda i usluga, a za realizaciju tih ciljeva potrebni su efikasni i inovativni poslovni procesi. Integracijom organizacijskog znanja (poslovnih pravila, procedura, normi i najbolje prakse) u model poslovnih procesa, stvara se repozitorij znanja kao osnova za razvoj sustava za upravljanje znanjem u poduzeću. Na tržištu postoji veliki broj alata za upravljanje poslovnim procesima i znanjem u poduzeću. Odluka o odabiru optimalnog programskog alata ovisi o kvaliteti i mogućnostima alata, ali i o ciljevima projekta promjene poslovanja (Bosilj-Vukšić i sur.,2006:5)."

Postoji razlika između transfera znanja i prijenosa znanja unutar i izvan poduzeća. „Uz informacije koje su osnovni element znanja, njegovo prenošenje često je isticano kao jedna od njegovih najznačajnijih karakteristika. Transfer ili prijenos znanja može se definirati kao dijeljenje ideja preko organizacijskih jedinica, unutar i izvan organizacije. S druge strane, širenje znanja je kretanje znanja kroz organizaciju, između njezinih dijelova (Vrdoljak i sur., 2013:179)."

Kasnije transfer ili prijenos znanja postaje menadžment znanja te postaje važan dio strategije svakog poduzeća. „U promjenjivome, turbulentnome, dinamičnom i neizvjesnom okruženju potrebno je neprestalno stvarati nove ideje i novo znanje. U takvim uvjetima poslovanja ne iznenađuje činjenica da se menadžment znanja (eng. *knowledge management*) brzo pojavo kao sastavni dio strategije koje organizacije diljem svijeta upotrebljavaju da bi prilagodile, upravljale i raspolagale znanjem u organizaciji kao osnovom za postizanje održive konkurentske prednosti (Vrdoljak i sur.,2013:173)."

Znanje i učenje od presudne je važnosti jer pridonosi boljim kreativnim rješenjima i inovacijama, a time i osigurava uspješnost poslovanja i bolju poziciju na tržištu. Znanje doprinosi i svim razinama unutar organizacije, ali i donosi poboljšanje organizaciji na tržištu. „U tom smislu znanje organizacijama može osigurati:

- kreativnost i inovativnost ohrabrivanjem slobodnog izražavanja ideja,
- poboljšanje usluga i zadovoljstvo potrošača,

- povećanje prihoda boljim plasmanom proizvoda i usluga na tržištu,
- zadovoljstvo zaposlenika i veću motivaciju uz smanjenje fluktuacije,
- promjenu stila vođenjam smanjivanje troškova eliminacijom neželjenih procesa (Vrdoljak i sur.,2013:184),"

3.5.4. Ekološka osvještenost u stvaranju diferencijacije

„Nagli i nekontrolirani rast stanovništva u posljednjih stotinu godina, jačanje gospodarske aktivnosti, razvoj međunarodne trgovine, i sve veće potrebe za energijom i materijalnim dobrima, imaju štetne ekološke-gospodarske posljedice za okoliš, koje se očituju ne samo u području onečišćenja i iscrpljivanja prirodnih resursa nužnih za život, već i u području potpunog smanjivanja kakvoće okoliša pojedinih prostora u kojima se ni ekološki ni ekonomski ne može nastaviti život i gospodarska aktivnost (Herceg, 2013:254)." Poduzeća koja su ekološki osvještena svoje poslovanje temelje na konceptu održivog razvoja koji se odnosi na brigu za okoliš. Konkretno, ulažu napore u istraživanje i poboljšanje svojstava proizvoda kroz korištenje raspoloživih resursa koji nemaju negativan utjecaj na okoliš ili primjenjuju nove tehnologije u cilju zaštite i očuvanja okoliša. Primjerice, poduzeće može ponuditi proizvod koji se razlikuje po jedinstvenim svojstvima vezanim za ekološku osvještenost i time se može diferencirati u odnosu na konkurente.

Ekološka je ravnoteža posljednjih godina postala ne samo dio svjetonazora kupaca već i sve većeg broja industrija. Velik je broj industrija i poduzaća koja svoje poslovanje moraju obaljati na dugoročno neštetan način. Najnovije strateške i programske odrednice razvoja Europske Unije također ukazuju na obvezu da se industrijski procesi i aktivnosti oblikuju tako da se sirovine, voda i energija koriste na način koji će ekonomski prihvatljiv i ekološki neškodljiv. "S obzirom na utjecaj na okoliš, danas postoje četiri različita pristupa proizvodnji:

1. tradicionalni (uključuje odlaganje otpada/razblaživanje te tzv. *End-of-pipe* pristup zaštiti okoliša, koji se pojavio 1970-ih godina, a podrazumijeva obradu i zbrinjavanje otpada nakon što je već stvoren);

2. preventivni (čišća proizvodnja uz minimaliziranje otpada, sustav upravljanja okolišem EMS – *Environmental Management System*, proizvodnja fokusirana na što efikasnije iskorištavanje raspoloživih resursa);
3. proizvodnja fokusirana na proizvod (ekodizajn[1] i produljenje životnog vijeka proizvoda) i
4. demeterijalizacija (proizvodnja fokusirana na uslugu koja se putem proizvoda pruža potrošaču) (Herceg,2013:286)."

3.5.5. Povezanost diferencijacije i vrijednosti za kupca

Bitno je naglasiti da i kupci proizvoda ili usluge moraju dobiti vrijednost za jedinstvenost koja se identificira kako bi bila postignuta diferencijacija. „Sve što tvrtka može učiniti da smanji ukupne kupčeve troškove korištenja proizvoda, ili neke druge troškove kupca, predstavlja osnovu za diferencijaciju. Najčešće postoji mnogo načina za smanjivanje troškova kupca ako tvrtka ima sofisticirano razumijevanje načina na koji kupci koriste njen proizvod, ili na koji njene različite aktivnosti – marketinga, dostave i druge aktivnosti – utječu na troškove kupca" (Porter,2008:138).

Percepcija kupaca ima važnu ulogu u prepoznavanju vrijednosti koju poduzeće nudi na temelju diferencijacije. „Nepotpuna informiranost kupaca često uzrokuje da prosuđuju vrijednost na temelju signala, npr. cijena (kad aludira na kvalitetu), atraktivne ambalaže, jake oglašivačke kampanje (tj. poznatost proizvoda), sadržaj oglasa i imidž, kvaliteta promotivnog materijala i prodajnih prezentacija, prodavačevi objekti, prodavačev popis klijenata, tvrtkin udio na tržištu, dužina poslovanja tvrtke, profesionalizam, nastup, osobnost prodavačeva osoblja (Thompson i sur., 2008:129)."

Važno je naglasiti da su troškovi diferencijacije skuplji s obzirom na napore koje poduzeće treba poduzeti, stoga menadžeri trebaju jako dobro uskladiti troškove. Isto tako, strategija diferencijacije treba biti održiva na način da suparnici ne mogu lako imitirati model poslovanja, proizvod ili uslugu.

[1] Podrazumijeva integraciju zahtjeva zaštite okoliša u dizajn proizvoda, s ciljem poboljšanja utjecaja proizvoda, koji koristi energiju kroz čitav svoj životni ciklus, na okoliš.

3.6. Kontekstualni okvir - analiza industrije ambalaže

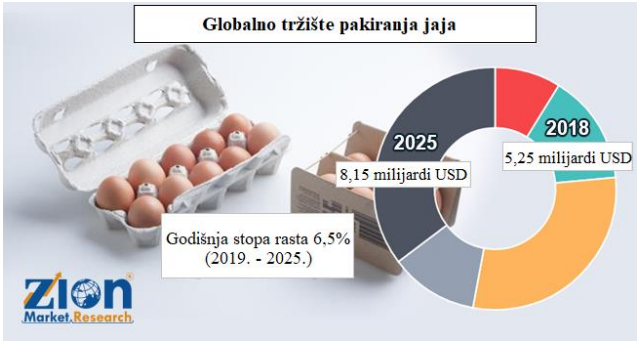
U ovom dijelu rada analizira se industrija ambalaže koja se odnosi na proizvodnju proizvoda od papira, kartona i valovitog kartona. U nastavku je kratko opisana povijesni razvoj i kategorizacija ambalaže.

„Kroz povijest ljudi su uzimali hranu na mjestu na kojem su našli, a vodu su pili sa izvora. Tek kasnije javila se potreba za prikupljanjem i čuvanjem hrane i vode, pa iako nema pisanih dokaza pretpostavlja se da je prva ambalaža bila sačinjena od pruća, slame, kože, mješine životinja, da bi se potom izrađivale posude od gline, keramike, stakla i metala. Ambalaža ima zaštitnu, skladišno-transportnu, prodajnu i uporabnu funkciju. Kvalitetna ambalaža ima sve te funkcije dobro istaknute i usklađene. Definiramo je kao primarnu i sekundarnu. Primarna ambalaža je posuda različitih oblika ili veličine u koju se pakira hrana ili drugi proizvod. Tu spadaju i izrezani tanki fleksibilni materijali koji se neposrednu pred uporabu oblikuju u primarnu ambalažu, dijelovi za zatvaranje ambalaže i dijelovi za unutarnju zaštitu robe u okviru skupnog pakiranja. Sekundarna ambalaža je zapravo transportna ambalaža koja omogućuje racionalniji transport i manipulaciju robom“ (Tkalec i sur., 2018:66).

U ovom radu analiza se industrija ambalaže koja je namijenjena za pakiranje jaja na globalnoj razini. „Kartoni s jajima posebno su dizajnirani za prijevoz različitih vrsta jaja. Kartoni imaju udubljene pjene. Udubljene pjene omogućuju jednostavno skladištenje jaja, a također štite od vanjskih udaraca kroz duži vremenski interval. Primarna upotreba kartona s jajima je u svrhu pakiranja. Kartoni s jajima obično se sastoje od plastike koja uključuje reciklirani papir ili polistiren. Kartoni s jajima svjedoče velikoj potražnji zbog sve veće potražnje za proizvodima od peradi (Researchnester https://www.researchnester.com/reports/egg-cartons-market/815, pristupljeno: 24.09.2020.).“ Danas se na tržištu nudi širok asortiman proizvoda kutija za jaja koje se razlikuju po dizajnu proizvoda koji se odnosi na oblik, veličinu i boju, te materijalu od kojih prevladava papir i plastika (vidi sliku 2).

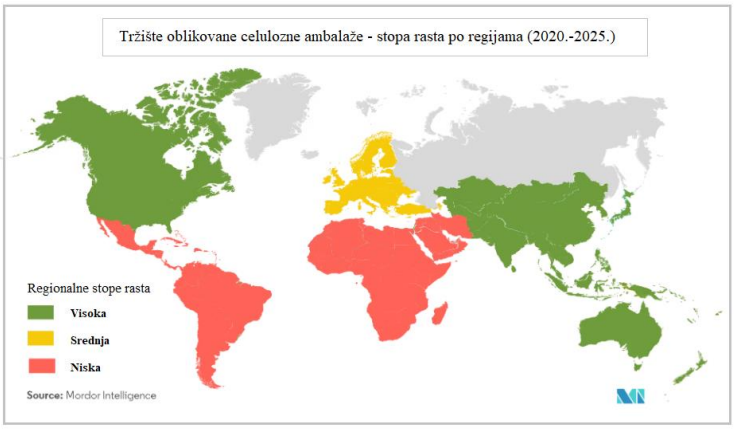
Slika 2. Kutije za jaja, kartoni i pladnjevi
(Izvor: Carters packaging https://www.carterspackaging.com/Shop/Category/Egg-Boxes-Cartons-and-Trays, pristupljeno: 24.09.2020.)

