Snage konkurentskog pritiska prema modelu Portera

Bestijanić, Jelena

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:557209

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

JELENA BESTIJANIĆ

Snage konkurentskog pritiska prema modelu Portera

Završni rad

PULA, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
„Dr. Mijo Mirković“

SNAGE KONKURENTSKOG PRITISKA PREMA MODELU PORTERA

Kolegij: Politika konkurencije

Mentor: Doc.dr.sc. Dragan Benazić

Student: Jelena Bestijanić, 3455-E, izvanredni student

Studijski smjer: Poslovna ekonomija: Turizam

Pula, veljača 2017.

Sadržaj

1.Uvod 1
2. Okolina poduzeća i analiza okruženja 2
2.1. Opća okolina 3
2.2. Okolina zadataka 6
2.3. Interna okolina 7
3. Analiza konkurenata i konkurentska sposobnost poduzeća 9
3.1. Konkurentnost i konkurentska prednost 10
3.2. Konkurentska sposobnost poduzeća 11
4. Strategijska analiza vanjske okoline 12
4.1. Važnost provođenja analiza 12
4.2. Načini analize okoline 13
5. Porterov model 5 sila 14
5.1. Konkurenti u industriji 15
5.2. Prijetnja novih sudionika 19
5.3. Prijetnja supstituta 22
5.4. Pregovaračka moć kupaca 23
5.5. Pregovaračka moć dobavljača 24
5.6. Prednosti i nedostaci Porterovog modela 26
6. Porterov model na primjeru 27
6.1. Turističko atrakcijska osnova Gornjeg Međimurja 27
6.2. Dionici turizma Gornjeg Međimurja 29
6.3. Turistički proizvod Gornjeg Međimurja 31
6.4. Položaj Gornjeg Međimurja u odnosu na turizam konkurentskih županija 33
6.5. Analiza turističke djelatnosti 35
6.6. Procjena privlačnosti industrijske grane 39
7. Zaključak 43
8.Literatura 44
9. Popis tablica 45
SAŽETAK 46
SAMMURAY 47

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana _____, kandidat za prvostupnika _____ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

_____

U Puli, _____, _____ godine

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, _____ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom _____

_____

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

_____

1.Uvod

Na koji način konkurirati i stvoriti konkurentsku prednost danas je često pitanje koje si postavljaju proizvođači ulaskom na tržište neke industrije. U današnje vrijeme razvijenost tržišta zahtijeva od poduzeća detaljnu analizu tržišta i svih ostalih segmenata kako bi proizvođač opstao na tržištu, na lokalnom ili globalnom, ovisno o prioritetima samog poduzeća. Dinamično i ubrzano tržište zahtjeva da poduzeća brinu, ne samo o svom produktu već i, o svojim krajnjim potrošačima proizvoda, dobavljačima inputa, ali isto tako poduzeće ne smije zanemariti svoje konkurente. Važnost svih tih segmenata objedinio je američki ekonomist Michael E. Porter te tako predstavio okvir za analizu industrije i poslovne strategije razvoja, 5 generičkih snaga.

U ovom radu detaljno će biti prikazano svih 5 snaga koje bi svako poduzeće trebalo analizirati kako bi se što bolje pozicioniralo na tržište i poboljšalo svoje poslovanje i u budućnosti ostvarivalo zadovoljavajući prihod.

Nakon uvodne riječi, krenuti će se s razradom tematike gdje će se prvo definirati i opisati okolina, kao bitan i temeljni element, u kojem poduzeće djeluje te teorijski odrediti vrste okoline.

U trećem poglavlju rada objasniti će se tko su konkurenti, kako oni utječu na druga poduzeća, zašto je važno analizirati i pratiti rad konkurenata te kako i zašto je za poduzeće važno da stvara konkurentsku prednost u odnosu na druge.

Strategijska analiza vanjske okoline biti će obrađena u četvrtom poglavlju gdje će se pokušati objasniti zašto je važno da poduzeća analiziraju okolinu u kojoj posluju te navesti najčešće metode koje se koriste prilikom analiza.

U petom poglavlju osvrt će biti na Porterov model 5 sila koje djeluju na industriju te svaku od 5 sila zasebno opisati, a u šestom poglavlju radi jasnijeg shvaćanja Porterovog modela analizirati će se industrija kroz model 5 sila te vidjeti kako on funkcionira na primjeru u stvarnosti.

U izradi ovog završnog rada korištene su znanstvene metode deskripcije i analize. Metoda kompilacije i deduktivna metode korištene su kod interpretacije postojećih izvora podataka i donošenja zaključka .

2. Okolina poduzeća i analiza okruženja

Okolina u kojoj djeluje poduzeće sastoji se od vanjske i unutarnje okoline, odnosno niza aktera koji direktno ili indirektno utječu na rast i razvoj poduzeća i opstanak istog na tržištu. Iako nam se pojam okoline čini jednostavan za definirati okolina je izuzetno složen i širok pojam. Najčešće se okolina dijeli na vanjsku i unutarnju okolinu odnosno eksternu i internu okolinu poduzeća.

Unutrašnja okolina sastoji se od tri elementa: strukture, kulture i izvora. Vanjska okolina može podijeliti na gospodarsko i socijalno okruženje.[1]

Slika 1. Okruženje poduzeća



Izvor: Sikavica, P.,Bahtijarević-Šiber, F.,Pološki Vokić, N.:Temelji managementa, Školska knjiga, Zagreb,2008., str. 105.

Društvo je prvo okruženje s kojim poduzetnik ili vlasnik kapitala moraju uskladiti interese. Potrebno je dobiti niz suglasnosti države (ili njenih organa) kako bi im ona odobrila ulaganje kapitala na zatraženom mjestu u danim uvjetima, treba svoje poslovanje uskladiti sa

[1] *Mencer, I.,* Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka: Vitagraf d.o.o., 2003., str. 53

zakonima društva – države te prema tome dio svojega rezultata odvaja za potrebe društva (porez, te u obliku raznih doprinosa i drugih davanja).[2]

2.1. Opća okolina

Opću okolinu čine ekonomska, tehnološka, društvena, demografska, kulturna, politička, pravna i međunarodna okolina. Sve te okoline i utjecaji sačinjavaju poduzeće i oblikuju strategiju poduzeća čiji ciljevi i smisao postojanja ovise o djelovanju tih okolina.

Pravno političku okolinu predstavlja država i institucionalni uvjeti koje je ona stvorila kako bi se gospodarski razvijala. Država može reguliranjem zakona, pravilnika, normi i ostalih određenja stvoriti poticajno okruženje za razvoj i poslovanje poduzeća. Kako bi država stvorila i omogućila efikasno funkcioniranje gospodarstva ona mora jasno i kvalitetno utvrditi sve zakonske okvire poslovanja poduzeća. Država u okviru pravno političke okoline utječe na alokaciju resursa i time stvara pravednu tržišnu utakmicu za sve dionike, svojim djelovanjem nastoji povećati zaposlenost, potiče investicije u javnom sektoru i gospodarstvu, te djeluje na ostale makroekonomske čimbenike kako bi stvorila stabilno okruženje za poslovanje i život. Važno je da regulira financijski sustav te javnu upravu kako bi poduzeća mogla po povoljnim uvjetima doći do financijskih sredstava potrebnih za financiranje i ulaganje bez administrativnih prepreka i zavrzlama koje su često razlog odustajanja od ulaganja u Hrvatskoj.

Sociokulturnu okolinu poduzeća čine demografske promjene, odnos i stavovi prema radu, razina i spektar obrazovanja stanovništva te vjerovanja i vrijednosti ljudi. Demografske promjene vrlo su bitan čimbenik sociokulturne okoline poduzeća. Prema dostupnim podacima Hrvatskog statističkog zavoda gdje je temeljem popisa stanovništva 2001. utvrđeno da broj stanovnika u Hrvatskoj iznosi 4.437.460, a deset godina kasnije 2011. prema popisu stanovništva broj stanovnika u Hrvatskoj iznosi 4.290.612.
Dugotrajna depopulacija donijela je mnoge negativne posljedice, poput smanjenja jezgre stanovništva koja stvara nove naraštaje, smanjenja radno aktivnog stanovništva, povećane potrebe za skrbi ostarjeloga stanovništva, odnosno povećanog ekonomskog i socijalnog

[2] Ruža F., Veselica V., Vranešević T., Cingula M., Dvorski S.; Ekonomika poduzeća; Uvod u poslovnu ekonomiju, str. 13

opterećenja državnoga proračuna u području mirovinskoga, socijalnog i zdravstvenog zbrinjavanja starijih osoba i sl.[3]

Razlog iseljavanja iz Hrvatske u druge zemlje svijeta tokom povijesti bili su Prvi i Drugi svjetski rat, te u novijoj povijesti Domovinski rat 90-tih godina. Zbog nestabilnog i nesigurnog okruženja brojni su se stanovnici odlučili na bijeg iz Hrvatske. U današnje vrijeme zbog politički i ekonomski nestabilnog okruženja, odnosno nemogućnosti ostvarenja egzistencijalnih osnova stanovnici Hrvatske odlaze trbuhom za kruhom u razvijenije zemlje Europske Unije ili zemlje Sjeverne Amerike.

Sociokulturnu okolinu poduzeća oblikuju i kulturološka obilježja poput vjere, stavova, običaja, životnog stila. Kulturološka okolina se mijenja pod utjecajem globalnih trendova i vjerovanja. Poduzeće bi trebalo pratiti sociokulturne promjene jer one oblikuju želje i stavove pojedinaca koji su u konačnici potrošači i kupci dobara i usluga koje poduzeće nudi. Promjenom vjerovanja i stavova mijenjaju se i njihove želje i potrebe, a cilj poduzeća je zadovoljiti potrebe kupaca.

Stupanj razvijenosti tehnološke okoline od strateške je važnosti za razvoj privrede i gospodarski razvitak neke zemlje. Napredak tehnologije omogućuje ubrzani proces proizvodnje, smanjenje troškova proizvodnje, neograničen pristup informacijama kroz razvoj tehnologije, tehnike, poboljšanja uvjeta rada. Tehnologija može biti izvor konkurentske prednosti, ali isto tako ona može biti razlog zbog kojeg neko gospodarstvo ili poduzeće, koje djeluje u tehnološki nerazvijenoj okolini, ne zauzima željenu konkurentsku poziciju na tržištu. Bez obzira gledamo li tehnološki razvoj s makroekonomskog ili mikroekonomskog aspekta bitno je da se prate i analiziraju promjene te ujedno i prilagodi poslovanje na gospodarskom tržištu. Što se tehnološke okoline tiče i promjena koje se u njoj događaju ona, od subjekata koji djeluju u njoj, zahtjeva inovativnost, održivi pristup razvoju te sposobnost brze prilagodbe.

Ekonomska okolina predstavlja ekonomsku situaciju neke zemlje u kojoj gospodarski subjekti djeluju. Ekonomski sustav obilježavaju poslovni ciklusi koji mogu biti u fazi prosperiteta, recesije, oporavka. Briga o ljudskim potencijalima, razina i kvaliteta obrazovnog sustava, stupanj inflacije, nezaposlenost, rast BDP-a, porezni sustav, stabilnost tečaja, politika kamatnih stopa samo su neke od mjera ekonomske politike koje utječu i formiraju ekonomsku

[3] Hrvatska: zemlja i ljudi; http://www.croatia.eu/article.php?lang=1&id=14 ; pristup 17.10.2016

okolinu. Ovisno o čimbenicima i mjerama ekonomske politike ovisi da li će ekonomska okolina biti povoljna ili nepovoljna za privređivanje unutar nekog gospodarstva.

Međunarodnu okolinu čini globalno tržište, međunarodne ekonomske organizacije i integracije, različiti pravno politički sustavi, različite kulture i jezici. Danas se globalno tržište temelji na načelu transparentnosti, liberalnosti i ne diskriminirajućem pristupu poslovanja i odnosu među dionicima međunarodnog sustava. Cilj liberalizacije tržišta je omogućiti svima nesmetano i neograničeno poslovanje van granica zemlje, odnosno omogućiti pristup svim tržištima, omogućiti pristup novim tehnologijama. Međunarodna okolina utječe na poslovanje posebice ako je država dio neke od integracija poput Svjetske trgovinske organizacije, Europske unije, Ujedinjenih naroda jer pristupom u integracije prihvaćaju se njihova pravila i načela poslovanja i ponašanja. Globalizacija i liberalizacija tržišta omogućuju širenje poslovanja u druge zemlje, brojne nove prilike na stranim tržištima, ali i ulazak stranih konkurenata na domaće tržište. Gospodarstva država surađuju s drugim gospodarstvima te njeguju pozitivne pravno ekonomske odnose u svrhu postizanja boljeg tržišnog plasmana i stjecanja konkurentske prednosti. Zajedničkim djelovanjem i međunarodnom suradnjom povećavaju se investicije, životni standard stanovništva, otvaraju se nova radna mjesta, razvija se tehnologija, ulaže se u inovacije i znanstveno istraživački rad.