S obzirom da je sve veća potražnja na tržištu čemu doprinose trendovi u industriji koji će kasnije u radu biti analizirani, u nastavku su prikazani ostvareni financijski rezultati te predviđene prognoze za razdoblje do 2025. godine (vidi sliku 3).



Slika 3. Globalno tržište pakiranja jaja
(Izvor: https://www.zionmarketresearch.com/market-analysis/egg-packaging-market, Pristupljeno: 09.09.2020)

Vidljivo je da je globalno tržište pakiranja jaja u 2018. godini doseglo 5,25 milijardi USD, a do 2025. godine prognozira se da će doseći 8,15 milijardi USD uz godišnju stopu rasta od 6,5%. Nadalje je prikazana zastupljenost oblikovane celulozne ambalaže na tržištu (vidi sliku 4).

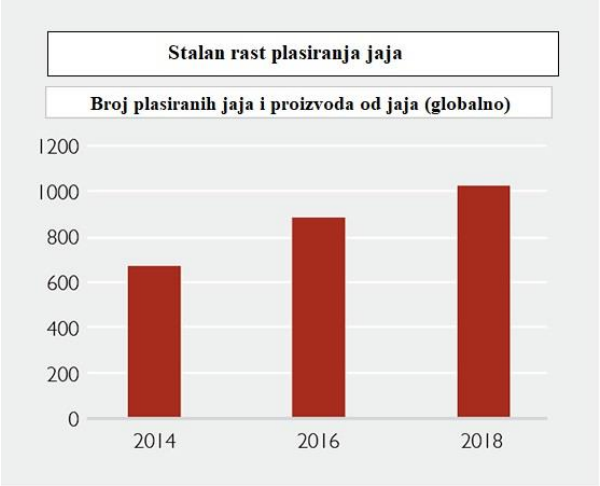


Slika 4. Tržište oblikovane celulozne ambalaže – stopa rasta po regijama (2020.-2025.)
Izvor: (Mordor intelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulp-packaging-market, Pristupljeno:18.09.2020.)

Najveće stope rasta su vidljive u području azijsko-pacifičke regije, dok se Europa nalazi u područje srednje stope rasta. Niska stopa rasta je u području Srednje i Južne Amerike te slabije razvijene regije Afrike.

3.6.1. Trendovi u industriji i održivost

S obzirom da su jaja osjetljiv proizvod koji zahtjeva čvrstu i kvalitetnu ambalažu, proizvođači svakodnevno istražuju i razvijaju dizajn koji kupcima nudi veću kvalitetu i sigurnost. Ulaže se i u sve moderniju tehnologiju koja omogućuje proizvodnju visoko kvalitetne ambalaže. Porastu proizvodnje ambalaže doprinosi i sve veća potražnja za jajima. „U posljednja tri desetljeća, globalna proizvodnja jaja povećala se za više od 150%, a glavni dio ovog rasta pripisuje se azijsko-pacifičkoj regiji koja je porasla oko četiri puta (Zionmarketresearch https://www.zionmarketresearch.com/market-analysis/egg-packaging-market, Pristupljeno: 09.09.2020).” Taj podatak potvrđuje i trend koji je objavila baza podataka Innova koja analizira industriju široke potrošnje i istražuje tržište vezano za proizvodnju jaja (vidi sliku 5).



Slika 5. Stalan rast plasiranja jaja
(Izvor: https://www.hartmann-packaging.com/north-america/think-news/2_2019-five-egg-industry-trends, Pristupljeno: 09.09.2020.)

Slika 5. prikazuje da je u 2014. godini broj plasiranih jaja i proizvoda od jaja iznosio oko 650 te se povećao na malo više od 1000 proizvoda u 2018. godini. Rastu proizvodnje pridonosi sve veća osviještenost kupaca i potrošača koji se okreću ekološki prihvatljivim rješenjima pa se tako sve veći fokus usmjerava na zbrinjavanje ambalaže.

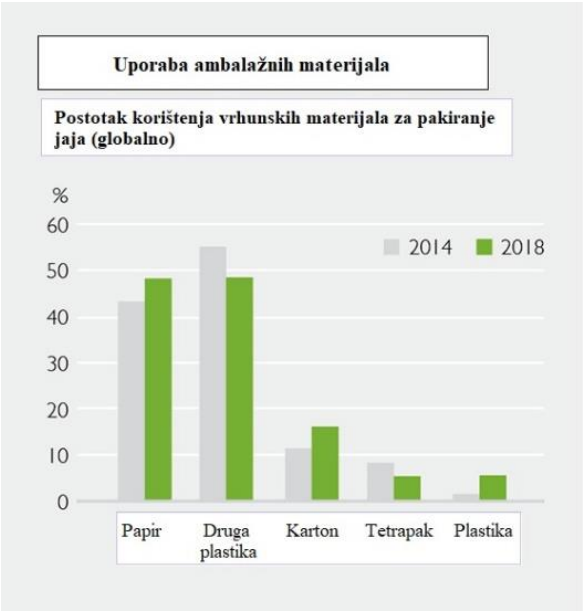
„U današnjem potrošačkom društvu ambalaža igra veliku ulogu kroz: svoju osnovnu funkciju zaštite proizvoda, kao medij koji nosi na sebi različite informacije, ponekad ima zaštitu od krivotvorenja, može poslužiti kao poticajni element ekološke poruke i na kraju postane otpad kojeg treba ekološki zbrinuti (Bolanča i sur., 2019:36).“

Međutim, zabrinjavaju podaci o povećanju udjela otpada po kućanstvu koji pokazuju koliko je veliki problem sa zbrinjavanjem otpada nastalog od ambalaže. „S ekološkog stajališta, ambalaža se zbog svoje količine (30% ukupnoga težinskog otpada kućanstava i 50% volumnog otpada kućanstava, uz prosječnu proizvodnju otpada u razvijenim zemljama od 1 kg dnevno po čovjeku) i raznovrsnosti (staklo, metal, plastika, papir, tekstil) nameće kao nezaobilazan problem lokalne, ali i šire društvene zajednice, sve do razine države, a danas je to već i problem svakoga pojedinog kontinenta, pa i cijelog svijeta (Babić, 2017:94).“ Stoga, proizvođači ambalaže sve veći napor usmjeravaju na održivost koja je usko vezana za brigu za okoliš.

Tržište pakiranja jaja za proizvodnju koristi dva najzastupljenija resursa papir i plastiku. „U 2018. godini segment papira zauzimao je glavni udio od preko 50% ukupnog tržišta i predviđa se da će

u narednim godinama dominirati globalnim tržištem. Prema proizvodu, tržište uključuje kartone i ladice. Kartoni su držali velik udio na tržištu pakiranja jaja u 2018. godini i očekuje se da će zadržati svoj položaj tijekom naredih godina (GlobeNewswire https://www.globenewswire.com/news-release/2019/08/06/1897429/0/en/Global-Egg-Packaging-Market-Will-Reach-USD-8-15-Billion-By-2025-Zion-Market-Research.html, Pristupljeno: 09.09.2020.)."

Sve je veća zastupljenost papirne ambalaže koja uz osnovnu vrijednost da štiti proizvod, stvara i dodatnu vrijednost kroz informacije koje služe kao poticaj za ekološku svijest potrošača, a potom mogućnosti recikliranja ambalaže što na kraju svega doprinosi održivosti. Slika 6. koja proizlazi iz baze podataka Innova prikazuje postotak proizvedene ambalaže papira i kartona koji je u porastu.



Slika 6. Uporaba ambalažnih materijala
(Izvor: https://www.hartmann-packaging.com/north-america/think-news/2_2019-five-egg-industry-trends, Pristupljeno: 09.09.2020.)

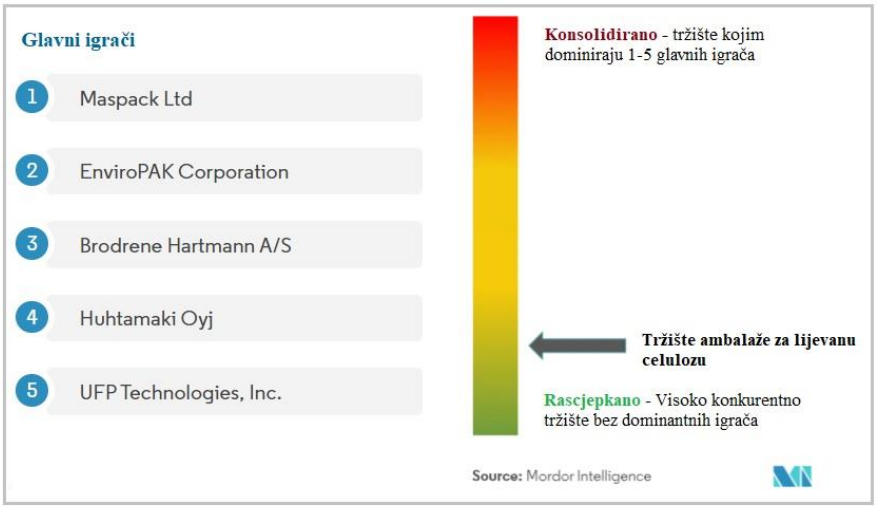
Godine je 2018. vidljiv je porast uporabe papira i kartona u odnosu na prethodno razdoblje, a s druge strane, uporaba plastike je u blagom padu.

3.6.2. Tržišni udio na globalnoj razini

Što se tiče udjela na tržištu dominira afričko-pacifička regija, a navedeni su i ostali sudionici u ukupnom udjelu. „Azijsko-pacifička regija imala je najveći udio na globalnom tržištu pakiranja jaja u 2018. godini, a očekuje se da će dominirati tržištem, s više od 40% udjela, i tijekom predviđenog vremenskog razdoblja (Zionmarketresearch https://www.zionmarketresearch.com/market-analysis/egg-packaging-market, Pristupljeno: 09.09.2020.)."

Smatra se da je razlog tome rast prihoda po stanovniku kao i povećana potrošnja zdrave hrane. „Europa je drugo mjesto na svjetskom tržištu pakiranja jaja po prihodu. Njemačka, Francuska i Velika Britanija pretežne su zemlje europskog tržišta. Predviđa se da će ovo regionalno tržište pokazivati snažan rast rijekom predviđenog vremenskog razdoblja, zahvaljujući prisutnosti mnogih svjetskih igrača poput Brodene Hartmann, Dispak UK i Pactiv u regiji, uz veliku prednost pakiranju na bazi papira u odnosu na plastičnu ambalažu zbog rasta ekološke svijesti. Latinska Amerika pokazuje ogroman potencijal rasta za tržište pakiranja jaja zbog rastuće regionalne proizvodnje i potrošnje jaja. Brazil i Argentina zajedno čine glavni udio latinoameričkog tržišta pakiranja jaja. Bliskoistočna i afrička regija čine relativno manji udio na globalnom tržištu pakiranja jaka i procjenjuje se da će u budućnosti svjedočiti umjerenom rastu tržišta (Globenewswire https://www.globenewswire.com/newsrelease/2019/08/06/1897429/0/en/Global-EggPackaging-Market-Will-Reach-USD-8-15-Billion-By-2025-Zion-Market-Research.html, Pristupljeno: 09.09.2020.)."

Strategije koje koriste pojedini igrači na tržištu se razlikuju. „Tržište ambalaže za oblikovanu celulozu usitnjeno je zbog prisutnosti domaćih i svjetskih igrača. Tvrtke uglavnom nude prilagođena rješenja prema zahtjevima kupaca. Nadalje, glavni igrači koriste različite strategije, poput lansiranja proizvoda, sporazuma i akvizicija, kako bi povećali svoj trag na tržištu (MondorIntelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulppackagingmarket, Pristupljeno: 18.09.2020.)."



Slika 7. Glavni igrači
(Izvor: Mordor intelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulp-packaging-market, Pristupljeno:18.09.2020.)

Na slici 7. je prikazano pet glavnih konkurenata, a to su Maspack Ltd, EnviroPAK Korporacija, Brodene Hartmann A/S, Huhtamaki Oyj i UFP Technologies, Inc. Nadalje je kroz dijagram prikazano konkurentno područje koje zauzima tržište ambalaže. S obzirom da je prethodno navedeno da je tržište usitnjeno zbog prisutnosti velikog broja i domaćih proizvođača i dijagram dokazuje da je tržište više rascjepkano nego u konsolidaciji pet glavnih igrača koji dominiraju.

3.6.3. Izazovi industrije ambalaže

Tržište celulozne ambalaže jedno je od većih zagađivača zraka stoga se svako poduzeće suočava sa smanjenjem stakleničkih plinova na minimum. „Stroga vladina pravila i propisi izazivaju rast tržišta. Prema podacima američke vlade, proizvođači celuloze i papira četvrti su najveći industrijski emiteri stakleničkih plinova. Nadalje industrija celuloze i papira četvrti su najveći industrijski emiteri stakleničkih plinova. Nadalje, industrija celoloze i papira ispušta oko 212 milijuna metričkih tona opasnih tvari u zrak i vodu, a svrstana je u treće mjesto po veličini u industriji. EPA-ini podaci ukazuju na to da se industrija celuloze i papira nalazi u prvih četiri među američkim proizvodnim industrijama o oslobađaju dioksina i spojena sličnih dioksinu. (Mondor

Intelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulp-packaging_market, Pristupljeno:18.09.2020).“

Nadalje, tu je prisutan i veliki izazov poduzeća sa COVID 19 krizom kojom se suočava i tržište ambalaže. „Kriza koronavirusa već je dovela do nekih najoštrijih padova u posljednje vrijeme kod potražnje za određenim vrstama pakiranja, a druge strane ubrzavanje rasta za druge - poput ambalaže za pošiljke e-trgovine koje se pojavljuju kao spas u ovom novom svijetu. Takve promjene mnogim tvrtkama za pakiranje predstavljaju novi niz izazova (Mckinsey.com https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20Products/Our%20Insights/How%20the%20packaging%20industry%20can%20navigate%20the%20coronavirus%20pandemic/How-the-packaging-industry-can-navigate-the-coronavirus-pandemic.pdf , Pristupljeno:18.09.2020.).“

Istraživanja predviđaju da će potražnja za ambalažom na tržištu predviđa ostati u porastu zbog sve veće potrebe za prehrambenim proizvodima. „Potražnja će vjerojatno drastično porasti u prehrambenom području osobito kad pandemija isključi restorane i uslužne djelatnosti prodajnih mjesta. Potrošači će se tako nastaviti kupovati namirnice pa će porasti i potražnja pakiranja. Potrošačke želje da naprave zalihe i njihove panične kupnje hrane, pića i potrebe za kućnom njegom naglasile su navedeni trend (McKinsey https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20Products/Our%20Insights/How%20the%20packaging%20industry%20can%20navigate%20the%20coronavirus%20pandemic/How-the-packaging-industry-can-navigate-the-coronavirus-pandemic.pdf, Pristupljeno:18.09.2020.)

4. Opis slučaja

U ovom poglavlju predstavljena je analiza slučaja na primjeru poduzeća Hartmann. Opisana je povijest poduzeća, proizvodni asortiman, geografska obilježja, financijski pokazatelji te su interpretirane i analizirane konkurentske prednosti te strategija diferencijacije.

4.1. Povijesni razvoj Hartmanna

Od ranih početaka, Hartmann se isticao svojim snažnim poduzetničkim duhom što se moglo vidjeti kroz povijest. „Tijekom više od 100 godina Hartmann je od malog dobavljača strojeva za izradu papirnatih vrećica izrastao u međunarodnog dobavljača ambalaže od lijevanih vlakana i duge linije maloprodajnih i potrošačkih marketinških usluga (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“. Opće je poznato da su srž svakog uspješnog poslovanja inovacije i stalno ulaganje u istraživanje i razvoj proizvodnje. Hartmann se najviše ističe ulaganjem upravo u tehnologiju, proizvode, dizajn proizvoda te potom proširenje proizvodnih linija.

„Brødrene Hartmann A / S (Braća Hartmann) osnovala su trojica braće - Carl, Louis i Gunnar Hartmann. Zasnovana na tvornici strojeva za papirne vrećice njihova oca u Lyngbyju u blizini Kopenhagena u Danskoj, ova je skromna tvrtka početak stoljeća inovacija (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“.

Iz navedenog mjesta krenula se širiti proizvodnja te se sve više resursa usmjeravalo na ulaganje u nove i razvijenije strojeve koji mogu što preciznije izraditi kvalitetan dizajn proizvoda. Istaknuta godina je 1929. kada se spominju kompletna postrojenja. „Do sada se nagon za inovacijama proširio od strojeva za izradu papirnatih vrećica do kompletnih postrojenja za tekuću ambalažu kao i opremu za punjenje i pakiranje (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“.

Najistaknutiji od troje braće, Carl Hartmann koji je imao izražene vještine zapažanja prilika prije drugih, uvidio je mogućnost za stvaranje potpuno nove vrijednosti. „Ideja se pojavila kada je Carl Hartmann upoznao Amerikanca koji je ispod ruke nosio lijevani pladanj od vlakana. Tražio je

europsku tvrtku koja bi mogla proizvoditi pladnjeve za jaja po licenci (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“.

Tako je zapravo započela proizvodnja kartona za jaja, točnije ambalaže od lijevanih vlakana. Veliki potencijal krio se u jednostavnosti proizvoda kao i u materijalu koji je imao višenamjensku svrhu jer se nakon uporabe mogao reciklirati i ponovno koristiti. „Godine 1965. proizvedena je prva ambalaža od jaja izrađena od 100% otpadnog papira (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“.

Činjenica da ne zagađuje okoliš, kod kupaca je poticala dodatnu svijest da svoje proizvode plasiraju u ambalaži koja daje dodatnu vrijednost. S vremenom je ambalaža poprimala noviji dizajn koji je isticao jednostavnost, kvalitetu i poticao na zdravi način života. „Inovativna kutija jaja Plus Pack® za četiri, šest, deset i dvanaest jaja je predstavljen s novim izgledom usmjerenim na potrošače koji traže ruralni izgled koji signalizira svježinu farme (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“.

Kako se često ambalaža razvijala tako je 1998. godine ponovno poboljšan postojeći dizajn sa naljepnicama koje su omogućile proizvođačima potpuno novi način promocije. „Hartmann je prvi koji je predstavio označene kutije s jajima. Ovo su velike vijesti u industrija jaja, donoseći novu priliku za privlačenje potrošača na prodajnom mjestu. Oznaka se lijepi na gornju, prednju i stražnju stranu kutije za jaja, što omogućuje proizvođačima jaja da markiraju svoja jaja i ciljaju potrošače na potpuno novi način (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“. Fokus je bio na privlačenju osjetljive skupine potrošača koji žele detaljniju informaciju o hranu koju kupuju. Tako su imali priliku kupiti kutije s označenim jajima kao što su primjerice danas opće poznate oznake koje klasificiraju jaja iz ekološkog, slobodnog, štalskoh (podnog) uzgoja te kaveznog ili bakterijskog uzgoja.

Sve do danas sve više proizvođača i trgovačkih lanaca diljem svijeta odlučuju se upravo za Hartmann kako bi što uspješnije promovirali i prodali svoje proizvode. „Naša ambalaža od lijevanih vlakana prodaje se na tržištima širom svijeta, a Europa, Sjeverna Amerika i Južna Amerika su naša ključna tržišta (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us, Pristupljeno: 15.09.2020.).“

4.2. Hartmann u Republici Hrvatskoj

Godine 1992. Hartmann je otvorio tvornicu u Hrvatskoj (vidi sliku 8). „Hartmann kupuje tvornice u Koprivnici u Hrvatskoj i u Netanyi u Izraelu (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)“. Na sjeverozapadnom dijelu države, u industrijskoj zoni u gradu Koprivnici započela je proizvodnja ambalaže po poslovnom modelu koji je djelovao i u samom sjedištu kompanije u Danskoj. Na navedenom području je vrlo razvijena papirna industrija što potvrđuje činjenica da uz Hartmann posluju još tri poduzeća iste djelatnosti, Eko papir d.o.o. i Vemo trade d.o.o. koji se bave proizvodnjom papirnih vrećica i omotnih papira te Bilokalnik-Ipa d.d. koji proizvodi valoviti papir i karton kao i ambalažu od papira i kartona.

Slika 8. Hartmann u Koprivnici
(Izvor: https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, Pristupljeno: 15.09.2020.)

4.3. Profil poduzeća

Hartmann je poduzeće koje se smatra vodećim stručnjakom na tržištu za proizvodnju ambalaže od lijevanih vlakana, a svoj uspjeh temelji na snažnoj i održivoj strategiji. Danas se predstavljaju i vodećim proizvođačem tehnologije za proizvodnju ambalaže.

„Mi smo:

- Vodeći svjetski proizvođač ambalaže od jaja od lijevanih vlakana s otprilike 2000 zaposlenika.
- Jedan od najvećih svjetskih proizvođača strojeva za proizvodnju ambalaže od lijevanih vlakana.
- Vodeći proizvođač ambalaže od voća u Južnoj Americi, gdje poslujemo pod nazivom Sanovo Greenpack (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us, Pristupljeno: 17.09.2020.)

Osim posjedovanja tehnoloških znanja, uspjeh temelje i na poznavanju želja kupaca i potrošača. Smatra se da je upravo ključ uspjeha u zadovoljenju želja i potreba potrošača jer su oni krajnji korisnici proizvoda, u ovom slučaju ambalaže koja ima snažnu ulogu da privuče kupca i potakne ga na ponovljenu kupnju što pridonosi lojalnosti i na kraju svega stvaranju dugoročnog profita.

4.4. Proizvodni asortiman – ambalaža

Poduzeće nudi širok asortiman vrhunskih proizvoda ambalaže od lijevanih vlakana koji se razlikuje po izgledu, veličini, svojstvima i dostupni su u više paleta boja (vidi sliku 9).