Opća okolina dio je vanjske okoline koju možemo opisati kao iznimno turbulentnu i promjenjivu gdje djeluje veliki broj čimbenika i interesno utjecajne skupine koristeći sofisticirana znanja i tehnologije.

2.2. Okolina zadataka

Tržište rada definiramo kao mehanizam kojim radnici potražuju plaćen posao, a poslodavci radnike voljne raditi određeni posao za naknadu (plaću) koja se formira na bazi tog međudjelovanja.[4] Tržište djeluje pod utjecajem ponude rada i potražnje za radom. Ponudu i potražnju kreiraju brojni sudionici poput radnika, poslodavaca, institucija kao što su Zavod za zapošljavanje, sindikat, država. Potražnju za radom definiraju nadnice odnosno cijena radne snage, tehnološke promjene, cijene proizvodnih faktora, budući trendovi. Ponudu rada određuju visine ponuđenih nadnica, vrijeme potrebno da bi se stekla određena znanja, troškovi obrazovanja, potrebe tržišta, uvjeti rada.

Slika tržišta rada može se jasnije sagledati analiziraju li se dostupni relevantni podaci koje, u Hrvatskoj, prikuplja Državni zavod za statistiku i Hrvatski zavod za zapošljavanje. Temeljem podataka o broju stanovništva, radno sposobnih, zaposlenih, nezaposlenih, stopi registrirane nezaposlenosti, prosječnih bruto ili neto isplaćenih plaća dobiva se jasno stanje tržišta rada, ali i općenito gospodarskog stanja države.

Tržište rada kao dio vanjske okoline bitno je iz razloga što nijedno poduzeće ne može kvalitetno poslovati i opstati na tržištu bez odgovarajućeg kadra, kvalitetnih, obrazovnih i sposobnih ljudi koji, u konačnici, stvaraju konkurentsku prednost poduzeća. Važno je ulagati u obrazovni sustav temeljem procjene budućih trendova, omogućiti sustav cjeloživotnog obrazovanja te ga jasno definirati jer ljudi su najznačajniji resurs kojima neko gospodarstvo ili poduzeće raspolaže i koje treba razvijati.

Uz tržište rada okolinu zadataka poduzeća čine kupci, konkurenti i dobavljači koji su ključni čimbenici poslovanja svakog poduzeća. Poduzeće od jednog ili više dobavljača, ovisno o složenosti proizvoda kojeg proizvodi, nabavlja potrebne resurse i repromaterijale kako bi proizveo robe i usluge koje želi plasirati na tržište na kojem postoji određena doza interesa od strane kupaca za proizvode. Cilj je ponuditi što kvalitetnije proizvode koji će se svojom kvalitetom i karakteristikama isticati među konkurentima.

Kupci, dobavljači, konkurencija i radna snaga elementi su tržišta koje čine organizaciju.

[4]Mreža mladih Hrvatske; Neudoban položaj priručnik za suzbijanje diskriminacije mladih na tržištu rada, Zagreb 2013; http://www.mmh.hr/files/ckfinder/files/Neudoban%20prolo%C5%BEaj_prirucnik.pdf (pristup 19.10.2016.

2.3. Interna okolina

Internu okolinu poduzeća čine organizacijska struktura, organizacijska kultura i organizacijski resursi odnosno sve ono što čini neko poduzeće, a to su veličina, lokacija, strategija i ciljevi, zadaci i tehnologija, lokacija, ljudski potencijali, proizvod i životni ciklus poduzeća.

Opstati na tržištu izrazito je teško pogotovo kad znamo da konkurencija nikad ne spava. Da bi opstalo poduzeće mora jasno definirati svoju misiju, kao temelj postojanja poduzeća, viziju ili stanje poduzeća u budućnosti i ciljeve koji izražavaju rezultat koji se želi postići u konačnici.

Vizija se odnosi na sliku željenog stanja organizacije u budućnosti, a misija se bavi svrhom i razlogom postojanja organizacije u sadašnjosti. Polazeći od misije i vizije, tj. od spoznaje čemu se teži, kamo se ide i što je svrha menadžeri postavljaju dugoročne ciljeve poduzeća i oblikuju odgovarajuću strategiju.[5]

Organizacijska struktura predstavlja sve ono što čini neko poduzeće odnosno veze i odnosi između svih činitelja poslovanja. U ovo iznimno promjenjivo i neizvjesno vrijeme mora predstavljati dinamičan element organizacije koji je spreman reagirati i odgovoriti potrebama tržišta dok istovremeno svi dijelovi organizacijske strukture moraju biti međusobno povezani i integrirani.

Management je proces upravljanja poduzećem u kojem se radnje, postupci i ljudi usmjeravaju k postizanju željenih ciljeva. u svrhu postizanja željenih ciljeva i vizija temeljem jasno definirane strategije poduzeća. Management kao složena aktivnost poduzeća podrazumijeva vođenje, planiranje, organiziranje i nadzor svih proces unutar poduzeća. Kako bi procesi unutar poduzeća tekli nesmetano management mora djelovati u svim područjima organizacije: u proizvodnji, marketingu, ljudskim potencijalima, računovodstvu, informacijskom sustavu, prodaji. Manager mora imati izražene komunikacijske vještine, sposobnost motiviranja suradnika, pomaganja, rješavanja konflikata i kriznih situacija, mora biti snalažljiv, informiran i inovativan. Dobrog managera karakteriziraju koncepcijske i tehničke vještine, vještine rada s ljudima.

Manageri su vođe zaduženi za opstanak i rast samih sebe i svojih organizacija. Ako je vođa pametan i odvažan, on i njegova organizacija sigurno će prosperirati i napredovati. Ako je

[5] Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer, S., Tipurić, D. Strateški menadžment. , Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o, 2005., str. 87

vođa pasivan i slab, on i njegova organizacija jednako će sigurno uvenuti. Uspjeh ili neuspjeh određen je isključivo vodstvom.[6]

Zaposlenici u poduzeću ključan su resurs kojim poduzeće raspolaže. Oni moraju biti obrazovani i kompetentni za obavljanje i rješavanje određenog zadataka unutar procesa poslovanja. Ukoliko postoje znanja i vještine zaposlenicima treba pružiti mogućnost, ali i motivaciju kako bi se na vrijeme i kvalitetno izvršili zadaci. Manageri koji usmjeravaju zaposlenike moraju voditi računa o njima i o njihovim potrebama i željama jer zadovoljni zaposlenici biti će učinkovitiji.

Običaji, sustavi vrijednosti, uvjerenja oblikuju organizacijsku kulturu na vidljivoj i nevidljivoj razini, a reflektiraju se na rad i način života unutar poduzeća. Svaki pojedini član nekog poduzeća svojim uvjerenjima, životnim stilom, karakterom, moralnim vrijednostima, ponašanjima i principima kreira djelić organizacijske kulture. Organizacijska kultura velikim djelom utječe na djelotvornost i efikasnost organizacije. Nije isto da li je organizacijska kultura jaka, dinamična i motivirajuća ili je ona slaba, nedinamična i djeluje demotivirajuće za svoje zaposlene.

.

[6] Krause G.,D.; Umijeće ratovanja za menadžere, Zagreb 1995., str.32

3. Analiza konkurenata i konkurentska sposobnost poduzeća

S obzirom da poduzeće djeluje u nekoj okolini ne možemo ga promatrati kao jedinku, i kao takvo ne može samo opstati na tržištu koje vrvi poduzećima te koja na svoj način pokušavaju zauzeti i zadržati svoje mjesto na tržištu. Pojava konkurenata na tržištu je dobra i potiče razvoj i napredak poslovanja poduzeća.

Competitive intelligence (CI) podrazumijeva prikupljanje, vrednovanje, analizu, interpretaciju i diseminaciju informacija i znanja o vodećim konkurentima poduzeća, iz javno dostupnih izvora informacija na legalan i etičan način. Može biti postavljena kao samostalna formalna organizacijska funkcija ili odjel, a moguće je ove poslove obavljati u okvirima već postojećih funkcija i odjela (marketing, plan i analiza)[7].

Analizom konkurencije i obuhvatom ključnih elemenata poduzeće prilikom provedbe analize dolazi do bitnih podataka o konkurenciji kao što su podaci o tome čemu konkurent teži, na koje načine i čime realizira svoje ciljeve, koje su slabosti, koje snage konkurenata, da li je on zadovoljan trenutnom pozicijom na tržištu, koji su budući planovi konkurenata.

Analiza konkurencije sastoji se od:

- *identifikacije postojećih i potencijalni konkurenata*
- *analize ciljeva konkurenata*
- *dubinske analize postojećih i budućih strategija konkurenata*
- *analiza slabosti i snaga konkurenata*
- *analiza financijskih pokazatelja*[8]

Poduzeće treba stvoriti sposobnost da prepozna svoje konkurente, ali isto tako i da prepozna koji od njih predstavljaju prijetnju poduzeću, a koji od njih osnažuju poduzeće.

[7] Pleština,T.; Analiza poslovne okoline; Istraživački rad, Zagreb, 2010, str. 6
[8] Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009., str. 187,189

3.1. Konkurentnost i konkurentska prednost

Svako poduzeće postoji kako bi ostvarilo određene zadane ciljeve. Ostvarivanje ciljeva moguće je jedino ako poduzeće djeluje s ostalim sudionicima unutar industrije i ako pravilno i optimalno kombinira prirodne, kapitalne i ljudske resurse. Michael Porter definira konkurentnost kao produktivnost kojom država ili poduzeće koristi svoje ljudske resurse, kapital i prirodne resurse.

Konkurentnost i konkurentska prednost su dva pojma koja je potrebno razlikovati prilikom kreiranja strategije poduzeća. Dakle, konkurentnost možemo podijeliti na mikro konkurentnost i makro konkurentnost. Makro konkurentnost se odnosi na konkurentnost nacionalnog gospodarstva u cjelini, dok se mikro konkurentnost odnosi na poduzeće koje stvara prednost, s obzirom na konkurente, u obliku nižih cijena, pozicioniranjem na tržištu, proizvodnjom kvalitetnijih roba i usluga.

Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh tvrtke. Ona također određuje prikladnost aktivnosti tvrtke koje pridonose njenoj izvedbi, kao što su inovativnost, kohezijska organizacijska kultura ili implementacija. 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.[9]

Prema Porterovim riječima konkurentnost treba predstavljati uspješnost ili neuspješnost poduzeća. Sam pojam konkurentnosti usko je povezan sa konkurentskom strategijom jer njome poduzeće postiže željeno stanje i položaj na tržištu. Ako je strategija poduzeća kvalitetno definirana konkurentnost i profitabilnost poduzeća će biti bolja i veća.

[9] Porter, M., : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.; str. 21

3.2. Konkurentska sposobnost poduzeća

Konkurentnost sposobnost pojedinaca, tvrtki, lokalnih zajednica, klastera, nacionalnih država i regija da se natječu i budu bolji, inovativniji i kreativniji od ostalih sudionika na lokalnome, nacionalnome, regionalnome i globalnom tržištu u stvaranju dodane vrijednosti.[10]

Biti konkurentan, za poduzeće, znači biti bolji od drugih te je cilj poduzeća stvoriti vlastitu konkurentsku prednost u odnosu na svoje rivale. To je sposobnost poduzeća da postigne uspjeh na tržištu. Razina konkurentnosti poduzeća obilježena je slabostima i prednostima između poduzeća koja se promatraju.

Konkurentska prednost nastaje prvenstveno iz vrijednosti koju je tvrtka sposobna stvoriti za svoje kupce, a koja premašuje njene troškove proizvodnje. Postoje dvije osnovne vrste konkurentske prednosti: troškovno vodstvo i diferencijacija.[11]

Stvaranje konkurentske prednosti dugotrajan je i složen proces koji ovisi o mnoštvu vanjskih i unutarnjih čimbenika koji djeluju na poduzeće. Za postizanje i održavanje željene konkurentske prednosti i pozicije poduzeće mora djelovati pod vodstvom stručnog, obrazovanog i sposobnog managementa koji, uz jasno određene ciljeve i željenu viziju poduzeća u budućnosti zajedno sa svim ostalim djelatnicima i vanjskim suradnicima poduzeća, usmjerava poslovanje poduzeća ka željenom cilju.

[10] Dragičević, M.,: Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku; Školska knjiga; Zagreb, 2012., str. 14
[11] Porter, M., : : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.str. 22.

4. Strategijska analiza vanjske okoline

Strategija je način na koji poduzeće ili određena industrija reagira i odgovara na utjecaje vanjske okoline. *Strategija nekog poduzeća sastoji se od konkurentskih poteza i poslovnih pristupa kojima se menadžeri služe da bi privukli kupce i ugodili im, uspješno se natjecali, povećali poslovanje, upravljali operacijama te postigli željene ciljeve.*[12]

Dobra strategija poduzeća ili industrije je ona koja negativne utjecaje zna iskoristiti u vlastitu korist, odnosno iz svakog negativnog utjecaja, na bilo koji segment poduzeća ili cjelokupne industrije, izvući pouku i temeljem ranijeg pozitivnog ili negativnog iskustva usmjeravati poslovanje svojeg poduzeća, u skladu sa vlastitom misijom i vizijom poduzeća, k željenom cilju.

Pri strukturnoj analizi industrije fokus je na analizi specifične okoline koja je dio vanjske okoline poduzeća, a čine je kupci kao najvažniji čimbenik okoline, dobavljači koji su izuzetno važni jer bez njih konačni proizvod ne bi mogao biti realiziran. Slijedeći čimbenik je konkurencija čije djelovanje poduzeće ne može u potpunosti kontrolirati, a ni zanemariti već se može uhvatiti u koštac s njom stvarajući jedinstvenu strategiju poduzeća

4.1. Važnost provođenja analiza

Razvojem novih tehnologija, segmentacijom tržišta, diferencijacijom proizvoda, promjenom preferencija kupaca i povećanom potrebom za određenim proizvodima unutar specifičnih industrija, odnosno globalizacijom tržišta, pojavljuju se poduzeća koja se natječu za svoj udio na tržištu, za naklonost kupaca te tako predstavljaju konkurenciju za poduzeća koja su već ušla na tržišta. Obilježjima proizvoda i usluga, nižim cijenama i troškovima, visokom kvalitetom, funkcionalnošću proizvoda različitim kanalima distribucije natječu se zajedno s ostalim poduzećima te im na taj način predstavljaju prijetnju.

Isto tako važno je da poduzeće analizira organizacijsko okruženje, odnosno da analizira sve elemente izvan granica poduzeća koji utječu na samo poduzeće.

Da bi saznalo kako je poduzeće pozicionirano na tržištu, u odnosu na konkurenciju, mora analizirati industrijsku strukturu i na temelju dobivenih rezultata odabrati prikladnu strategiju za budući razvoj i opstanak poduzeća.

[12] Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb; str. 3

4.2. Načini analize okoline

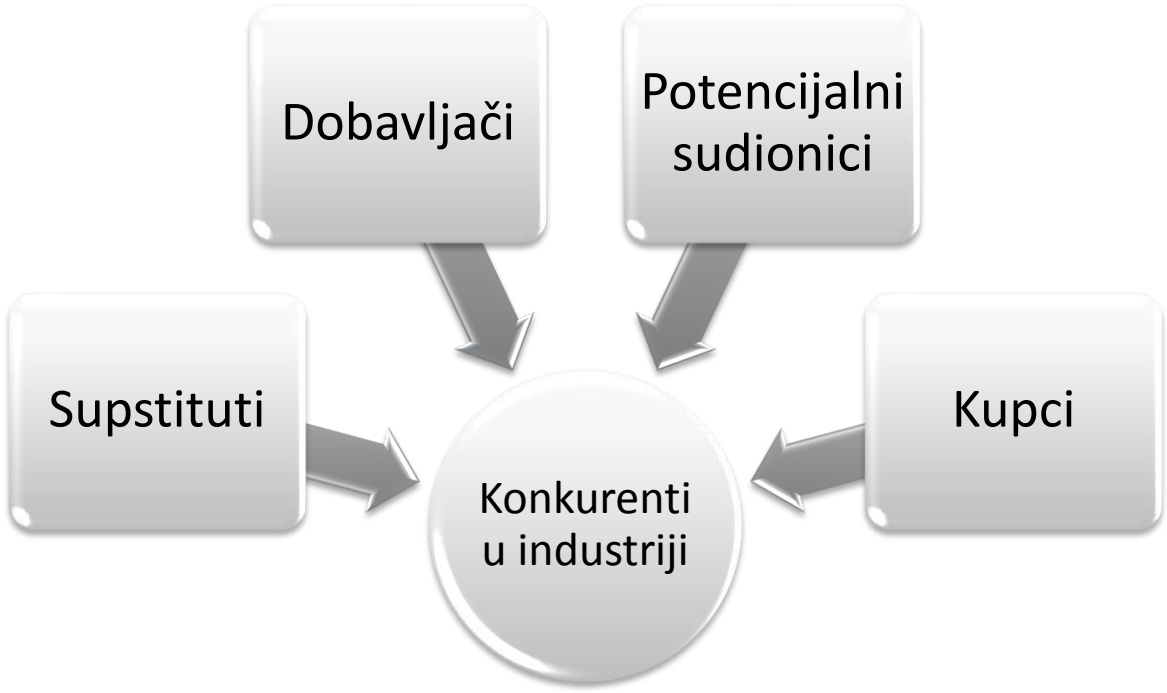
Strategijska analiza okoline podrazumijeva analizu opće okoline i poslovne okoline. Za svaki od tih segmenata okoline postoje određeni načini i metode putem kojih se najlakše dolazi do relevantnih rezultata koji u konačnici mogu biti presudni pri donošenju bitnih odluka za poslovanje ili formiranje strategije poduzeća ili industrije.

Brojne su metode putem kojih se može analizirati opća i poslovna okolina poduzeća i industrije. Neke od najpoznatijih metoda su SWOT analiza, PESTEL analiza, Porterov dijamant, analiza lanca vrijednosti, performansi, izrada ETOP profila, te Porterov model 5 konkurentskih sila kao najznačajnija i najpoznatija metoda analize konkurentnosti.

5. Porterov model 5 sila

U svakoj industriji, bilo da se radi o domaćoj ili međunarodnoj, pravila natjecanja određena su konkurentskim silama. Konkurentske sile koje određuju profitabilnost industrije 1979.godine definirao je Michael E. Porter, te su aktualne još i danas. Analiza atraktivnosti industrije prema Porterovom modelu prikazuje stanje industrije u kojoj se djeluje ili se namjerava ući. Porterov model identificira i ocjenjuje konkurentske snage temeljem kojih se dolazi do zaključka da li je neka industrija atraktivna i vrijedna ulaganja.

Slika 2. Pet konkurentskih sila koje određuju profitabilnost industrije



Izvor: Izrada autora

Sile koje određuju neku industriju su konkurenti u industriji, kupci, dobavljači, potencijalni sudionici , supstituti. Tih pet sila međusobno djeluje na tržištu i ovisne su jedna o drugoj. Njihovo zajedničko djelovanje stvara tržište na kojem se susreću proizvodi različitih dobavljača i različitih karakteristika i kvalitete. Za normalno funkcioniranje tržišta svih pet sila mora međusobno djelovati.

Analiza industrije pokazuje nam koliko je neka industrija privlačna za poduzeće, te da li je ona dugoročno profitabilna.

Zajednička jačina ovih pet sila određuje osnovni profitni potencijal industrije i definira među industrijske razlike u dugoročnim profitima. Najjače konkurentske sile prevalentno određuju profitabilnost industrije. Profitnost industrije je veća ako industrija ima stabilnu konkurentnu strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. S druge strane, profitnost industrije je manja, ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentnu strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost od ulaska drugih poduzeća. [13]

Kako bi poduzeće dobilo jasnu sliku o industriji važno je da svaku od sila detaljno analizira i utvrdi kakav položaj ima ono samo u industriji. Temeljem dobivenih podataka poduzeće može lakše i jednostavnije odrediti strategiju poduzeća koja će se zasnivati na mogućnostima poduzeća i realnim ciljevima. S obzirom da se situacija na tržištu konstantno mijenja i podložna je raznim utjecajima vrlo je važno da se analiza industrije provodi kontinuirano ovisno o promjenama i situacijama na tržištu. Konkurentske sile su dio okruženja poduzeća i svaka od njih predstavlja prijetnju za sadašnje ili buduće poslovanje poduzeća.

5.1. Konkurenti u industriji

Neka industrija sadrži određeni broj poduzeća koja proizvode iste ili istovrsne proizvode. Konkurencijom možemo smatrati poduzeće iz iste djelatnosti. Sva ta poduzeća djelovanjem u industriji jedni drugima predstavljaju konkurente. Postojanje konkurencije na tržištu izuzetno je važno jer dovodi do razvoja tržišta, supstituta dok s druge strane postojanje nesavršene konkurencije rezultira nedostatkom konkurencije, visokim ulaznim barijerama i nepostojanjem supstituta. Poduzeće nikako ne smije zanemariti svoje konkurente već ih treba promatrati i uvrstiti u strategiju svojeg poduzeća.

[13] Tipurić, D., Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, str 2.

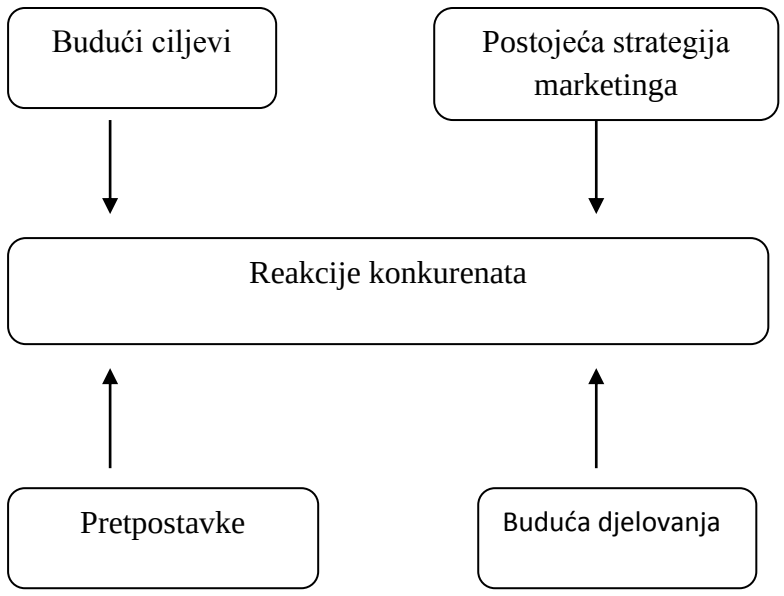
Dobri su konkurenti blagoslov. Oni su poput dobrih učitelja koji uzdižu naše vidike i izoštravaju naša umijeća. Prosječni konkurenti su gnjavaža. Loši konkurenti su patnja za svakog pristojnog konkurenta.[14]

Poduzeće treba jasno utvrditi koji su trenutni, aktualni konkurenti. Analizom konkurenata, unutar industrije u kojoj poduzeće djeluje, podrazumijeva financijsku analizu konkurenata gdje se analizira i prati koliki je obujam prodaje koje ostvaruje konkurent u odnosu na prodaju našeg poduzeća. Utvrđivanjem ciljeva konkurenata, poduzeće doznaje koja tržišta su konkurenti zauzeli te na koja su tržišta spremni ući.

Imidž i osobnost poduzeća otkriva nam kako je konkurent prihvaćen na tržištu od strane potrošača, dobavljača i ostalih sudionika. Definiranjem slabosti i snaga konkurencije poduzeće može odgovoriti na niz pitanja vezanih uz financijske karakteristike, proizvodnju, upravljanje, organizaciju, marketing konkurentskog poduzeća.

U nastavku, slika 3. prikazuje bitne elemente pomoću kojih poduzeća mogu analizirati konkurente i na taj način poboljšati vlastiti položaj na tržištu i stvoriti bolju konkurentsku prednost.

Slika 3 . Ključni elementi za analizu konkurencije prema prijedlogu M. Portera



Izvor: obrada autora na temelju podataka iz : Renko N., Strategije marketinga, str. 188.

[14] Kotler, P. Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer; BINOZA PRESS, Zagreb; 2004.; str. 60

...tvrtka treba usredotočiti svoje napore na napadanje loših konkurenata i održavanje relativne pozicije u odnosu na dobre konkurente.[15]

Dobri konkurenti mogu poslužiti nizu strateških svrha, koje povećavaju održivu konkurentsku prednost tvrtke i poboljšavaju strukturu njene industrije.[16]

Uvjeti koji pridonose intenzitetu suparništva između postojećih konkurenata:

- *Veći broj konkurenata podjednake veličine*
- *Niski rast industrije*
- *Visoki fiksni troškovi*
- *Sličnost konkurenata*
- *Različitost konkurenata*
- *Visoki strateški ulozi*
- *Visoke izlazne prepreke (specijalizirana imovina; troškovi; povezanost s SPJ; emocionalne prepreke; vladine restrikcije*[17]

Veći broj konkurenata podjednake veličine ujedno znači da postoji više poduzeća u industriji slične ili jednake veličine sa mogućnošću da zauzme udio tržišta ili preotme tržišni udio drugome poduzeću. Suparništvo između konkurenata ovisi o samoj diversifikaciji konkurenata unutar industrije odnosno koliko su konkurenti slični, koje su njihove strategije, kakvi su troškovi. Kod velikih konkurenata u industriji intenzitet suparništva može biti iznimno visok jer borbu za udio na tržištu, naklonost kupaca mogu voditi zbog sredstava koja imaju na raspolaganju. Velik broj konkurenata za poduzeće u industriji znači i manju mogućnost za ostvarivanje dobiti i stopu povrata investicija.
Ukoliko se radi o konkurentima sličnih veličina, te industriji u kojoj ne postoji lider često dolazi do „ratovanja cijenama“ na tržištu. To direktno utječe na profitabilnost same industrije.
Ako pojedini konkurenti snižavaju cijene, a drugi konkurenti osjete ugroženost, bilo zbog mogućnosti gubitka kupaca ili čak položaja na tržištu, oni su također primorani prihvatiti

[15] Porter, M.,: : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.str. 195.
[16] Porter, M., : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.; str. 195

[17] Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009., str. 203

politiku snižavanja cijena kako bi spasili svoje poduzeće i opstali na tržištu što je i primarni cilj svakog poduzeća.