1. **„imagic²®**
   - Vrhunska kvaliteta
   - Svojim inovativnim oblikom, glatkom površinom, velikom etiketom i vizualnom privlačnošću, imagic²® odmah privlači pažnju potrošača svjesnih robnih marki
2. **imagic®**
   - Visoka vidljivost police
   - Upečatljive boje, tri različite veličine i emotivan dizajn s visokokvalitetnom grafikom čine ovaj uspješni paket istaknutim na polici
3. **Paket mini postera ™ / Plus paket ™**
   - Tradicionalni izbor

- Mini Poster Pack ™ i Plus Pack ™ autentični su tradicionalni kartoni s jajima i praktičan izbor za dobro poznate marke

4. **Plus Pack ™ - NOVO**
   - Sljedeća generacija
   - Novi Plus Pack ™ - sve najbolje značajke bezvremenske klasike, izravno tiskane ili etiketirane i optimizirane za sve linije pakiranja na farmi.
5. **Fresh Pack ™**
   - Donji cjenovni segment
   - Klasični među kartonima od jaja, Fresh Pack ™ je preferirani izbor za kartone s jajima ili s popustom u kartonu od jaja.
6. **Pladanj**
   - Praktično
   - Uglavnom se koriste za transport, dostupne su zaštitne ladice za jaja za različite standarde i različite veličine jaja (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/egg-packaging/, pristupljeno:24.09.2020.).“

Na slici 9. izdvojeno je nekoliko proizvoda čija su svojstva i ponuda za kupca prethodno opisani.

Slika 9. Paleta proizvoda
(Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/egg-packaging/, pristupljeno: 24.09.2020.)

Prednosti proizvoda papirne ambalaže su:

- „Može se reciklirati - kalupljena vlakna mogu se 100% reciklirati. Plastika ne.
- Obnovljivi izvor - izrađena od obnovljivih izvora, oblikovana vlakna pomažu u zaštiti ograničenih resursa. Plastika se dobiva iz neobnovljivih izvora.
- Ugljik neutralna - Sirovina ambalaže od lijevanih vlakana je ugljično neutralna. Plastika ima značajan otisak ugljika.
- Biorazgradiva - Ambalaža od oblikovanih vlakana je biorazgradiva, što znači da se vraća u ekološki ciklus. Treba puno vremena da se plastika raspadne. Inače se spaljuje zajedno s ostalim otpadom koji se ne može reciklirati.
- Omogućuje štednju - Recikliranje štedi dragocjene resurse i smanjuje emisije i odlaganje otpada. Plastika utječe na dragocjene resurse.
- Zaštitno pakiranje - Za razliku od plastike, oblikovana vlakna jastuče, štite i apsorbiraju udarce zbog svoje sposobnosti kompresije.
- Apsorbira vlagu - Sprječava kondenzaciju i plijesan na ljusci jaja. Plastika nije upijajuća.
- Prodajnost - Razni oblici kartona i boje s visokokvalitetnim tiskom i grafikom privlače potrošače. Plastika ne dopušta visokokvalitetni izravni tisak.
- Održivost - Ekološka prihvatljivost ključni je diferencijal za oblikovana vlakna u odnosu na plastiku.
- Pouzdanost - Trgovci i potrošači smatraju oblikovana vlakna robusnijima i stabilnijima od plastike (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/sustainability/moulded-fibre, pristupljeno:24.09.2020.).“

Nedostaci i rizici proizvodnje:

- „Proizvodnja ambalaže od jaja i voća temelji se na kalupu od papira vlakna sušena na visokim temperaturama, a Hartmannov najznačajniji rizik je ukupni gubitak tvornice od požara. Ponovno uspostavljanje objekata bilo bi vrlo dobro dugotrajno, uključuje rizik od prekida poslovanja i gubitka tržišnog udjela jer je pouzdanost opskrbe presudna za Hartmannove kupce

- Kršenje zakona, pravila ili pragova o zaštiti okoliša u vezi s, na primjer, ispuštanje otpadnih voda, emisija CO2, odlaganje otpada ili nenamjerno izlijevanje kemikalija mogu dovesti do prekida poslovanja, novčanih kazni ili drugih sankcija i naštetiti Hartmannovom ugledu te unutarnjem i vanjskom dioniku odnosima.
- Kolebanja u nabavnoj cijeni recikliranog papira i energije (električna energija i plin) mogu imati značajan utjecaj na financijske rezultate grupe s intenzivna konkurencija na tržištima grupe što otežava prilagodbu prodaje cijene u nastojanju da ublaže porast cijena sirovina. Neodgovarajuće zalihe sirovina za Hartmannovu proizvodnju mogu uzrokovati poslovni prekid, ometaju zadovoljavajuću isporuku kupcima i prisiljavaju grupa za kupnju sirovina pod manje atraktivnim uvjetima.
- Iako je potrošnja jaja i voća u povijesti bila otporna na usporavanje gospodarskog rasta, političke i makroekonomske neizvjesnosti mogu uzrokuju značajne pomake u prodaji Hartmanna po kategorijama proizvoda. Štoviše, trgovinske barijere i značajne fluktuacije valuta mogu utjecati na konkurenciju.
- Prodaja pakiranja jaja izložena je promjenama u potražnji za jajima, što opet mogu biti pod utjecajem izbijanja bolesti među nesilicama i strahova potrošača nastalih zdravstvenih opasnosti. Štoviše, izbijanje bolesti poput ptičje gripe obično će podrazumijevati fluktuacije u populaciji nesilica i nestabilnost u ponudi i cijenama jaja.

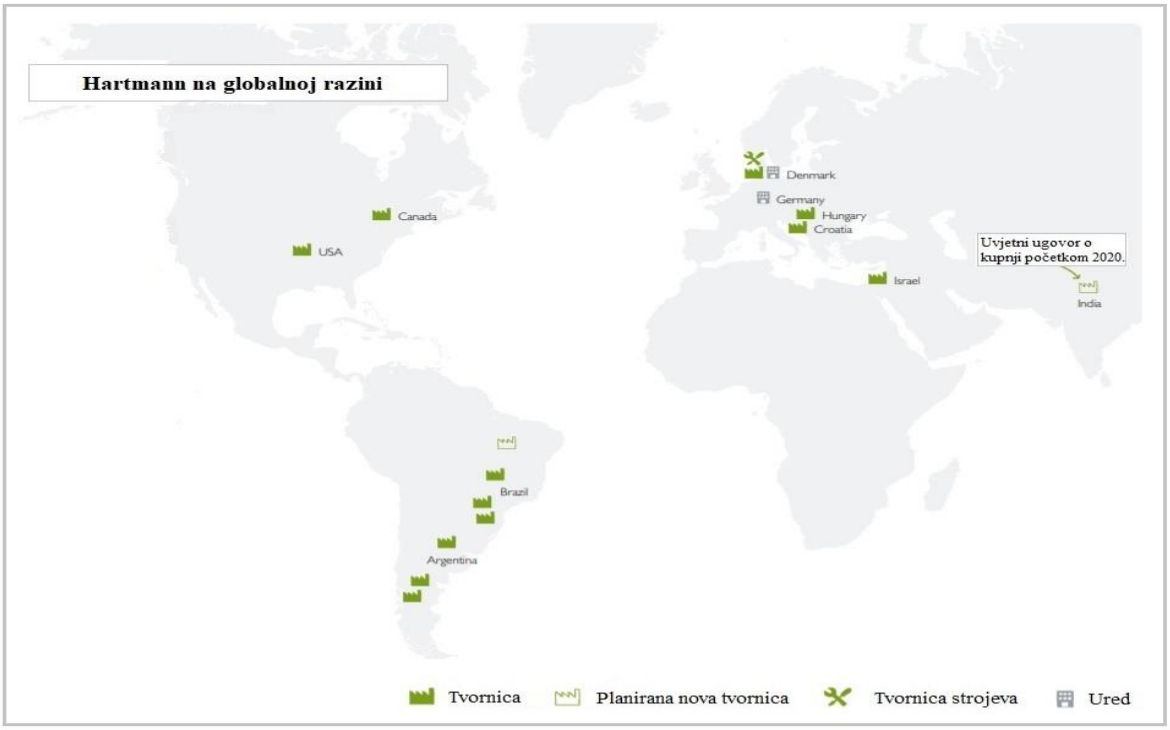
(Hartmann anual report 2019 https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, pristupljeno: 24.09.2020.).“

4.5. Geografska obilježja i investicije

Sjedište Hartmanna se nalazi u gradiću Gentofeu u Danskoj. Iz tog mjesta se dalje počela širiti proizvodnja kako u Europi tako i po drugim kontinentima. U nastavku su prikazane sve postojeće lokacije tvornica ambalaže i strojeva, tvornice koje se planiraju i sjedište (vidi sliku 10).

„Iskorištenost kapaciteta velika je u Hartmannovim tvornicama u SAD-u i Europi, a potražnja za održivom ambalažom od lijevanih vlakana povećava se među postojećim i novim kupcima na

tržištima grupe. Hartmann očekuje puštanje u rad proširenog proizvodnog kapaciteta u tvornici u SAD-u u drugoj polovici 2021. godine, dok se proširenje kapaciteta u Europi očekuje u prvoj polovici 2021. Očekuje se da će ulaganja pridonijeti prihodu grupe i poslovanju dobit 2021. godine. „Naši su zaposlenici uspjeli steći tržišni udio i snažno smo pozicionirani za daljnje širenje. Već povećavamo proizvodne kapacitete u SAD-u i Europi, a danas smo odlučili poduzeti sljedeće korake i proširiti se dalje sljedeće godine kako bismo ostali na čelu pozitivnog razvoja na našim tržištima “, kaže izvršni direktor Torben Rosenkrantz-Theil. Uz kontinuirano širenje u SAD-u i Europi, rad na uspostavljanju nove tvornice u Brazilu napreduje prema planu, a uvjetna akvizicija Mohan Fibre u Indiji sada se treba odobriti u drugoj polovici 2020. godine (Market Screnner https://www.marketscreener.com/quote/stock/BR-DRENE-HARTMANN-A-S-1412929/news/Br-drene-Hartmann-A-S-Hartmann-expands-capacity-in-the-USA-and-Europe-and-lifts-investment-outlook-31142593/, pristupljeno:24.09.2020.).“



Slika 10. Hartmann na globalnoj razini
(Izvor: Hartmannazurecdn https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3079/hartmann-cop-sustainability-report-2019.pdf, Pristupljeno: 17.09.2020.)

Slika 10. prikazuje da Hartmann najviše tvornica ima u Europi i Južnoj Americi, a počinje se širiti i na zemlje Dalekog istoka gdje je u Indiji potpisan ugovor o kupnji tvornice 2020. godine.