Snižavanjem cijena stvara se mogućnost privlačenja novih kupaca i potrošača, ali se može i negativno utjecati na cjelokupnu industriju. Pretjerano snižavanje cijena dovodi do toga da poduzeća u konačnici nisu u mogućnosti pokriti svoje troškove, ne ostvaruju profit, već se može dogoditi da su ona zbog preniskih cijena u gubitku, stvaraju dugove i da nisu profitabilna. Industrija postaje neprofitabilna.

Dakle, može se zaključiti da potezi jednog konkurenta utječu na druge konkurente, ali to ne znači da je postojanje konkurenata negativna pojava. Djelovanjem konkurenata u industriji potiče se da drugi poboljšaju svoje poslovanje putem razvoja tehnologija, boljom kvalitetom proizvoda, boljim iskorištavanjem resursa i samih proizvodnih kapaciteta.

U industriji gdje postoji velik broj snažnih konkurenata, za opstanak manjih i slabijih postoji mogućnost stvaranja ili pronalazak tržišne niše. Ulaskom u niše poduzeća mogu doći do izražaja i steći svoj udio na tržištu dovoljan da posluju pozitivno.

Niski rast industrije utječe na jačinu suparništva između konkurenata jer se međusobno snažnije moraju boriti za svoj dio tržišta. Kod industrija sporijeg rasta javlja se veliki broj konkurenata i poduzeća u odnosu na kupce, te jače dolazi do izražaja njihovo natjecanje putem snižavanja cijena jer se konkurenti međusobno moraju boriti za naklonost svakog pojedinog kupca.

Kod brzo rastućih industrija postoji velik broj kupaca, te na taj način konkurenti mogu lakše pridobiti naklonost potrošača. Drugim riječima, postoji dovoljan broj potrošača za dobra i usluge koje poduzeća nude unutar neke industrije. Postoji adekvatna potražnja u odnosu na ponudu na tržištu.

Možemo zaključiti da u industriji niskog rasta konkurenti djeluju da bi pridobili i zadovoljili što veći broj potrošača u odnosu na svog konkurenta. U takvim industrijama i najmanji potrošač je bitan, a niski rast industrije tjera konkurente da više pažnje pridaju samim potrošačima, kvaliteti i dizajnu proizvoda.

5.2. Prijetnja novih sudionika

Postojanje prijetnje od novih konkurenata na nekom tržištu najčešće ovisi o pristupačnosti industrije. Ukoliko postoje visoke ulazne barijere teško da će se proizvođač s lakoćom odlučiti na ulazak na tržište. Kad nema ulaznih barijera ili su one niske tržišne će potrebe pokušati zadovoljiti brojna poduzeća koja međusobno postaju konkurenti. Prepreke ulaska u industriju su ekonomija obujma, diferencijacija proizvoda, zahtjevi za kapitalom, troškovni nedostaci, pristup distribucijskim kanalima, Vladina politika.

Ekonomija obujma predstavlja mogućnost povećanja proizvodnje uz istodobno smanjene troškova. Može predstavljati ulaznu barijeru jer poduzeća u početku nisu sposobna svesti troškove na minimalnu razinu jer im je potreban određeni vremenski period, a poduzeća koja već druže vrijeme opskrbljuju i djeluju na određenom tržištu ostvarivanjem ekonomije obujma ostvaruju i značajnu konkurentsku prednost u odnosu na nova poduzeća ili ona koja nisu u mogućnosti poslovati po principima ekonomije obujma.

Brojnost i diferenciranost proizvoda unutar neke industrije može predstavljati veliku barijeru prilikom ulaska na tržište. Takva industrija tada zahtjeva ulaganje velikih napora u kreiranje novih proizvoda i usluga, koje će zadovoljiti zahtjeve kupaca, ukoliko se na takvo tržište želi ući. *Diferencijacija omogućuje tvrtki da određuje cijenu uz dodanu dobit, da proda veću količinu svog proizvoda po danoj cijeni, ili da stekne jednako vrijedne koristi, kao što su veća lojalnost kupaca tijekom cikličkih ili sezonskih padova.*[18]

Kako bi se pridobila i stvorila naklonost kupaca, odnosno zadovoljile potrebe tržišta, treba se orijentirati da proizvod ili usluge koje se nudi na tržištu, u kojem već postoje brojni proizvodi i usluge, zadovoljavaju određena svojstva i kriterije koji će proizvod kao takav izdvojiti iz mase. *Diferencijacija nije nešto što se tiče samo odjela za marketing ili oglašavanje, niti je ograničena na područje kvalitete usluge. Diferencijacijske mogućnosti postoje u svakoj aktivnosti industrijskog vrijednosnog lanca.*[19]

Jedna od prepreka pri ulasku u industriju jesu zahtjevi za kapitalom odnosno određena količina i svota kapitala koja je potrebna za početak poslovanja dokle poduzeće samo ne

[18] Porter, M., : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.; str. 125

[19] Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb; str. 127

počne privređivati u onoj mjeri da pokrije vlastite troškove poslovanja i krene ostvarivati profit. Isto tako kao prijetnja pri ulasku može biti i visok trošak posuđivanja kapitala od banaka.

Visoki fiksni troškovi kao i troškovi općenito izrazito su važni za svako poduzeće jer ono raspolaže ograničenim resursima. Cilj poduzeća je pozitivno poslovati uz što niže troškove proizvodnje te maksimalan učinak. Ako poduzeća imaju visoke fiksne troškove znači da bi trebala prodati veći broj proizvoda kako bi mogla pokriti sve nastale troškove u poslovanju. Posljedica postojanja visokih fiksnih troškova odražava se na cijenama koje poduzeće mora sniziti kako bi moglo prodati što više proizvoda. Visoke fiksne troškove poduzeće može kontrolirati na način da kvalitetnije i više iskoristi vlastite proizvodne kapacitete.

Prednosti poduzeća koja se već nalaze u industriji mogu proizlaziti iz postojanja krivulje učenja i iskustva u industriji, posjedovanja tehnologije, pristupa najboljim izvorima sirovina i drugih inputa, ili imovine kupljene po povoljnijim cijenama zbog inflacije, državne potpore, povoljnije lokacije, posjedovanja patenata i sl.[20]

Distribucijski kanal je skup neovisnih organizacija koje sudjeluju u procesu u kojem proizvod ili usluga postaju dostupni potrošaču ili korisniku.[21]

Odabir kanala distribucije putem kojih će poduzeće svoje proizvode ili usluge plasirati na tržište vrlo je važno, te se pomno mora analizirati, procijeniti, istražiti i uvrstiti u strategiju poduzeća. Potrebno je odabrati pouzdane dobavljače, izgraditi povjerenje i lojalnost kako troškovi distribucije ne bi pretjerano opterećivali poduzeće, kako bi se razvila brza, učinkovita i kvalitetna razmjena dobara i usluga od proizvođača do krajnjeg potrošača te kako bi u konačnici proizvođač zauzeo što veći udio na tržištu. Danas, proizvođači uz tradicionalne kanale distribucije mogu birati i između suvremenih kanala distribucije poput online distribucije, a najčešće se koristi kombinacija tradicionalnih i suvremenih. Krivi odabir kanala distribucije može dovesti do neprofitabilnog i neodrživog poslovanja poduzeća

Vladina politika ima veliku ulogu prilikom ulaska na nova tržišta. Donošenjem zakona, mjera, odredbi i drugih pravnih zakona omogućuje ili osporava ulazak.

Pravne i regulacijske barijere manifestiraju se kroz zakone na snazi, koji onemogućuju ili otežavaju ulazak na određeno tržište (poput carina ili kvota, koncesija, patenata, licenci), ili

[20]Tipurić, D., Porterov model industrijske strukture;
http://web.efzg.hr/dok/OIM/npodrug/Porterov%20model%20industrijske%20strukture.pdf
[21] Kotler, P., Bowen, J., Makens, J.:MARKETING U HOTELIJERSTVU, UGOSTITELJSTVU I TURIZMU, str. 500

ga čine skupljim i zahtjevnijim.[22] Važno je da država na pravi način regulira poslovanje tako da se malim, srednjim i velikim poduzetnicima olakša i omogući što brže i efikasnije poslovanje, a s druge strane da se jasno definiraju pravila kojih se moraju držati kako bi se prirodni i društveni resursi pravilno i održivo iskorištavali te kako bi tržišno poslovanje bilo korektno. Pravne zavrzlame, nejasni i dvosmisleni zakoni, spora birokracija glavni su čimbenici koji sprječavaju nova poduzeća da ulaze na željeno tržište. Neefikasna i neadekvatna Vladina politika dovodi do neiskorištavanja kapaciteta, ulaganja kapitala u druge države gdje je lakše i jednostavnije ući na tržište, osporava se mogućnost otvaranja novih radnih mjesta, zadržavanja stručnog kadra i stvara se nepovoljna investicijska klima. Takva neadekvatna Vladina politika generira višestruke negativne učinke na potencijalne investitore, cjelokupno gospodarstvo, životni standard stanovništva.

Uz ranije navedene ulazne barijere prilikom ulaska u industriju svojevrsnu barijeru čine i postojeći konkurenti na tržištu. *Konkurenti mogu povećati vjerojatnost i ozbiljnost odmazde u očima potencijalnih novih sudionika. Konkurenti mogu djelovati i kao prva linija obrane protiv novih tvrtki, boreći se protiv njih taktikama kao što je snižavanje cijena koje su previsoke za tvrtku s velikim tržišnim udjelom, jer bi se njeni prihodi smanjili.* [23]

[22] Škuflić, L., Turuk, M.; Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj; str.29
[23] Porter E.,M., Konkurentska prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; Masmedia, Zagreb, str.202

5.3. Prijetnja supstituta

Prilikom odabira proizvoda ili usluge svaki potrošač vodi se načelom korisnosti odnosno izabrati će onaj proizvod ili uslugu koja će u potpunosti ili na njemu zadovoljavajući način ispuniti i zadovoljiti njegove potrebe.

Ekonomska vrijednost se stvara kad su kupci spremni platiti cijenu za proizvod ili uslugu koja je viša od troška proizvodnje i čini razliku između percipirane koristi koje dobivaju kupci koji kupuju proizvode (usluge) poduzeća i svih ekonomskih troškova tih proizvoda (usluga)[24].

Postojanje velikog broja srodnih dobara na tržištu neke industrije predstavlja svojevrsnu prijetnju konkurentima međusobno. Prijetnja supstituta ovisi o kvaliteti ponude na tržištu koja se očituje karakteristikama proizvoda ili usluge koja se plasira na tržište. Supstituti na tržištu mogu predstavljati prijetnju ukoliko ga potencijalni kupci prepoznaju kao proizvod za koji bi bili voljni platiti određenu svotu novaca, a da zauzvrat taj proizvod zadovoljan i opravda njihova očekivanja. Cijena supstituta na tržištu u odnosu na naš proizvod od velikog je značaja jer često kupcima uz kvalitetu proizvoda i usluge jedan je od najvažnijih čimbenika zbog kojih se oni odlučuju na kupnju i korištenje određenog proizvoda.

Uz kvalitetu i značajke proizvoda vrlo je bitna cijena u odnosu na supstitute. S obzirom da se poduzeća, unutar neke industrije, bore za naklonost kupaca/potrošača, a oni traže proizvode visoke kvalitete i kvantitete sa što pristupačnijom cijenom, poduzeća koja konkuriraju na tržištima često velike napore ulažu u poboljšanje proizvoda i usluga koje nude na tržištu kako bi na taj način stekli prednost pred konkurentima i privukli što više kupaca.

Postojeći konkurenti unutar industrije međusobno konkuriraju svojim proizvodima, cijenama, kvalitetom, ali isto tako, u novije vrijeme, poduzeća sve više pažnje pridaju oglašavanju proizvoda i usluga putem različitih medija , informiranju potrošača, dizajnu, oblikovanju marke i kvaliteti proizvoda i usluga. Kako bi poduzeće smanjilo utjecaj supstituta na tržištu na koje ulazi mora se posvetiti vlastitim proizvodima i uslugama i strateški promišljati o proizvodnji, promociji i korištenju resursa u svrhu postizanja konkurentske prednosti.

Odrednice prijetnje supstitutima jesu relativna cijena supstituta, sklonost kupaca i troškovi zamjene. Svaki od tih čimbenika u različitim kombinacijama određuju jačinu i značaj prijetnje supstituta na određenom tržištu.

[24] Tipurić, D., Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje, str 4.

5.4. Pregovaračka moć kupaca

Pregovaračka moć kupaca ovisi o broju kupaca i o broju supstituta za koje se oni mogu odlučiti. Što je veći broj supstituta na tržištu jača i pregovaračka moć kupaca. Oni mogu svojim zahtjevima djelovati na razinu cijena i kvalitetu proizvoda. Pregovaračka moć kupaca je jaka ako kupci mogu uz relativno niske troškove prijeći na zamjenski proizvod koji se nudi na tržištu. U takvoj situaciji prodavači će često uslišati zahtjeve kupaca kako bi ih zadržali, a pogotovo ako se radi o specifičnom tržištu gdje je teško pronaći kupce.

Dakle, najveća pregovaračka moć kupca postojat će u slučajevima kada je riječ o velikim i jakim kupcima, niskim troškovima prelaska na novi proizvod i kolektivnom djelovanju kupaca.[25]

Snaga kupaca proizlazi iz njihove sposobnosti za pregovaranjem i cjenovne osjetljivosti odnosno iznosa novčanih sredstava koje su spremni dati za određeni proizvod. Ovisno o njihovoj snazi oni su spremni pregovarati sa proizvođačima ili dobavljačima ili su spremni odabrati drugi proizvod odnosno prijeći kod konkurenata.

Što su kupci bolje informirani, to su oni u boljoj pregovaračkoj poziciji. Rastuća internetska dostupnost informacija o proizvodu pojedincima daje dodatnu pregovaračku moć. Kupci mogu vrlo jednostavno pomoću interneta usporediti cijene i karakteristike (npr. Turističkih aranžmana), tražiti povoljnije kamatne stope na hipoteke, zajmove te pronalaziti najpovoljnije cijene poznatih marki. [26]

Pregovaračka moć kupaca je slabija kad im je bitan imidž robne marke te se zbog toga teško odlučuju za neki drugi proizvod drugog proizvođača. Ukoliko kupcima nije to od važnosti oni su u stanju kupiti drugi proizvod, drugog proizvođača, odgoditi kupovinu ili pregovaranjem postići uvjete koji njima odgovaraju.

Moć kupaca je drugi izvor konkurencije. Tu treba razmotriti u kojoj mjeri poslovanje ovisi o pojedinačnim kupcima, lakoća s kojoj kupci mogu otići kod drugog dobavljača, znanje kupaca o poslovanju konkurencije i uvjet (cijena, kvaliteta, cjelokupna ponuda,) koji prevladavaju. [27]

Zbog izvanredne mogućnosti za informiranjem o proizvodima kupci postaju sve zahtjevniji i od proizvođača očekuju da zadovolje njihove potrebe. Stoga proizvođači često stvaraju

[25] Porterove sile – pregovaračke pozicije kupaca i dobavljača; http://profitiraj.hr/porterove-sile-pregovaracke-pozicije-kupaca-i-dobavljaca/ (20.9.2016.)
[26] Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb; str. 65
[27] Kourdi, J., Poslovna strategija; MASMEDIA, Zagreb, str. 150

kontakt s kupcima kako bi što bolje saznali želje i prohtjeve te ih uvažili i u skladu s time kreirali svoje proizvode. Važno je da proizvođači ne zanemare značaj kupaca i njihov potencijalni utjecaj na poslovanje i prodaju.

5.5. Pregovaračka moć dobavljača

Dobavljači za neko poduzeće su osobe ili organizacije koje sudjeluju u opskrbljivanju poduzeća sirovinama, materijalima, opremom, informacijama, radnom snagom, financijskim sredstvima i svim ostalim resursima koji su potrebni pri proizvodnji proizvoda ili usluge. Bez njih ni jedno poduzeće ne bi funkcioniralo.

Odrednice moći dobavljača su:

- *diferencijacija inputa,*
- *troškovi zamjene dobavljača i tvrtki unutar industrije,*
- *prisutnost supstitutivnih inputa,*
- *koncentracija dobavljača,*
- *važnost obujma za dobavljača,*
- *troškovi u odnosu na ukupni utržak u industriji,*
- *utjecaj inputa na troškove ili diferencijaciju,*
- *prijetnja integracije tvrtki unaprijed u odnosu na integraciju unatrag.*[28]

O odabiru dobavljača brigu moraju voditi manageri tvrtke koji provedbom vrednovanja istih odabiru koji od dobavljača je najprikladniji i najpovoljniji za opskrbljivanje resursima potrebnih za rad. Dobar odabir uvelike olakšava cjelokupni proces od nabave, proizvodnje i u konačnici prodaje. Za poduzeće je važno da su njegovi dobavljači pouzdani, te da jamče sigurnost isporuke resursa potrebnih za proizvodnju jer ukoliko se dogodi da dobavljači ne isporuče neke od sirovina i materijala, potrebnih za proizvodnju, nastaju nepotrebni i visoki troškovi jer u tom periodu cijeli proizvodni proces staje ili teče usporeno, ne proizvodi se željenim kapacitetom, a troškovi se gomilaju. Isto tako važno je da se analiziraju uvjeti i cijene po kojima dobavljač nabavlja resurse te kakve su kvalitete isti jer u konačnici o tome ovisi kakav će proizvod poduzeće proizvesti. Za konačni proizvod čija dodana vrijednost je

[28] Porter E.,M., Konkurentska prednost postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; Masmedia, Zagreb, str.2

višestruka, odnosno output koji poduzeće proizvede i prodaje osnova je da se izrađuje od kvalitetnih materijala i sirovina odnosno resursa koje poduzeće nabavlja od dobavljača.

Dobavljači imaju veliku pregovaračku moć kada su troškovi zamjene dobavljača za tvrtku visoki jer prelazak i promjena dobavljača može značiti visoke izdatke koji bi mogli biti uloženi u neke druge segmente proizvodnje. Kada su troškovi zamjene visoki dobavljači imaju moć da postavljaju i predlažu vlastite uvjete poslovanja. Isto tako moć dobavljača je jaka kada se na tržištu ne nalazi velik broj dobavljača inputa. U specifičnim industrijama dobavljači mogu svojom moći utjecati na cijene na način da dižu cijene svojih inputa. Proizvođači čije poslovanje ovisi o inputima koje nabavljaju od dobavljača prisiljeni su poslovati s dobavljačima po danim cijenama jer nemaju drugog izbora.

Diferencijacija inputa za dobavljača znači da se input koji dobavljač dostavlja određenom poduzeću po nekim svojim karakteristikama razlikuje od inputa drugih dobavljača koji opskrbljuju proizvođače na istom tržištu. Kvalitetnijim inputima dobavljač stječe prednost pred ostalim dobavljačima unutar tržišta.

Kvalitetan i korektan odnos s dobavljačima za poduzeće može značiti lakši put do stvaranja značajne konkurentske prednosti u odnosu na ostala poduzeća koja djeluju na tržištu industrije koju opskrbljuju. Dobavljači su važna komponenta lanca vrijednosti te se ne mogu promatrati zasebno.

5.6. Prednosti i nedostaci Porterovog modela

Primjena Porterovg modela 5 snaga konkurentnosti opće je prihvaćen model prikladan za analizu industrije. Kao i svi ostali modeli koji se koriste za analizu industrije nije savršen nego ima svoje prednosti i nedostatke.

Prednosti i nedostaci modela:[29]

Prednosti

- Omogućuje determiniranje privlačnosti industrije
- Komparira utjecaj na vlastito poduzeće s konkurentskim
- Smanjuje greške pri ulasku ili napuštanju industrije
- U kombinaciji s PEST analizom koristan je u procjeni buduće privlačnosti industrije
- Podloga za razvoj strateških koncepcija (pozicioniranje, diferenciranje, rast…)

Nedostaci

- Pretpostavlja klasično savršeno tržište
- Najprimjenjiviji u analizi jednostavnih tržišnih struktura
- Pretpostavlja relativno stabilne tržišne strukture
- Temelji se na ideji konkurencije

[29] Model "Pet Snaga" (Five Forces) M.Portera; http://web.efzg.hr/dok//MAR/nrenko/5%20SNAGA%20M.P.pdf

6. Porterov model na primjeru

Međimurska županija danas se smatra jednom od najuspješnijih županija u Hrvatskoj. Temelj gospodarstva čine trgovina, prerađivačka industrija, građevinarstvo i poljoprivreda te tradicija obiteljskog i malog poduzetništva. S površinom od oko 730 km2 i oko 113.804 stanovnika svrstava se u najmanje, ali najgušće naseljene županije Hrvatske. Dobra prometna povezanost i infrastrukturna razvijenost temelj su rasta i razvoja gospodarstva Međimurske županije.

6.1. Turističko atrakcijska osnova Gornjeg Međimurja

Međimurska županija smještena je na sjeverozapadu Republike Hrvatske, a omeđena je rijekama Murom i Dravom. Bogata povijest, geografski položaj i prirodno bogatstvo definirali su ovaj kraj kao jedan od najzanimljivijih i najatraktivnijih dijelova Hrvatske koji pruža veliki potencijal za gospodarski i turistički razvoj. Međimurje se dijeli na Gornje i Donje Međimurje temeljem prirodnih i geografskih obilježja. Donje Međimurje je pretežno ravničarski kraj, s tradicijom bavljenja poljoprivredom, dok Gornje Međimurje njeguje tradiciju bavljenja vinogradarstvom.

Gornje Međimurje prirodno geografskim položajem spada u turističku regiju Kontinentalne Hrvatske. Svojim blago brežuljkastim brdima, s najvišim vrhom od svega 344m nadmorske visine, nadovezuje se na slovenske Alpe. Područje Gornjeg Međimurja čine općine Gornji Mihaljevec, Sveti Juraj na Bregu, Selnica, Štrigova, Sveti Martin na Muri i grad Mursko Središće.

Turistička ponuda gornjeg Međimurja kreirana je i razvija se na bogatoj tradiciji kraja, a spoj je materijalne i nematerijalne baštine, ukomponirane u jedinstvenu priču, koja pruža posjetitelju da kroz sva čula upozna i doživi posebnost ovog kraja. Potražnja raste iz godine u godinu na što upućuju i statistički podaci Hrvatskog zavoda za statistiku. Kao odgovor na rast potražnje lokalna ponuda se upotpunjuje novim i kreativnim sadržajima. Tablicom 1. navedene su najveće i najzanimljivije, prirodne i društvene, atrakcije Gornjeg Međimurja.

Tablica 1. Atrakcije Gornjeg Međimurja

Prirodne atrakcije	Vinogradi Gornjeg Međimurja
	Rijeka Mura – dio Regionalnog parka Mura-Drava
	Izletišta i šetnice – Mlinarov poučni put, Grad labirinata, Međimurski dvori
Društvene atrakcije	Mursko Središće – grad rudara i naftne industrije (Spomen dom rudarstva Cimper)
	Žabnik - Mlin na Muri – tradicija mlinarstva
	Međimurske popevke
	Etno zbirka Trstenjak
	Štrigova –crkva Svetog Jeronima (18st.)
Manifestacije i kulturni događaji	Martinje – 11.studeni
	Spust murskih ladji
	Urbanovo - svibanj
	Forestland - kolovoz
Sportske aktivnosti i aktivan odmor	Biciklističke staze – Mura-Drava Bike – Murska biciklistička staza R2
	Planinarski putevi
	Golf igralište, jahanje, tenis, nogomet
	Adrenalinski centar Accredo
	Rafting na Muri
Vinske ceste	Međimurska vinska cesta – 40 vinskih kuća, podruma, kušaonica i vinarija

Izvor: obrada autora temeljem podataka Turističke zajednice Međimurja

Temeljem ranije navedenih atrakcijskih osnova na području Gornjeg Međimurja zadnjih se nekoliko godina intenzivno razvija ruralni turizam koji se bazira na prirodnim ljepotama, tradiciji i načinu života na selu. Uz ruralni turizam, i razvoj svijesti o zdravom načinu života, usporedno se razvija i sportsko-rekreacijski turizam. Razvoj selektivnih oblika turizma privlači specifičnu klijentelu i turiste koji su spremni platiti da bi uživali u stvarima koje vole. Kao primjer može se uzeti Forestland - festival elektroničke glazbe koji je prvi put zaživio 2015 godine, a s obzirom na uspjeh očekuje se organiziranje festivala u narednim godinama s planiranim porastom broja inozemnih posjetitelja.