Planirane su i velike investicije za naredno razdoblje. „U razdoblju 2020.-2021., Hartmann će uložiti oko 150 milijuna DKK u dovršenje još jednog značajnog proširenja proizvodnih kapaciteta u postojećoj tvornici grupe u Missouriju u SAD-u. Uz to, Hartmann će dodati daljnje proizvodne kapacitete u postojećim tvornicama u Europi. Dodatak slijedi tekuća proširenja, koja napreduju prema planu i očekuje se da će biti puštena u rad 2020. Hartmann prilagođava izglede za ulaganja za 2020. na oko 450 milijuna DKK s oko 400 milijuna DKK (Market Screnner https://www.marketscreener.com/quote/stock/BR-DRENE-HARTMANN-A-S-1412929/news/Br-drene-Hartmann-A-S-Hartmann-expands-capacity-in-the-USA-and-Europe-and-lifts-investment-outlook-31142593/, pristupljeno:24.09.2020.).“

4.6. Financijski rezultati

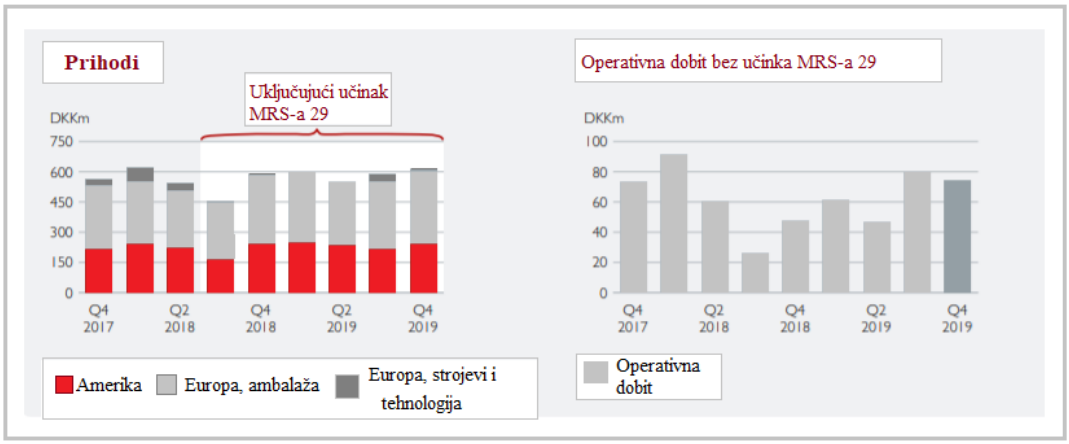
U zadnjem godišnjem izvješću za 2019. godinu Hartmann je izvjestio o svojim rezultatima čije je istraživanje napravilo Europsko poduzeće. „Europsko poduzeće izvijestilo je o ukupnom prihodu u Q4 do 367 DKK milijuna (2018.:346 milijuna DKK) s prihodom od prodaje ambalaže raste na 360 milijuna DKK (2018: 341 milijun DKK) i Hartmann tehnologija je blago podigla prihod na 7 milijuna DKK (2018.: 5 DKK milijuna) (Hartmann anual report 2019 https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, Pristupljeno: 18. 09.2020.).“

Proizvodnja u Europi bilježi prihode čemu potvrđuju sljedeći podaci. „Europsko je poslovanje povećalo prihod na 1406 milijuna DKK u 2019. (2018.: 1.340 milijuna DKK), rast je podržan solidnim temeljnim opsegom poslovanja, povećan udio vrhunskih proizvoda za pakiranje i više prosječne prodajne cijene. Prihod od prodaje ambalaže od jaja je porastao na 1.344 milijuna DKK (2018.: 1.226 milijuna DKK), dok je prihod tvrtke Hartmann Tehnologija, očekivano, pao na 61 DKK milijuna (2018.: 115 milijuna DKK) u 2019. (Hartmann annual report 2019

https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, Pristupljeno:18.09.2020.).“

Dobit iz poslovanja ili operativna dobit Hartmanna je porasla u odnosu na 2018. godinu. „Hartmann je ostvario operativnu dobit prije preračunavanja za hiperinflaciju od 262 milijuna DKK u 2019. godini (2018.:226 milijuna DKK), čime je marža dobiti na 11,1% (2018.:10,2%)... Zaradu je podržao rast volumena na tržištima grupe, veći prosjek prodaje cijene i prihodi od licenci su proizašli iz rješenja europskog spora o kršenju patenta koji se odnosi na Hartmannov imagic® proizvod, dok je doprinos Hartmann Tehnologije bio slabiji 2018. godine (Hartmann anual report 2019. https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, Pristupljeno: 18.09.2020.).“

Slika 11. prikazuje ostvarene prihode po podijeljenim regijama i operativnu dobit na globanoj razini.



Slika 11. Ostvareni prihodi i operativna dobit
(Izvor: Hartmann anual report 2019 https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, Pristupljeno:18.09.2020.)

Napravljeno je istraživanje da li je za investitore privlačno ulagati u dividendu poduzeća. Dioničari kupuju dionice poduzeća, a potom ubiru zaradu iz dobiti koje poduzeće ostvariti kroz isplatu dividende. „Brødrene Hartmann vjerojatno izgleda privlačno za ulagače u dividende, s obzirom na prinos od dividende od 3,1% i devet godina isplate (Finance.yahoo https://finance.yahoo.com/news/br-drene-hartmann-cph-hart-091735440.html, Pristupljeno: 18.09.2020.).“

„U posljednih godinu dana Brodene Hartmann isplatila je 87% dobiti kao dividendu. Isplaćuje veći dio svoje zarade što ograničava iznos koji se može reinvestirati u posao. To može ukazivati na ograničenu potrebu za dodatnim kapitalom unutar poduzeća ili može istaknuti prednost isplati dividende...Također mjerimo isplaćene dividende prema slobodnom novčanom tijeku tvrtke da bi utvrdili je li generirano dovoljno novca za pokriće dividende. Tvrtka je isplatila 71% svog slobodnog novčanog toka, što samo po sebi nije loše, ali počinje ograničavati količinu gotovine koju Brødrene Hartmann ima na raspolaganju kako bi zadovoljila druge potrebe. Ohrabrujuće je vidjeti da su dividende pokrivene i dobiti i novčanim tokom. To općenito sugerira da je dividenda održiva, sve dok zarada ne pada naglo (Finance.yahoo https://finance.yahoo.com/news/br-drene-hartmann-cph-hart-091735440.html, Pristupljeno: 18.09.2020.).“

5. Analiza slučaja – strategija diferencijacije i izvori konkurentskih prednosti

Istraživanjem i analiziranjem poslovanja, mogu se izdvojiti sljedeće konkurentske prednosti Hartmanna, a to su razvijena proizvodna tehnologija koja se temelji na inovativnosti, dijeljenje znanja s kupcima, kvalitetna ekološki prihvatljiva ambalaža, dugogodišnje iskustvo u proizvodnji i prodaji i intenzivno zalaganje za održivi razvoj.

5.1. Znanje, iskustvo i širina kompetencija kao izvor konkurentske prednosti

Prva od istaknutih prednosti Hartmanna je znanje koje se temelji na dugogodišnjem iskustvu. „Razmislite kako možete imati koristi od više od 100 godina iskustva i znanja. I dalje smo tržišni lider i još uvijek stručnjaci za inovativnu tehnologiju lijevanih vlakana (Hartmann packaging https://www.hartmannpackaging.com/world/, Pristupljeno; 17.09.2020.) Smith (2007.) postavlja pitanje je li činjenica da ste u poslu desetljećima duže od svoga konkurenta uopće bitna. „To ovisi od slučaja do slučaja. Ako ta desetljeća znače da imate više iskustva i ostvarujete više poslova, onda to naglasite (Smith, 2007:94).“ Značajno isticanje uspjeha poduzeća kod kupaca daje dozu sigurnosti jer će se radije odlučiti za ambalažu poduzeća koje je duže u poslu i koje ima iskustva za razliku od mlađih konkurenata. Osnovna djelatnost, pakiranje ambalaže i vrhunska izvedba istaknuta je i kroz logo Hartmanna (vidi sliku 12).

Slika 12. Logo Hartmanna
(Izvor: Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/, pristupljeno:24.09.2020.)

Na svojim službenim stranicama Hartmann dijeli sve vijesti vezane za poslovanje, postignuća, rezultate kompanije, konkurencije, ali i događaje vezane za cijelu industriju. Vrlo je bitno informirati i kupce proizvoda, ali i krajnje potrošače, ukazati im što se događa unutar kompanije ili na samom tržištu. Isto tako, kad se radi i o lošim vijestima, bitno informirati javnost kako se poduzeće nosi s problemom i koje korake poduzima u rješavanju poteškoća na koje nailazi. „Čak i ako vaš proizvod ili usluga nije nešto posebno, način na koji proizvodite, testirate proizvod, pakirate, dostavljate ili pružate nešto dodatnom što drugi ne čine, može činiti ključnu razliku koja će klijenta navesti da se odluči baš za vas (Smith, 2007.:155).“

Kupci ambalaže su najčešće mala i srednja poduzeća koje se bave proizvodnjom jaja. Izuzetno je bitno osigurati im dovoljne informacije o trendovima na tržištu i dati im do znanja da će uspjeti prodati svoj proizvod i osigurati profit. „Mala i srednja poduzeća često ne znaju dovoljno o razvojnim trendovima unutar njihove djelatnosti. Nedostaje im novca, vremena i stručnosti da bi uspješno prikupili i procijenili te informacije. No to ne znači da one nisu važne. Uzmimo kako primjer cijene koje plaćaju za robu ili usluge koju kupuju. Pravodobne informacije o radikalnim promjenama cijena ili novim proizvodima koji će postojeće izgurati s tržišta mogu ih spasiti od propuštanja posebne prilike za kupnju, ili od stvaranja zaliha robe koju uskoro neće moći prodati. Ako svoje klijente informirate od trendovima time im pomažete da svoje poslovanje održe zdravim, a to će i vama donijeti više posla (Smith, 2007:66).“

Točne i pravodobne informacije o tržištu kupcima ambalaže štede vrijeme i novac, a činjenica je da ako krajnji kupac ambalaže ostvaruje dobru prodaju i prihode, jasno je da i poduzeće Hartmann ima osiguran uspjeh.

5.2. Ekološki trag – izvor konkurentske prednosti

Kako je već ranije navedeno, ambalaža ima najznačajniju ulogu da štiti proizvod u cijelom lancu distribucije. Konkretnije osigurava proizvod od pakiranja do transporta pa od slaganja na police u trgovačkim lancima do krajnjeg potrošača. „Maksimalna zaštita od jaja, minimalni lomovi, veći prihod i potpuno zadovoljstvo kupaca zahtijevaju dobro dizajniranu i robusnu ambalažu od jaja

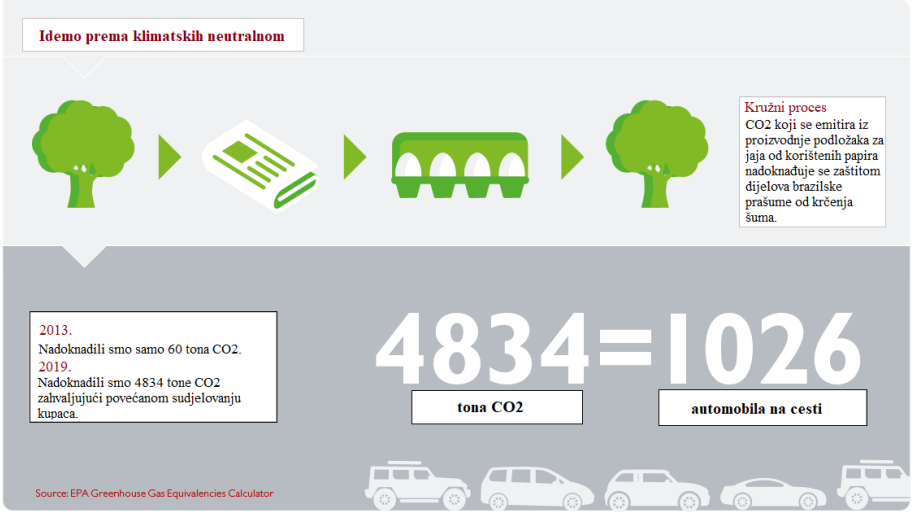
izrađenih od lijevanih vlakana (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/, Pristupljeno: 17.09.2020.).“ Kod isticanja konkurentskih prednosti bitno je istaknuti koju vrijednost kupac dobije za novac, što proizvod čini posebnim od konkurencije. „Zato, ako su vaši materijali bolji i nude kupcu određene prednosti, razglasite to na način koji je mjerljiv (Smith, 2007:64).“

Nadalje, ambalaža se proizvodi od recikliranog materijala. Cilj je skrenuti pozornost na štetnost neobnovljih nerazgradivih resursa kao primjerice plastike koja ostavlja negativne posljedice na klimu i okoliš. Hartmann jasno potiče na savjesnost kako kupaca tako i potrošača da vode brigu o okolišu. S obzirom da proizvod koji ne šteti okolišu već posjeduje, Hartmann i dalje promišlja strateški i svoje poslovanje usmjerava na dugoročnu održivost. Kako bi smanjili sve više ugljika koji se svakodnevno otpušta u atmosferu, tim stručnjaka je stvorio klimatski neutralno pakiranje (vidi sliku 13).