6.2. Dionici turizma Gornjeg Međimurja

Stup razvoja turizma na području Gornjeg Međimurja čine mali poduzetnici i obrtnici, s iznimkom LifeClass Terma Sveti Martin, koje prema svom obujmu poslovanja i broju zaposlenih spadaju u velika poduzeća. Uz njih, veliku ulogu ima sustav Turističkih zajednica koje od 2000. godine sustavno planiraju i promiču turizam i provode brojne aktivnosti s ciljem unapređenja i kreiranja turističke ponude Međimurja. Na regionalnoj razini djeluje TZ Međimurske županije, na razini gradova i općina djeluju TZ Grada Čakovca, TZ Grada Preloga, TZ Grada Mursko Središće, TZ Općine Nedelišće, TZ Općine Sveti Martin na Muri, TZ Općine Štrigova. U tablici 2. navedeni su smještajni i ugostiteljski objekti koji prevladavaju na području Gornjeg Međimurja s okvirnim brojem istih.

Tablica 2. Broj i vrste subjekata koji čine turističku ponudu Gornjeg Međimurja

Smještajni objekti		
Hoteli	1	Spa Golfer
Apartmanska naselja	1	Regina
Apartmani	6	Arcadia, Lapaž, Međimurski dvori, itd.
Kuće za odmor	8	Stara hiža, Međimurski ceker, Cherry Cottage, itd.
Sobe	2	Monika, Arena
Seljačka domaćinstva	2	Turk seljačko domaćinstvo, itd.
Seoski turizam	1	Seoski turizam Sveti Martin na Muri
Ugostiteljski objekti		
Restorani i objekti koji pružaju usluge hrane i pića	21	Međimurski dvori, Terbotz, Le Batat, idr.
Vinske kuće, obiteljska poljoprivredna gospodarstva, izletišta	40	Dvanajščak-Kozol, Kunčić, Štampar, Cmrečnjak, Novak, idr.
Turistički informativni centri i agencije		
Turističke agencije	8	EtnoArt travel, Halicanum, Jakopić travel, itd.
Turističke zajednice	7	TZ Međimurja, TZ Štrigova, TZ Sveti Martin na Muri, TZ Mursko Središće, itd.

Izvor: Obrada autora temeljem dostupnih podataka Turističke zajednice Međimurja[30]

[30] http://www.visitmedimurje.com/

Glavnim adutom turističke ponude smatraju se LifeClass Terme Sveti Martin u sklopu kojih se nalazi trenutno jedini hotel Spa Golfer u kojem se nalazi 151 moderno opremljena soba i 6 luksuznih suite-ova. U neposrednoj blizini nalazi se i apartmansko naselje Regina sa 69 standard i 29 family apartmana. I hotel i apartmansko naselje prema kategorizaciji ima 4 zvjezdice. Trenutno se u hotelu i apartmanskom naselju nalazi većina smještajnih kapaciteta Gornjeg Međimurja. Ostatak smještajnih kapaciteta uglavnom su u sklopu malih poduzeća i privatnih obiteljskih gospodarstava.

Iz tradicije ovog kraja razvila se još jedna turistička ponuda koja je uspješno uokvirena pod nazivom Vinske i gastro ceste Međimurja[31] koje pružaju mogućnost upoznavanja kraja kroz domaća i tradicionalna jela i predikatna vina uzgojena i proizvedena na obroncima Gornjeg Međimurja. Eno-gastro ponudu moguće je doživjeti u 21 objektu specijaliziranom za pripremu hrane i u 40 vinskih kuća, kušaonica i OPG-ova koji su smješteni u različitim dijelovima Gornjeg Međimurja. Inicijativom vinara, ugostitelja i Turističke zajednice Međimurja svi turistički objekti su kategorizirani (1-3 grozda). Zbog stvaranja prepoznatljivosti i branda Međimurske županije kroz ugostiteljsku ponudu Turistička zajednica Međimurske županije provodi kategorizaciju ugostiteljskih objekata s ciljem poticanja na bolji rad i kvalitetu putem dodjele znakova „Zlatni međimurski gurman“ i „Međimurski gurman“.

Ostali dionici koji kreiraju i utječu na turizam Međimurske županije su:

- Javna uprava -Međimurska županija; Gradovi Čakovec, Prelog i Mursko Središće; 22 općine
- Obrazovne institucije –Međimursko Veleučilište u Čakovcu, Ekonomska i trgovačka škola Čakovec, Srednja škola Prelog
- Agencije za regionalni razvoj - Regionalna razvojna agencija Međimurje d.o.o. (REDEA), Razvojna agencija Grada Čakovca (ČAKRA)
- Udruge i komore –HGK županijska komora Čakovec, Obrtnička komora, Udruga vinogradara i vinara Hortus Croatie, Udruga „Međimurske roke“, Udruga za zaštitu međimurskih prehrambenih autohtonih proizvoda

Prometna infrastruktura, prije svega cestovna infrastruktura, na visokoj je razini što je rezultat suradnje lokalnih vlasti i ostalih sudionika. Kvalitetno izgrađene prometnice

[31] Gornje Međimurje vrt zdravih užitaka; http://www.visitmedimurje.com/media/brosure/gornje_medimurje.pdf (pristup 10.12.2016.)

popraćene su odličnom turističkom signalizacijom koja svakom turistu olakšava da stigne do svog željenog odredišta. Dobra cestovna i željeznička povezanost i povoljni geoprometni položaj Gornjeg Međimurja u odnosu na veće gradove poput Zagreba, Ljubljane, Graza, Budimpešte pruža veliki potencijal u turističkom smislu. Što se zračnog prometa tiče blizina veliki aerodroma prednost je Gornjeg Međimurja, ali i Kontinentalne Hrvatske općenito.

6.3. Turistički proizvod Gornjeg Međimurja

Gornje Međimurje kao turistička destinacija nudi specifičan i složen turistički proizvod koji se sastoji od niza autohtonih elemenata kao što je miran i očuvan krajolik, tradicija bavljenja uzgojem vinove loze i preradom iste, njegovanja narodnih običaja i načina življenja u kombinaciji sa modernim održivim i zdravim načinom života. U kreiranje proizvoda uključeno je lokalno stanovništvo koje je prepoznalo turizam kao jedan od načina da se njeguje, očuva i prezentira ljepota običaja i tradicije ovog kraja.

Atraktivnost Gornjeg Međimurja kao turističke atrakcije određena je prirodnim ljepotama, termalnim izvorima vode, tradicionalnim načinom života, običajima, kulturnim manifestacijama. Kulturni i sakralni objekti Gornjeg Međimurja, koji pričaju povijest, svojom atraktivnošću kreiraju i upotpunjuju turističku ponudu kraja. Aktivan odmor, kao noviji i sve više prihvaćen trend u turizmu, ukomponiran je u ponudu kroz lov, ribolov, biciklizam, provođenje slobodnog vremena u prirodi i uređenim šetnicama.

Iz temeljnih atrakcijskih osnova razvili su se turistički proizvodi koji su grupirani u 5 osnovnih skupina, a to su[32]:

1. Spa i wellness (zdravstveni) turizam
2. MICE (sastanci, incentive, konferencije, izložbe)
3. Ruralni turizam
4. Vino i gastronomija
5. Kultura i tourning

Razvoj turističke ponude nastoji pratiti načela održivog razvoja turizma te se razvoj i promocija Gornjeg Međimurja kao turistički prepoznatljive destinacije temelji na individualnom pristupu. Cilj je promišljanje i kreiranje proizvoda te pametno iskorištavanje resursa s ciljem da se izbjegne masovnost koja bi mogla negativno utjecati na atrakcijsku

[32] Razvojna strategija Međimurske županije 2011.-2013.(2016.)

osnovu na kojoj se temelji turizam, a to su očuvana priroda i okoliš. Turizam je okrenut individualnim gostima i manjim grupama.

Profil gostiju koji posjećuju destinaciju jesu poslovni ljudi, sudionici sportskih i kulturni manifestacija koji često dolaze u organiziranim manjim grupama. Inozemni gosti, najčešće iz obližnjih zemalja Slovenije, Austrije, Mađarske, Njemačke i Italije motivirani su specijalnim interesima poput lova i ribolova, često su sudionici kongresa, edukacija i poslovni sastanaka.

6.4. Položaj Gornjeg Međimurja u odnosu na turizam konkurentskih županija

Najbliže konkurentsko okruženje Međimurske županije, na području Hrvatske, čine Krapinsko-zagorska, Varaždinska, Zagrebačka i Koprivničko-križevačka županija. Promatrane županije svoju turističku djelatnost temelje na lječilišnoj, wellness, rekreativno-sportskoj, kulturno-manifestacijskoj, eno-gastronomskoj i tradicijskoj ponudi. Turistička ponuda kao krajnji produkt rezultat je djelovanja niza lokalnih dionika.

Tablica 3. Prikaz turističkih proizvoda konkurentskih županija

Županija	Glavni turistički proizvodi
Varaždinska županija	Kulturni, Zdravstveni,Vjerski turizam, Eno-gastronomija,Aktivni odmor (planinarenje, biciklizam, lov i ribolov)
Krapinsko-zagorska županija	Zdravstveni,Vjerski turizam,Eno-gastronomija,Aktivni odmor (planinarenje, biciklizam, lov i ribolov)
Zagrebačka županija	Aktivni odmor(planinarenje, biciklizam, ribolov), Eno-gastronomija
Koprivničko-križevačka županija	Aktivni odmor(planinarenje, biciklizam, ribolov), Eno-gastronomija
Međimurska županija	Spa i wellness (zdravstveni) turizam, MICE ((sastanci, incentive, konferencije, izložbe),Ruralni turizam,Vino i gastronomija,Kultura i tourning

Izvor: obrada autora temeljem podataka dostupnih u Strateškom marketing planu turizma Međimurske županije 2014-2020

Temeljem obrađenih podataka iz tablice 3. vidljivo je da se turistička ponuda u susjednim konkurentskim županijama temelji na istim ili sličnim vrstama turizma. Naravno svaka od županija i dionika nastoji kreirati svoj turistički proizvod na specifičan i kreativan način koji će privući što veći broj turista koji su spremni izdvojiti vrijeme i novac za takvu turističku ponudu.

Tablica 4. Broj ostvareni dolazaka i noćenja u 2015.

Županija	Dolasci	Noćenja
Krapinsko-zagorska	95751	215831
Zagrebačka	65653	111629
Međimurska	56442	127190
Varaždinska	49614	129882
Koprivničko-križevačka	17893	28017

Izvor: Obrada autora temeljem podataka Državnog zavoda za statistiku

Međimurska županija, u odnosu na promatrane županije, zauzima visoko treće mjesto po broju dolazaka turista ostvarenih u 2015. godini. Uzme li se u obzir da Međimurska županija prostorno zauzima najmanju površinu dolazimo do zaključka da ostvaruje dobre turističke rezultate među promatranim županijama.

Promjena preferencija potencijalnih turista, sve bolja prometna povezanost, želja da se produlji glavna turistička sezona, interes za upoznavanjem tradicije i kultura drugih zemlja, sve veća želja za bijegom od svakodnevnice i gradske vreve rezultat su zašto se dijelovi Gornjeg Međimurja sve više razvijaju u turističkom i gospodarskom aspektu. U nastavku u tablici 4. prikazani su statistički podaci koji upućuju na tendenciju rasta turizma, kao složene pojave kompleksnih gospodarskih tokova, koji ima višestruki učinak na gospodarstvo na području Međimurske županije.

Tablica 5. Broj postelja, dolazaka i noćenja u Međimurju

Međimurska županija	Godina 2005	Godina 2014	Godina 2015
Broj postelja	766	1409	1464
Broj dolazaka	14000	48000	56400
Broj ostvarenih noćenja	31000	111000	127200

Izvor: obrada autora temeljem podataka dostupnih stranicama Ministarstva turizma Republike Hrvatske

Usporedi li se 2005. godina sa 2015. godinom vidi se da se porast broja postelja udvostručio što upućuje na potrebu za izgradnjom novih ili obnovom starih smještajnih kapaciteta uslijed povećane potrebe za istima.

6.5. Analiza turističke djelatnosti

Gornje Međimurje specifično je područje gdje se isprepliću brojne djelatnosti i procesi vezani uz turizam i zajedno sačinjavaju, upotpunjuju i nadopunjuju turističku ponudu ovog kraja koja se razvija u skladu s trenutnim, ali i budućim turističkim trendovima. Gornje Međimurje obilježavaju sportsko-rekreativni, zdravstveni, kulturni, tranzitni i eno-gastro turizam.

Tablica 6. Analiza industrije

ANALIZA INDUSTRIJE		
SUPARNIŠTVO U INDUSTRIJI	Prilike	Prijetnje
Broj smještajnih kapaciteta	+	
Sezonalnost		-
Konkurenti u industriji		-
Porast turističke potražnje	+	
SUPSTITUTI	Prilike	Prijetnje
Atraktivnost drugih lokacija	+	
Cijena turističke ponude		-
Specifičnost ponude konkurenata	+	
Udaljenost i pristupačnost	+	
PREGOVARAČKA MOĆ DOBAVLJAČA	Prilike	Prijetnje
Postoji velik broj dobavljača	+	
Nude specifična i autohtona dobra	+	
Laka promjena dobavljača	+	
PREGOVARAČKA MOĆ KUPACA	Prilike	Prijetnje
Visoke cijene		-
Osjetljivost gostiju na cijene		-
Dostupnost informacija	+	
Jedinstvenost i autohtonost turističkog proizvoda	+	
Nedovoljan broj gostiju		-
ULAZ NOVIH KONKURENATA	Prilike	Prijetnje
Brojnost i diferenciranost turističkih proizvoda	+	
Zahtjevi za kapitalom		-
Vladina politika – zakoni, potrebne dozvole		-
Investicijska klima		-

Izvor: obrada autora

Turizam u Međimurju nije primarna djelatnost već se on, uz poljoprivredu, trgovinu i industriju, razvio kao popratna djelatnost s ciljem ostvarenja dodatnih prihoda. Na što ukazuju brojna obiteljska poljoprivredna gospodarstva, seoska imanja, vinski podrumi koja uz

poljoprivredu i proizvodnju pokušavaju svoje domaće proizvode, životni stil i tradiciju približiti potencijalnim gostima.

Zbog blizine Slovenije, Mađarske i Austrije, ali i drugih županija unutar Hrvatske konkurencija je relativno velika. Toplice Terme Lendava, Terme 3000 Moravske Toplice, Zdravilišče Radenci, Terme Banovci u Sloveniji, Bad Radkersburg u Austriji, Toplice Zalakaros u Mađarskoj i njihova turistička ponuda, zbog svoje blizine i slične ponude jedan su od glavnih konkurenata gornjeg Međimurja iako se nalaze u susjednim državama.

Glavni adut gornjeg Međimurja LifeClass Terme Sveti Martin nastoji kreirati specifičnu ponudu kako bi stvorio konkurentsku prednost u odnosu na konkurente u industriji. Cilj ovog područja je stvoriti brand koji će biti prepoznatljiv i čija će ponuda biti jedinstvena i specifična u odnosu na konkurente. Ponuda se temelji na tradiciji i specifičnom geografskom položaju što je zapravo temeljna razlika između ponuda koje pružaju obližnja Slovenija, Mađarska i Austrija.

Konkurenti unutar industrije postoje međutim oni zbog specifičnosti djelovanja na geografski malom području surađuju kako sa lokalnom zajednicom i samoupravom tako i međusobno. Takav način suradnje ima višestruki učinak na međusobne odnose, poslovnu klimu, poboljšanje uvjeta rada i životni standard. Zbog relativno velikih konkurenata potrebno je posebnu pažnju i resurse, što financijske što intelektualne, usmjeriti na kreiranje specifičnog proizvoda, a marketinškim alatima, promocijom i brandiranjem doprijeti do potencijalnih kupaca.

Iako su u samom početku glavninu smještaja osiguravale LifeClass Terme Sveti Martin potreba za stvaranjem specifične ponude rezultirala je stvaranjem novih smještajnih kapaciteta poput apartmana unutar obiteljskih kuća, kuća za odmor, vikendica. Takva vrsta smještaja orijentirana je na individualne goste ili manje skupine. Često smještajna ponuda zadovoljava načela održivosti što zapravo i osigurava određenu razinu konkurentske prednosti jer su suvremeni i moderni gosti dobro informirani i educirani.

Povećanje potražnje i interesa za provođenjem slobodnog vremena aktivno na otvorenom na čistom svježem zraku u predivnoj prirodi prilika je za lokalno stanovništvo i vlasnike parcela, vinograda i vikendica da krenu s ulaganjima i obnovom neiskorištenih objekata koji će služiti u turističke svrhe poput smještajnih objekata, kušaonica, vinarija, degustacijskih sala, suvenirnica. Broj smještajnih kapaciteta, iz godine u godinu, se povećava,

ali unatoč tome velika zapreka i barijera za nove konkurente, ali i za proširenje i razvoj već postojećih jesu administrativne zapreke. Velik broj dozvola koje je potrebno pribaviti od države zahtijeva i velika financijska sredstva te zbog spore administracije i dug vremenski period. Vladina politika, Zakoni i cjelokupna birokracija glavni su razlog zašto su strane i domaće investicije male te predstavljaju glavnu prijetnju za ulazak u industriju. Unatoč trudu regionalne i lokalne samouprave i iskazivanju želje da se poboljša investicijska i poslovna klima velik problem leži na razini države.

Potencijalni gosti na raspolaganju imaju veliki broj informacija te je dovoljno utrošiti malo vremena kako bi se dobro informirali o ponudi destinacije, ali i ponudi konkurenata. Turistička zajednica Međimurske županije[33] i ostali činitelji turističke ponude u Međimurju zajedničkim snagama izrađuju brojne prospekte, letke, turističke mape dostupne u digitalnom i tiskanom obliku. Uz tradicionalne informativne kanale, velika se pažnja pridaje internet stranicama, interaktivnim kartama i društvenim mrežama putem kojih se provode prodajne i promocijske aktivnosti vezane uz ponudu.

Cijene aranžmana koje se nude u Hrvatskoj su približno iste, dok su cijene sličnih aranžmana u Austriji skuplje. Iako potražnja raste kupci su u poziciji u kojoj mogu pregovarati jer još uvijek ima dovoljno neiskorištenih kapaciteta.

Tablica 7. Cijene noćenja za dvije osobe

Smještajni objekt	Država	Siječanj	Travanj	Kolovoz	Prosinac
LifeClass Terme Sveti Martin - Hotel Golfer	Hrvatska	736,00kn 685,00kn	786,00kn	974,00kn	1443,00kn
Terme Lendava Hotel Lipa	Slovenija	609,00kn	609,00kn	609,00kn 541,00kn	661,00kn 571,00kn
Terme 3000 Hotel Termal	Slovenija	812,00kn	774,00kn	774,00kn 706,00kn	774,00kn 691,00kn
Hotel Sporer Badradkersburg	Austrija	1082,00kn	1120,00kn	1120,00kn	1120,00kn
Hotel Karos Spa	Mađarska	1385,00kn	1385,00kn	1385,00kn	1385,00kn

Izvor: obrada autora temeljem dostupnih podataka na Booking.com

[33] Turistička zajednica Međimurske županije; http://www.visitmedimurje.com/

Iz tablice 7. vidljivo je da Hotel Golfer, kojeg smo uzeli kao primjer smještaja u Međimurju, svoje cijene prilagođava ovisno o vremenskom razdoblju. Iz tablice možemo zaključiti da su cijene nešto više u odnosu na ostatak godine u ljetnim i zimskim mjesecima. Razlog sezonalnosti jesu ugodno vrijeme i klima tijekom ljetnih mjeseci koja omogućava aktivan boravak na otvorenom kao i mogućnost kupanja. S druge strane kroz zimske mjesece popunjenost i razina cijene vezani su uz blagdane kao što su Božić i Nova Godina, ali i boravak u zatvorenim kompleksima LifeClass Terma Sveti Martin koje imaju bogatu ugostiteljsku, wellness i sportsko rekreacijsku ponudu. Cilj hotelijera ali i svih ostalih dionika jest da zajedničkim snagama kreiraju turističku ponudu koja neće ovisiti o sezoni.

Trenutna prijetnja i nedostatak u turizmu može se pretvoriti u prednost koja će isticati turističku ponudu kraja iz mase uz pomoć inovativnih, kreativnih i educiranih stručnih ljudi koji su uključeni u sve procese u turizmu, a svojim idejama, znanjem i kapitalom mogu utjecati na promjenu i poboljšanje turističke ponude.

6.6. Procjena privlačnosti industrijske grane

Razvoj turizma na području Gornjeg Međimurja jest specifičan i usko vezan uz način življenja u ovom kraju. Kao dodatan izvor prihoda bavljenje turizmom i pružanje usluga prepoznato je u većini obiteljskih gospodarstava čija je primarna i tradicionalna djelatnost bavljenje vinogradarstvom i poljoprivredom. Turizam se smatra kao još jedan kanal putem kojeg se mogu ponuditi i prodati proizvodi proizvedeni na domaćim farmama i to najčešće po načelima ekološkog uzgoja. Unatoč tome što se turizam ovdje razvija znatno sporije, u odnosu na priobalje gdje se turizam smatra glavnom gospodarskom djelatnošću i glavni je izvor prihoda, od strane svih lokalnih dionika postoji veliki interes da turizam, uz glavne djelatnosti, postane jedan od alternativnih i dodatnih izvora prihoda.

Tablica 8. Procjena snaga konkurentskog pritiska

5 KONKURENTSKI H SNAGA	Nivo prijetnje profitabilnosti grane		
	Nizak	Umjeren	Visok
Prijetnja od supstituta		+	
Prijetnja od novih konkurenata	+		
Postojeći konkurenti		+	
Pregovaračka moć kupaca		+	
Pregovaračka moć dobavljača	+		

Izvor: izrada autora

S obzirom da se radi o bavljenju turizmom na relativnom malom geografskom prostoru u kombinaciji sa tradicionalnim bavljenjem vinogradarstvom i poljoprivredom postoji mala vjerojatnost od ulaska novih konkurenata. Postoji mogućnost ulaska u neku od tržišnih niša i na taj način postojećim subjektima unijeti nemir u njihovo poslovanje, ali realna šansa za preuzimanje većeg tržišnog udjela ili stvaranja tržišnog monopola ne postoji. Prema Masterplanu razvoja turizma Međimurske županije do 2020. godine u narednim godinama postoji interes za provođenjem brojni projekata, poput izgradnje Kampa uz jezero u Selnici, otvaranje Wine Boutiquea u sklopu restorana Terbotz ,Ekokampa, Žabnik, Hostel

Bukovje (stara škola), Integrirani hotel Kleti, Gornje Međimurje, idr. Ukoliko se planirane investicije realiziraju konkurencija na području Gornjeg Međimurja biti će snažnija.
Kako je turizam kombinacija različitih procesa na području Gornjeg Međimurja postoji relativno veliki broj konkurenata, a i zbog geografskog položaja ne smiju se zanemariti i konkurenti iz susjednih županija i država. U sklopu turističke djelatnosti kao konkurente treba promatrati sve dionike turističkog procesa.

Opasnost od supstituta postoji pogotovo od turističke ponude slovenskog Prekmurja i austrijske pokrajine Štajerske i turističkih ponuda okolnih županija. Intenzitet opasnosti ovisi o sposobnosti i mogućnostima da se turistička ponuda prilagodi i približi trenutnim zahtjevima tržišta. Gornje Međimurje radi na kreiranju i razvoju specifičnih turističkih ponuda koje pružaju jedinstven doživljaj kroz pojačane marketinške aktivnosti i stvaranje turističke destinacije Gornje Međimurje kao svojevrsni brand. Kako se radi o vrlo sličnoj turističkoj ponudi između konkurentskih regija važno je iskoristiti resurse, primjerene alate za diversifikaciju turističke ponude čiji elementi u odnosu na konkurente su vrlo slični. Gornje Međimurje nastoji svoj turistički proizvod kreirati na kvaliteti i održivom razvoju što dokazuju brojni certifikati i priznanja koje su primili poduzetnici Međimurja od domaćih i inozemnih institucija.

Dobavljači u ovoj djelatnosti susreću se sa nekoliko ključnih problema. Prije svega tu je problem neorganiziranosti sustava narudžbi od strane ugostitelja gdje u cjelokupnom lancu dolazi do komplikacija i mogućih problema kod pružanja ugostiteljskih usluga. Drugi problem je nepostojanje točnih i kvalitetnih informacija o lokalnim proizvođačima i njihovoj ponudi. S obzirom da se razvoj turizma temelji na domaćoj gastronomiji i vinarstvu postoji interes da se, od strane ugostitelja i ostalih dionika , što više na tržište plasiraju domaći, kvalitetni proizvodi. Upravo zbog nedovoljno dobro razrađenog sustava nabave, plasiranja proizvoda na tržište i suradnje sa kupcima dobavljači nemaju veliku snagu pregovaranja.

Pregovaračka moć kupaca je umjerena. Zbog postojanja supstituta njihova moć je dovoljno jaka da neke uvjete prodaje korigiraju u skladu sa svojim željama i kupovnom moći. Postojanje interesa i potražnje i želje da se postojeći kapaciteti iskoriste i turistički paketi prodaju svaki od ponuđača turističke ponude spreman je na suradnju i dogovor u cilju zadovoljenja potreba kupaca, ali i vlastite koristi.