„Klimatski neutralno (ili ugljično neutralno ili CO2 neutralno) pakiranje je mjesto gdje su izračunane sve emisije ugljika povezane s proizvodnjom ambalaže, a zatim nadoknađene projektom uklanjanja ugljika. To bi moglo biti, na primjer, projekt očuvanja šuma. Ovdje drveće uklanja CO2 iz atmosfere, a istovremeno pruža koristi lokalnim zajednicama (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/think-news/1_2020-climate-neutral_packaging, Pristupljeno:17.09.2020.).“

Slika 13. Klimatski neutralno pakiranje
(Izvor: Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/think-news/1_2020-climate-neutral-packaging, Pristupljeno:17.09.2020.)

Godine je 2013. „Hartmann postala prva tvrtka za pakiranje jaja koja nudi klimatski neutralno pakiranje. Između tada i 2019. godine nadoknadili smo više od 10.949 tona CO2, što je ekvivalent odvoženju 2.325 automobila s ceste (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/think-news/1_2020-climate-neutral-packaging, Pristupljeno:17.09.2020.).“ Učinak smanjenja CO2 vidljiv je na slici 14.



Slika 14. Idemo prema klimatski neutralnom
(Izvor: Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/think-news/1_2020-climate-neutral-packaging, Pristupljeno: 17.09.2020.)

Hartmann svoje zalaganje ističe i sa suradnjom sa ClimatePartner koja je poznata kao vodeća svjetska konzultantska tvrtka koja se zalaže za klimu. Suradnja se temelji na projektima pomoću kojih je cilj smanjiti udio ugljika u zraku.

5.3. Nadmoćna tehnologija kao izvor konkurentske prednosti

Hartmann svoju konkurentsku prednost temelji i na razvijenoj vlastitoj tehnologiji za proizvodnju ambalaže. „Hartmann je svjetski lider na tržištu u dizajniranju, inženjeringu i primjeni tehnologije

proizvodnje lijevanih vlakana. Pomoću naše tehnologije možete postići istu visoku učinkovitost, kvalitetu i održivost na više od 150 proizvodnih linija u više od 40 zemalja širom svijeta (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/hartmann-technology, Pristupljeno: 17.09.2020.).“ Uz to što tehnologiju koristi za vlastitu proizvodnju, nudi i prodaju strojeva kao i mogućnost nadogradnje opreme koje distribuira diljem svijeta. Radi se o najmodernijoj tehnologiju koja donosi visoku efikasnost. Isto tako ističe koju vrijednost kupac dobije za novac. „Kao kupac imate korist od najmodernije tehnološke platforme za oblikovana vlakna koja obuhvaća kompletne proizvodne linije, kalupe, alate i rezervne dijelove, kao i sveobuhvatan koncept servisne i tehnološke podrške (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/world/hartmann-technology, Pristupljeno: 17.09.2020.).“

Cjelokupno postrojenje sastoji se od nekoliko dijelova strojeva, a to su: „stroj za pripremu pulpe, stroj za kalupiranje (vidi sliku 15), sušilica, stroj za naknadnu obrada ladica, stroj za potisak za maloprodajne kartone i pisač (Hartmann packaging https://www.hartmann-packaging .com/world/hartmann-technology, pristupljeno:24.09.2020.).“

Slika 15. Stroj za kalupiranje u tvornici u Koprivnici
(Izvor: Epodravina.hr https://epodravina.hr/foto-otvorena-nova-hartmannova-linija-koprivnici-prva-te-vrste-europi-zahvaljujuci-kojoj-zaposleno-jos-19-radnika/, Pristupljeno: 17.09.2020.)

5.4. Intepretacija konkurentskih prednosti

Poduzeće Hartmann opravdava ulogu jednog od predstavnika generičke strategije diferencijacije. Tome potvrđuje činjenica da posjeduje nadmoćnu tehnologiju i vrhunski ekološki prihvatljivu proizvoda, od kojih je istaknuto klimatski neutralno pakiranje. Na temelju iskustva i kompetencija posjeduje širok raspon znanja o industriji ambalaže i čitavom lancu vrijednosti te skroz stalne inovacije vezane za proizvod i tehnologiju snažno konkurira na tržištu. Diferencira se po svojstvima i jedinstvenosti proizvoda ambalaže koja ima višestruku ulogu jer pruža zaštitu proizvoda, omogućuje ponovno korištenje te stvara dodatnu vrijednost jer doprinosi održivom razvoju. Nadalje, proizvodi vlastitu tehnologiju gdje ima konstantan uvid u proizvodne procese i njihov razvoj što omogućava veći utjecaj na kvalitetu proizvoda. Duboko poznaje potrebe kupaca sa kojima dijeli informacije i znanja, prilagođava se svakom tržištu te jasno ističe svoje prednosti i sposobnosti.

5.5. Analiza internog profila poduzeća i njegove dugoročne profitabilnosti

Analiza se provodi kroz dvije najznačajnije metode strateških alata, a to su SWOT analiza i Porterov model pet konkurentskih sila. Pomoću prve metode cilj je identificirati i ocijeniti privlačnost resursnih snaga i potencijalnih prilika poduzeća te s druge strane, interpretirati konkurentske nedostatke i slabosti te njihov utjecaj na daljnji uspjeh poduzeća. Nadalje, pomoću druge metode nastoji se ocijeniti atraktivnost industrije ambalaže. Nakon analize konkurentskih sila, ocijenit će se utjecaj na profitabilnost i interpretirati povezanost strategije sa konkurentskim uvjetima.

5.5.1. SWOT analiza

U sljedećoj analizi identificirane su potencijalne resursne snage i slabosti te potencijalne vanjske prilike i prijetnje koje utječu na poslovanje poduzeća.

Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Hartmann

Potencijalne resursne snage i konkurentske sposobnosti	**Potencijalne resursne slabosti i konkurentski nedostaci**
• Razvijena vlastita tehnološka oprema i postrojenja za proizvodnju visoko kvalitetne ambalaže • Koristi oblikovana vlakna koja su biorazgradiva i 100% moguća za recikliranje – ekološka održivost • Široka paleta proizvoda • Prodaja strojeva i opreme za proizvodnju ambalaže • Prepoznatljivost po dugoj tradiciji, stručna tehnološka znanja i dugogodišnje iskustvo u proizvodnji ambalaže od lijevanih vlakana	• Ovisnost o dobavljačima i nemogućnost utjecanja na kolebanje nabavnih cijena recikliranog papira i energije • Kršenje zakona, pravila ili pragova o zaštiti okoliša, npr. ispuštanje otpadnih voda, emisija CO2, odlaganje otpada ili nenamjerno izlijevanje kemikalija mogu dovesti do prekida poslovanja, novčanih kazni ili drugih sankcija
Potencijalne vanjske prilike	**Potencijalne vanjske prijetnje**
• Demografski razvoj i ponašanje potrošača (rast potražnje) • Sve veća osviještenost potrošača koji se okreću protiv proizvoda na bazi plastike i prihvaćaju održivu ambalažu • Povećanje kapaciteta i širenje proizvodnih linija • Širenje na nova atraktivna tržišta	• Otkazani ili prekršeni ugovori s dobavljačima recikliranog papira što donosi rizik od nedostatka sirovina • Trgovinske barijere, značajne fluktuacije valuta, hiperinflacija • Rizik od požara u tvornici • Promjena u potražnji za jajima u slučaju izbijanja bolesti među nesilicama zbog potencijalnih zdrastvenih opasnosti

Izvor: Interni podaci

Na temelju SWOT analize može se zaključiti da poduzeće Hartmann ima privlačne resursne snage koje su ujedno i konkurentske prednosti kojima se diferencira na tržištu. Najveća stručnost temelji se na dubokom poznavanju industrije ambalaže čemu potvrđuje vrhunska tehnološka oprema i razvijena postrojenja za proizvodnju. Osim tehnologije, izvanredno jaka sposobnost vidljiva je kroz široku paletu proizvoda, od kojih se ističe visoka kvaliteta ambalaže čije su sirovine prije proizvodnje ispitane do najsitnijih čestica s ciljem smanjenja utjecaja na okoliš. Snažno se ističu ekološki prihvatljiva rješenja, a to potvrđuje činjenica da se proizvodnja konstantno usmjerava prema održivosti pomoću sve modernije tehnologije i ekološki dizajniranih proizvoda. Prema tome, sadašnje snage će zasigurno i dugoročno poduzeću donositi konkurentsku prednost što potvrđuje i da je strategija diferencijacije Hartmanna snažna i učinkovita.

S druge strane, konkurentske slabosti nisu beznačajne jer ukoliko bi se često ponavljale mogle bi dovesti do smanjenja profita poduzeća i utjecati na atraktivnost poduzeća. Primjerice, u slučaju velike potražnje za ambalažom i nedostatka sirovina za proizvodnju, poduzeće može dovesti do neefikasnosti čime postoji opasnost od gubitka atraktivnih tržišnih prilika. Hartmann bi trebao usmjeriti strategiju na minimaliziranje negativnih utjecaja na poduzeće i okolinu kroz stalno nadziranje proizvodnih procesa.

S obzirom da je sve veća potražnja na tržištu za papirnom ambalažom radi trendova kao što su smanjenje korištenja neobnovljivih izvora u proizvodnji (plastika) te demografskih trendova poput rasta stanovništva i prema tome sve većom potrebom za hranom, Hartmannu se otvaraju povoljne prilike za širenje na nova tržišta i širenje postojećih proizvodnih pogona. Može se zaključiti da poduzeće ima atraktivne tržišne prilike koje odgovaraju njegovim konkurentskim prednostima.

Prijetnje, kao što je izbijanje bolesti ili požara ne mogu se predvidjeti, ali se mogu smanjiti prilagođavanjem situaciji na tržištu kroz istraživanje potencijalnih utjecaja bolesti na proizvodnju i sposobnost donošenja brzih poslovnih rješenja te istraživanje i educiranje radnika u cilju smanjenja rizika potencijalnih šteta i gubitaka. Hartmann bi trebao poraditi na potencijalnim prijetnjama kao što je rizik od nedostataka sirovina zbog kršenja ugovora sa dobavljačima na način da osigura dodatna financijska sredstva za odabir i zadržavanje najpouzdanijih dobavljača.

Hartmann bi trebao nastaviti jačati svoje resursne snage i dalje ulagati u razvoj tehnologije i nuditi ekološki prihvatljive proizvode jer su navedeni izvori privlačni aspekti poduzeća, dok bi radi povećanja profita poduzeća trebalo još više ulagati u smanjenje rizika od potencijalnih prijetnji.

5.5.2. Porterov model pet konkurentskih sila

1. Opasnost od supstituta

Poznato je da se ambalaža izrađuje od lijevanih vlakana od papira koji su dostupni i jeftini te se nakon uporabe mogu ponovno iskoristiti. Konkurent stoga lako dolazi do resursa i može jednostavno iskopirati zamjenski proizvod. Ono što mu otežava imitaciju je visoko kvaliteni grafički dizajn za oslikavanje podložaka koji ima Hartmann jer posjeduje razvijenu i preciznu tehnologiju. Zamjenski proizvod koji u velikoj mjeri konkurira papirnoj ambalaži je plastika. „Cijena prešanih vlakana viša je u usporedbi s plastikom. Uz to, plastične ladice mogu se ponovno koristiti i prati. To je jedan od glavnih čimbenika, zahvaljujući kojem se daje prednost plastici iznad lijevanih vlakana u ambalaži za jaja, što izaziva rast tržišta (Mordor Intelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulp-packaging-market, Pristuplje no: 18.09.2020.).“ Konkurentski pritisci zamjenski proizvoda su veliki zbog privlačnih cijena, a isto tako većina potrošača radije preferira uporabu supstituta. S druge strane, sve se više potrošača okreće prema ekološki prihvatljivim proizvodima pa je tako i papirna ambalaža privlačan supstitut u odnosu za plastiku.

2. Ulazak novih konkurenata

Ranije je kod analize industrije spomenuto da je tržište ambalažne celuloze rascjepkano zbog velikog broja manjih konkurenata koji lako ulaze na tržište. Razlog tome su i potražnja kupaca za proizvodom, a i mogućnost nabave tehnologije za proizvodnju visoko kvalitetnih proizvoda koju primjerice isporučuje Hartmann. Za profitabilnost industrije ne postoji veliki rizik s obzirom da postojeći konkurenti ostvaruju stalan rast profita i da potražnja za potrebnom ambalažom konstantno raste. Članovi industrije se ne bore protiv novih konkurenata, a to potvrđuje činjenica da primjerice Hartmann dijeli sve informacije sa javnosti od načina strategije do poteza koje mu donose profit, što je dostupno i potencijalnim konkurentima u svakom trenutku. S obzirom da je broj ulazaka novih pridošlica velik te da se postojeći konkurenti se ne bore protiv njih, prijetnja ulaska na tržište je jača.

3. Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači imaju jak utjecaj na poslovanje Hartmanna s obzirom da poduzeće ovisi o dostupnosti resursa. „Ako ugovori sa jednim ili više ovih dobavljači budu otkazani ili prekršeni, ili dobavljači ne ispunjavaju svoje ugovorne obveze za druge iz nekog razloga, možda nećemo moći nabaviti potrebne sirovine, ili ćemo biti prisiljeni na kupnju od alternativnih dobavljača. Hartmann je potpisao ugovor s nekoliko različitih dobavljača za reciklirani papir, energiju i druge sirovine s ciljem da se ublaži ovaj rizik (Anual report 2017 Hartmann https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/2369/annual-report-2017.pdf, Pristupljeno: 18.09.2020.).“ Dakle, kolebanja u cijeni resursa mogu znatno utjecati na profit što i na kraju otežava prodaju u odnosu na konkurente. S obzirom da postoji nekoliko dobavljača s kojima Hartmann posluje, slabi pregovaračka moć dobavljača koji žele utjecati na poslovanje.

4. Pregovaračka moć kupaca

Hartmann navodi kako ima različit portfelj kupaca od malih do velikih, a u budućnosti se želi osloniti na kupce koji donose najveći profit. „Portfelj kupaca Hartmanna dobro je raznolik i sastoji se od nekoliko velikih kupaca kao i mnogo malih. Trend u našem portfelju kupaca je prema manjem i već broju kupaca i očekujemo da ćemo se više oslanjati na grupu kupaca koji guraju naprijed (Anual report 2017 Hartmann https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/2369/annual-report-2017.pdf, Pristupljeno: 18.09.2020.).“
„Kao vodeći stručnjaci za oblikovana vlakna, pakiranja za jaja i voće – zajedno uz podršku proizvodne tehnologije – susreću se naši proizvodi i stručnost potrebe kupaca tijekom cijelog lanca vrijednosti. Duboko razumijemo tržišta naših kupaca. Promatramo trendove na tržištu i vidimo kako utječu na ponašanje potrošača. I mi dijelimo sve ovo znanje s našim kupcima (Hartmann Packaging https://www.hartmann-packaging.com/media/2690/hartmann-think-news-2_2018.pdf, Pristupljeno:18.09.2020.).“ U ovom slučaju je pregovaračka moć kupca jača jer im se nudi široka ponuda ambalaže na tržištu, lako se mogu prebaciti na konkurentski proizvod tako da Hartmann ulaže maksimalan napor da pridobije što više kupaca kroz strategiju privlačenja kupaca kroz dijeljenje informacija.

5. Suparništvo među postojećim konkurentima

S obzirom na rast potražnje za proizvodima, svi konkurenti uspješno posluju. „Globalno tržište pakiranja jaja vrlo je usitnjeno zbog prisutnosti multinacionalnih dobavljača kao i regionalnih dobavljača. Dobavljači pokušavaju poboljšati svoj tržišni udio povećanjem proizvodnih kapaciteta i lansiranjem novih proizvoda kako bi proširili svoju tržišnu bazu i povećali svoj zemljopisni doseg tijekom predviđenog razdoblja. Brodrene Hartmann AS, Cascades Inc. i Huhtahmaki neki su od glavnih sudionika na tržištu (Prnewswire.com https://www.prnewswire.com/news-releases/the-global-egg-packaging-market-by-revenue-is-expected-to-grow-at-a-cagr-of-over-4-during-the-period-20192025-301123683.html, Pristupljeno:18.09.2020.).“

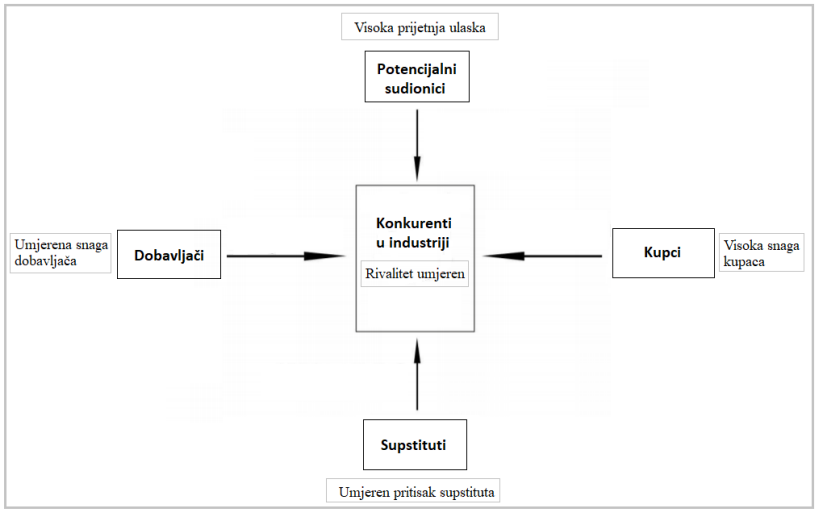
Hartmann ima jedinstven tržišni položaj na atraktivnom tržištu i zbog svoje jake strategije otporan je poslovanje konkurenata. Kako bi se nosio sa postojećim konkurentima, zalaže se za jače inoviranje proizvoda te se koristi strategijom ulaska na nova tržišta. „Naša strategija „Misli unaprijed“ pokrenuta je 2019. godine kako bi osigurala dovoljan kapacitet proizvodnje da prihvati rastuću potražnju na atraktivnim tržištima širom svijeta, a mi su intenzivirali promociju jedinstvenih značajki naše ambalaže od lijevanih vlakna dok ulažemo u našu tehnologiju zadržavajući strogi fokus na učinkovitu potrošnju resursa (Hartmann sustainability report 2019 https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3079/hartmann-cop-sustainability-report2019.pdf, Pristupljeno:18.09.2020.).“ Može se zaključiti da zbog postojanja svega nekoliko igrača na tržištu koji dominiraju, zasad nemaju izravnog utjecaja jedan na drugog stoga je suparništvo slabije. U nastavku slijedi tablica 3. koja prikazuje ocjenu atraktivnosti poduzeća.

Tablica 3. Ocjena atraktivnosti industrije ambalaže

Ocjena atraktivnosti	Visok	0	Nizak
Prijetnje ulaska	X		
Supstituti		X	
Dobavljači		X	
Kupci	X		
Rivalitet		X	
Ukupna ocjena: Industrija je srednje atraktivna i omogućuje održivu profitabilnost			

Izvor: Interni podaci

Iz tablice 3. je vidljivo da je umjeren rivalitet među postojećim konkurentima na tržištu. Umjerena je i prijetnja supstituta te je umjerena snaga dobavljača. Nadalje, visoka je prijetnja ulaska novih konkurenata te je visoka snaga kupaca. Na temelju istraživanja može se zaključiti da se radi o srednje atraktivnoj industriji koja omogućuje održivu profitabilnost. U nastavku je prikazana industrija ambalaže kroz Porterov model pet konkurentskih sila (vidi sliku 16).



Slika 16. Porterov model pet konkurentskih sila industrije ambalaže
(Izvor: Izrada autorice)

Za poduzeće Hartmann se predlaže usklađivanje strategije diferencijacije sa konkurentskim pritiscima od kupaca i novih potencijalnih sudionika kroz provođenje mjera pomoću kojih bi se smanjio potencijalni rizik od stvaranja novih moćnih konkurenata i prebacivanja kupaca na proizvode konkurenata što ne bi imalo posljedice na profitabilnost.

6. Rasprava

Strategija diferencijacije na tržištu ima veliku važnost jer poduzeću omogućuje da se izdvoji od svojih konkurenata. Poduzeće Hartmann svoje ključne pokretače diferencijacije, koja se temelji na jedinstvenosti, pronalazi u stvaranju inovacija kroz proizvodnju ambalaže koje pružaju novu dodatnu vrijednost. Osim proizvoda, ističe i znanje o tehnologiji za proizvodnju ambalaže koja je isto tako jedna od najznačajnijih izvora diferencijacije. Poduzeće Hartmann se diferencira na tržištu sa ekološki prihvatljivim rješenjima koja se vežu kako uz proizvode, tako i uz tehnologiju. Nesporno je zaključiti da će glavni pokretači strategije diferencijacije Hartmanna i dugoročno poduzeću donositi visoku profitabilnost. S obzirom na sve veću potražnju za proizvodnjom ambalaže i usmjeravanjem poduzeća prema održivom razvoju na globalnoj razini, Hartmann ima snažnu održivu strategiju koja je usko povezana sa održivosti. Osim što kroz poslovanje vodi brigu za okoliš, svojom strategijom i djelovanjem doprinosi cjelokupnoj zajednici kroz poboljšanje kvalitete života. Zalaganjem za smanjenje zagađenje zraka kroz smanjenje CO_2 te poticanjem svijesti potrošača o štetnosti plastike, ponudom paleta proizvoda koji se mogu ponovno reciklirati su samo neka od niza ekonomski i ekološki prihvatljivih rješenja kojima Hartmann stvara dodatnu vrijednost. Neke od implikacija koje mogu utjecati na daljnje poslovanje poduzeća odnose se na ekonomske pokazatelje kao što su trgovinske barijere i fluktuacije valuta koje su nezaobilazne s obzirom da poduzeće djeluje na raznim tržištima diljem svijeta. Značajnu ulogu ima fleksibilnost poduzeća prema svim mogućim implikacijama kao što je i bitno da se fokusira na provođenje strategije koja osigurava dugoročnu profitabilnost.