Kao ulazne barijere najčešće se spominju nepovoljna investicijska klima, nemogućnost dobivanja kredita po povoljnim kamatnim stopama i nepovoljni uvjeti kreditiranja razlog su zašto brojni potencijalni investitori i poduzetnici odustaju od ulaganja u turizam, ali i druge gospodarske djelatnosti općenito u Republici Hrvastkoj. Sve te ulazne barijere zapravo su posljedica gospodarske krize koja je zahvatila svijet te je kod potencijalnih novih investitora prisutan strah od preuzimanja rizika i gubitka uloženog vremena i resursa. Vlada može svjesno stvarati barijere provođenjem državnih intervencija ukoliko postoje velike nepravilnosti na tržištu, ali u Hrvatskoj problem je nastao prilikom donošenja netransparentnih zakona i pravilnika, a i spora državna birokracija može se smatrati barijerom ulaska. Kao ulazna barijera može se naglasiti i provođenje sustava nagrađivanja i certificiranja turističkih proizvoda. Takav sustav jamči visoku razinu kvalitete proizvodnje i pružanja usluga što može za poduzetnike koji žele uči na tržište značiti visoke troškove proizvodnje i nabave tehnologije.

Izlazne barijere, u ovom slučaju na primjeru turizma Gornjeg Međimurja, manje su izražene u odnosu na ulazne barijere. Kako se većinom radi o malim obrtima i obiteljskim poduzećima kao izlazna barijera često se navodi emocionalna veza jer u većini slučaja se radi o obiteljskoj tradiciji bavljenja proizvodnjom vina ili nekoj drugoj djelatnosti. Isto tako izlazak iz tržišta značio bi gubitak prihoda i pad životnog standarda najčešće cijelih obitelji te gubitak životnih ušteđevina koje su uložene u proizvodne pogone, smještajne kapacitete ili ugostiteljske objekte.

Temeljem izrađene tablice i svih proučenih čimbenika možemo zaključiti da industrija trenutno nije pretjerano atraktivna, ali da postoji potencijal za razvoj i napredak turizma na području Gornjeg Međimurja, ali i Međimurske županije općenito. Iako se turizam u Međimurju krenuo razvijati 2000-te godine bez konkretnih strateških planova, do danas je učinjen veliki napredak jer su osnovane brojne agencije, turističke zajednice, udruge koje donošenjem mjera i programa nastoje usmjeriti turizam na željeni način bez narušavanja životnog standarda stanovništva i uništavanja prirodnih i društvenih resursa.

Postoji zdrava konkurencija i fer tržišna utakmica. Odnos kupaca i dobavljača na prihvatljivoj je razini iako mjesta za napredak još uvijek ima određivanjem i definiranjem međusobnih odnosa, zadataka i obaveza. Postojanje supstituta ne ugrožava turizam Gornjeg Međimurja ni u kom slučaju jer se teži da proizvedeni i plasirani proizvodi i usluge na tržište budu visoke razine u skladu s održivim načelima. Takav način rada i kvaliteta uvijek budu prepoznati od

strane kupaca. Što se barijera tiče ulazne barijere su brojnije i oštrije u odnosu za izlazne barijere. Ulazak na tržište nije lagan, zahtjeva visoku razinu obrazovanja i educiranosti, početnog kapitala i ostalih ulaganja i prije svega spremnost na rizik.

7. Zaključak

Tržište na kojem djeluju poduzeća danas je iznimno dinamično i promjenjivo. Gospodarska kretanja i trendovi, prijetnje terorizmom, ekološke katastrofe, tehnološki napredak i složena okolina koja okružuje poduzeća razlozi su zbog kojih se poduzeća ni u kojem trenutku ne mogu opustiti jer svaka greška skupo se kažnjava pogotovo u vrijeme kad ne postoje prostorne granice i svako od poduzeća može poslovati izvan granica svoje matične zemlje. Upravo iz tih razloga provode se brojna istraživanja i analize tržišta i tržišnih aktera, koju provode razni stručnjaci, kako bi poduzeće u pravom trenutku moglo donijeti ključnu i od strateške važnosti bitnu odluku. Paralelno sa motrenjem i analizom bitnih konkurenata poduzeće mora voditi računa da na sebi specifičan način stvori konkurentsku prednost koja će poduzeće izdvojiti iz mase i osigurati željenu tržišnu poziciju. U konačnici snaga i uspjeh poduzeća ovise o sposobnosti i brzini prilagodbe na zahtjeve koje diktira tržište. Prilagodbi i načinu provođenja iste prethodi strategijska analiza okoline različitim metodama. Ekonomist Michael E. Porter 1979. godine definirao je 5 sila koje utječu i određuju na profitabilnost industrije. Unatoč globalnim promjenama model je i dalje aktualan jer poduzećima i ostalim subjektima omogućuje da putem modela dođu do realne slike i situacije koja se događa u nekoj od industrija. Iako turizam nije klasičan primjer industrije, jer se radi o kompleksnim procesima, model je primjenjiv i u ovoj situaciji te je u radu je po modelu 5 sila analiziran turizam Gornjeg Međimurja. Analizom i obradom dostupnih podataka može se zaključiti da turizam Gornjeg Međimurja ima potencijala koji u ovom trenutku nije u potpunosti iskorišten. Postoje mogućnosti njegovog razvoja, ali prije svega je potrebno poboljšati investicijsku klimu, osigurati dostupnost informacija, poraditi na umrežavanju i povezivanju, educirati i poticati razvoj svijesti o značaju turizma. Trenutno stanje u turizmu razlog je neplaniranog djelovanja i nepostojanja jasnih vizija i ciljeva te strategija razvoja turizma u Međimurskoj županiji. Posljednjih godina tom problemu pristupilo se sustavno te je Međimurska županija u suradnji Turistička zajednicom Međimurske županije, Ministarstvom turizma, Institutom za turizam i drugim dionicima donijela niz strateških dokumenata koji bi trebali dati jasnu viziju i olakšati razvoj i rad u turizmu u skladu s načelima održivog razvoja.

8.Literatura

Knjige

1. Sikavica, P.,Bahtijarević-Šiber, F.,Pološki Vokić, N.:Temelji managementa, Školska knjiga, Zagreb,2008.
2. Mencer, I., Strateški menadžment i poslovna politika, Rijeka: Vitagraf d.o.o., 2003.
3. Buble, M., Cingula, M., Dujanić, Ž., Gonan Božac, M., Galetić, L., Ljubić, F., Pfeifer,
4. S., Tipurić, D. Strateški menadžment. , Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o, 2005.
5. Porter, M., : Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja; MASMEDIA; Zagreb, 2008.
6. Dragičević, M.,: Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku; Školska knjiga; Zagreb, 2012.
7. Thompson A., Strickland A.J, Gamble E.J.; Strateški menadžment u potrazi za konkurentskom prednošću; Teorija i slučajevi iz prakse; MATE d.o.o. Zagreb
8. Kotler, P. Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer; BINOZA PRESS, Zagreb; 2004.
9. Renko, N., Strategije marketinga. 2. Izdanje, Zagreb: Naklada Ljevak, 2009.
10. Krause G.,D.;Umijeće ratovanja za menadžere, BINOZA PRESS d.o.o, Zagreb 1995.
11. Stacey, D. R., Strateški menedžment i organizacijska dinamika; MATE D.O.O, Zagreb, 1993.
12. Ruža F., Veselica V., Vranešević T., Cingula M., Dvorski S.; Ekonomika poduzeća; Uvod u poslovnu ekonomiju, TIVA –Tiskara Varaždin, Varaždin 2002.

Internet izvori

13. Tipurić, D., Konkurentska prednost i konkurentsko pozicioniranje http://web.efzg.hr/dok/OIM/dhruska/2014-5-%20Konkurentska%20prednost.pdf (pristup rujan 2016)
14. Pleština,T.;Analiza poslovne okoline; Istraživački rad, Zagreb, 2010, http://finance.hr/wp-content/uploads/2009/11/pt14112010.pdf
15. Ministarstvo turizma Republike Hrvatske; http://www.mint.hr/default.aspx?id=976 (pristup 16.11.2016.)
16. Institut za turizam; Strateški marketing plan turizma Međimurske županije 2014-2020; http://medjimurska-zupanija.hr/wp-content/uploads/2014/12/Strateski_marketing_plan_turizma__MZ_do_2020.pdf (pristup studeni 2016.)

17. LifeClass Terme Sveti Martin; http://www.spa-sport.hr/hr/ (pristup studeni 2016.)
18. Turistička zajednica Međimurske županije; http://www.visitmedimurje.com/ (pristup studeni 2016.)
19. Hrvatski leksikografski zavod; Hrvatska: zemljla i ljudi; http://www.croatia.eu/article.php?lang=1&id=14 ; (pristup listopad 2016.)
20. Neudoban položaj, priručnik za diskriminacije suzbijanje mladih na tržištu rada; http://www.mmh.hr/files/ckfinder/files/Neudoban%20prolo%C5%BEaj_prirucnik.pdf (pristup listopad 2016.)
21. Tipurić, D., Konkurentska prednost poduzeća – izbor između niskih troškova i diferencijacije, http://web.efzg.hr/dok/OIM/npodrug/konkurentska%20prednost%20-%20niski%20tro%C5%A1kovi%20i%20diferencijacija.pdf
22. Škuflić, L., Turuk, M.; Barijere ulaska malih i srednjih poduzeća u prerađivačkoj industriji u Hrvatskoj; UDK /UDC: 338.45(497.5), prosinac 2013.
23. Masterplan razvoja turizma Međimurske županije do 2020.; http://medjimurska-zupanija.hr/wp-content/uploads/2016/10/Masterplan-razvoja-turizma-Me%C4%91imurske-%C5%BEupanije-2020.pdf ; (pristup prosinac 2016.)
24. Razvojna strategija Međimurske županije 2011.-2013.(2016.); http://www.medjimurskazupanija.hr/images/sjednice_skupstine_2011/13/RSMZ_2011_2013.pdf ; (pristup prosinac 2016.)

9. Popis tablica

Tablica 1. Atrakcije Gornjeg Međimurja

Tablica 2. Broj i vrste subjekata koji čine turističku ponudu Gornjeg Međimurja

Tablica 3. Prikaz turističkih proizvoda konkurentskih županija

Tablica 4. Broj ostvarenih dolazaka i noćenja u 2015.

Tablica 5. Broj postelja, dolazaka i noćenja u Međimurju

Tablica 6. Analiza industrije

Tablica 7. Cijene noćenja za dvije osobe

Tablica 8. Procjena snaga konkurentskog pritiska

SAŽETAK

Djelovanje poduzeća i njegova pozicija na tržištu ovisi o brojnim čimbenicima. Poduzeće djeluje u nekoj okolini u kojoj se poslovni procesi međusobno isprepliću, a dionici tih procesa ovisni su jedni o drugima. Okolinu poduzeća čini opća okolina, okolina zadataka i interna okolina. U okruženju u kojem djeluje poduzeće se susreće sa brojnim dionicima bez kojih ne bi moglo funkcionirati i opstati na tržištu. Cilj svakog poduzeća je da formira i zauzme željenu konkurentsku poziciju unutar tržišta na kojem djeluje. Za postizanje željene konkurentske pozicije poduzeće mora analizirati okolinu i konkurente te temeljem dobivenih rezultata kreirati svoju strategiju. Jedan od načina strategijske analize je analiza prema Porterovom modelu 5 sila. Prema Porteru 5 sila industrije čine konkurenti u industriji, supstituti, dobavljači, potencijalni sudionici i kupci. Prilikom ulaska na neko tržište bilo bi poželjno analizirati svaku od sila koje djeluju unutar industrije. Temeljem dobivenih podataka kreirati svoju poslovnu strategiju i pokušati ostvariti željeni rezultat. Svakako treba uzeti u obzir da poduzeće djeluje u okolini koja je podložna promjenama te da se svaka od sila i njeno djelovanje na poduzeće može promijeniti. Poduzeće treba biti fleksibilno i treba biti u stanju prilagoditi svoje poslovanje promjenama na tržištu.

KLJUČNE RIJEČI: analiza industrije, Porterov model 5 sila, okolina poduzeća, prilagodba utjecajima okoline

SAMMURAY

Activities of enterpreises and its position in the market depends on many factors. Enterprise is operating in an environment in which business processes are intertwined, and participants are depndent on each other. Enterprise environment consists of the general environment, environmental tasks and internal environment. Enterpreise is facing with a number of paticiants without which the entepreis could not suvive and operate in the market. The goal of every company is to set up and take the desired competitive position within the market in which it operates. To achieve the desired competitive position of the company must analyze the environment and competition, and on the basis of the results obtained to create their strategy. One way of strategic analysis is the analysis according to Porter's model of five forces. According to Porter five forces industry consists of competitive rivalry, buyer power, threath of substitions, supplier power, threath of new entry. When enterprise is entering in a market it would be desirable to analyze each of the Porters five forces. Based on this data enterprise should create business strategy and try to achieve the desired result. Due to the changing environment every enterprise should be flexible and able to adapt their business operations to the market requirements.

KEY WORDS: industry analysis, Porter`s five forces, enterprise environment