Smjernice za poduzeće koje se želi istaknuti na tržištu po primjeru poduzeća Hartmann odnose se na pronalazak konkurentskih prednosti koje omogućuju snažnu diferencijaciju koja se teško može imitirati. Bit je provoditi strategiju diferencije koja se temelji na vrhunskim proizvodima koji imaju dodatnu vrijednost. Značajno je informirati kupce o inovacijama i promjenama koje su poduzete u svrhu poboljšanja poslovanja jer njihova lojajnost proizvodu utječe na dugoročnu profitabilnost. Važno je usmjeriti sve poslovne procese prema kontinuiranoj inovativnosti i ekonomičnom načinu poslovanja s naglaskom na održivost, stoga poduzeće treba istražiti područje u kojem može doprinijeti čitavoj zajednici. Na primjer, poduzeće je jedan od vodećih proizvođača ambalaže za voće, a umrežavanje znanja i internih kompetencija u većem broju asortimana, odbija potencijalne

i stvarne konkurente, te također čini poduzeće organizacijski snažnijim u diferencijaciji od konkurenata.

7. Zaključak

Cilj je ovog diplomskog rada bio sistematizirati koncepcijske odrednice strategije diferencijacije, kritički analizirati industriju ambalaže te preispitati mogućnosti diferencijacije u navedenom kontekstu. Kao predmet empirijskog dijela istraživanja izdvojen je jedan od globalnih konkurenata (čija su proizvodna postrojenja pristuna i u Republici Hrvatskoj) u industriji ambalaže za jaja. Cilj je empirijskog dijela rada, identificirati i analizirati strateške izbore poduzeća u kontekstu industrije ambalaže u kojem izabrani predmet istraživanja – slučaj - djeluje te argumentirati i ocijeniti doprinos strategije održivom razvoju.

U diplomskom radu je prvo, protumačen koncepcijski okvir odnosno područje istraživanja, te su protumačene odrednice i značajke strategije diferencijacije, konkurentnosti i konkurentskih prednosti. Izdvojeni su te kritički analizirani najčešći izvori konkurentske prednosti koji, ako ih poduzeće uspije prepoznati i iskoristiti, mogu dovesti do dugoročne profitabilnosti. Izabrana je i predstavljena industrija ambalaže koja je atraktivna, što potvrđuju trendovi na tržištu.
Analiza slučaja potkrepljuje pretpostavku kako se poduzeće Hartmann diferencira od svojih konkurenata u industriji ambalaže, te su na sistematičan način obrazloženi i temeljni izvori strategije diferencijacije izabranog poduzeća. Primjenom SWOT analize predstavljen je interni profil poduzeća odnosno naglašene su njegove interne snage i slabosti te eksterne ključne prilike i izvori prijetnji. Ujedno, u ovom je diplomskom radu valorizirana iz perspective izabranog slučaja atraktivnost i dugoročna profitabilnost industrije ambalaže jaja. Na temelju provedene analize konkurentskih pritisaka i strukture (kroz Porterov model pet konkurentskih sila) potvrđena je umjerena atraktivnost navedene indusrije.

Na temelju slučaja osim toga identificirano je kako poduzeće Hartman nedovoljno koristi svoje kompetencije i ostale interne snage u promoviranju drugih oblika ambalaže. Stoga bi bilo preporučivo da se poduzeće Hartmann koje je jedan od vodećih proizvođača ambalaže voća gdje posluje pod drugim nazivom Sanovo Greenpack, u budućem razvoju usmjeri na ispitivanje sinergije sa proizvodnjom podložaka za jaja, ako i potencijalne ostale pokretače diferencijacije i u ovom segment poslovanja.

Literatura

KNJIGE:

1. Daraboš, M. (2015). *Evolucija konkurentske prednosti. U potrazi za uspjehom u hiperkonkurentskim uvjetima*. Zagreb: Naklada Ljevak
2. Herceg, N. (2013). *Okoliš i održivi razvoj*. Zagreb: Synopsis d.o.o., Zagreb
3. Kourdi, J. (2007). *Poslovna strategija*. Zagreb: MASMEDIA
4. Mencer, I. (2012). *Strateški menadžment*. Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb
5. Porter, M. E. (2008). *Konkurentska prednost. Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: MASMEDIA
6. Smith, J. L. (2007). *Kako stvoriti konkurentsku prednost*. Zagreb: Naklada LJEVAK d.o.o.
7. Thompson, A.A., Strickland A.J., i Gamble J.E. (2008). *Strateški menadžment. U potrazi za konkurentskom prednošću*. Zagreb: MATE d.o.o. Zagreb
8. Vrdoljak, Raguž, I., Jelenc, L., i Podrug, N. (2013). *Izvori konkurentske prednosti u XXI. stoljeću*. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku
9. Zelenika, R. (1990). *Metodologija i tehnologija izrade znastvenog i stručnog dijela*. Rijeka: Sveučilište «Vladimir Bakarić» u Rijeci

ZNANSTVENI ČLANCI:

1. Babić, D., (2017). Suvremeni svijet i problem s ambalažom. Hrčak [Online] 5 (2). str.93-96. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=287324, [pristupljeno:24.09.2020.]
2. Bolanča, Z., Milković, M., Bolanča, Mirković, I., Medek, G., (2019). Tehnološki razvoj etiketa, papirne i kartonske ambalaže u Hrvatskoj uključujući ekološki aspekt. Hrčak [Online] 2019 (1). str.36-50. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=346321, [pristupljeno:24.09.2020.]

3. Bosilj-Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M., A., Vidović, M., i Hernaus, T., (2006). Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima. Hrčak [Online] (05). str.1-20. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=202228, [pristupljeno:25.09.2020.]
4. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, M., Dulčić, Ž., Gonan- Božac, M., Galetić, L., LJubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment.* Sinergija, Zagreb.
5. Malić, Bandur, K., (2007). Tehnologija u ulozi konkurentnosti proizvodnih poduzeća. Hrčak [Online] 40 (4). str.284-288. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33872 [pristupljeno:25.09.2020.]
6. Marić, K., (2020). Analiza utjecaja pet Porterovih sila na konkurentnost hrvatskih izvoznih poduzeća. Hrčak [Online] 10 (1). str. 163-188. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=347954 [pristupljeno:25.09.2020.]
7. Tkalec, K., Kozačinski, L., Cvrtila, Ž., (2018). Ambalaža za pakiranje hrane životinjskog podrijetla. Hrčak [Online] XX (1). str.66-72. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=286941, [pristupljeno:24.09.2020.]
8. Vrdoljak, Raguž, I., Tolušić, M., (2012). Implementacija Porterovih generičkih strategija i postizanje konkurentskih prednosti na primjeru automobilske industrije. Hrčak [Online] (1). str.381-398. Raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=124679 [pristupljeno:25.09.2020.]

INTERNET:

1. Anual report 2017 Hartmann https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/2369/annual-report-2017.pdf, [Pristupljeno: 18.09.2020.]
2. Finance.yahoo.com https://finance.yahoo.com/news/br-drene-hartmann-cph-hart-091735440.html, [Pristupljeno: 18.09.2020.]
3. Globe News wire https://www.globenewswire.com/news-release/2019/08/06/1897429/0/en/Global-Egg-Packaging-Market-Will-Reach-USD-8-15-Billion-By-2025-Zion-Market-Research.html, [Pristupljeno:09.09.2020.]

4. Hartmann packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, [Pristupljeno: 15.09.2020.]
5. Hartmann packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/about-us/history, [Pristupljeno: 15.09.2020.]
6. Hartmann Packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/egg-packaging/, [pristupljeno:24.09.2020.]
7. Hartmann Packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/sustainability/moulded-fibre, [pristupljeno:24.09.2020.]
8. Hartmann anual report 2019 https://hartmannazurecdn.azureedge.net/media/3132/hartmann-annual-report-2019.pdf, [pristupljeno: 24.09.2020.]
9. Hartmann Packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/think-news/1_2020-climate-neutralpackaging, [Pristupljeno:17.09.2020.]
10. Hartmann Packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/world/hartmann-technology, [Pristupljeno: 17.09.2020.]
11. Hartmann Packaging.com https://www.hartmann-packaging.com/media/2690/hartmann-think-news-2_2018.pdf, [Pristupljeno:18.09.2020.]
12. Market Screnner.com https://www.marketscreener.com/quote/stock/BR-DRENE-HARTMANN-A-S-1412929/news/Br-drene-Hartmann-A-S-Hartmann-expands-capacity-in-the-USA-and-Europe-and-lifts-investment-outlook-31142593/, [pristupljeno:24.09.2020.]
13. Mckinsey.com https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Paper%20and%20Forest%20Products/Our%20Insights/How%20the%20packaging%20industry%20can%20navigate%20the%20coronavirus%20pandemic/How-the-packaging-industry-can-navigate-the-coronavirus-pandemic.pdf, [18.09.2020.]
14. Mondor Intelligence https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/molded-pulppackagingmarket, [Pristupljeno: 18.09.2020.]
15. PR newswire.com https://www.prnewswire.com/news-releases/the-global-egg-packaging-market-by-revenue-is-expected-to-grow-at-a-cagr-of-over-4-during-the-period-20192025-301123683.html, [Pristupljeno:18.09.2020.]
16. Researchnester.com https://www.researchnester.com/reports/egg-cartons-market/815, [pristupljeno: 24.09.2020.]

17. Zion market research https://www.zionmarketresearch.com/market-analysis/egg-packaging-market, [Pristupljeno: 09.09.2020.]

Popis tablica

Tablica 1. Komparacija eksterne i interne perspektive proučavanja konkurentske prednosti 6
Tablica 2. SWOT analiza poduzeća Hartmann 45
Tablica 3. Ocjena atraktivnosti industrije ambalaže 49

Popis slika

Slika 1. Pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije 9
Slika 2. Kutije za jaja, kartoni i pladnjevi 21
Slika 3. Globalno tržište pakiranja jaja 21
Slika 4. Tržište oblikovane celulozne ambalaže – stopa rasta po regijama (2020.-2025.) 22
Slika 5. Stalan rast plasiranja jaja 23
Slika 6. Uporaba ambalažnih materijala 24
Slika 7. Glavni igrači 26
Slika 8. Hartmann u Koprivnici 30
Slika 9. Paleta proizvoda 32
Slika 10. Hartmann na globalnoj razini 35
Slika 11. Ostvareni prihodi i operativna dobit 37
Slika 12. Logo Hartmanna 39
Slika 13. Klimatski neutralno pakiranje 41
Slika 14. Idemo prema klimatski neutralnom 42
Slika 15. Stroj za kalupiranje u tvornici u Koprivnici 43
Slika 16. Porterov model pet konkurentskih sila industrije ambalaže 50