Računovodstvo konkurenata

Petrović, Gordana

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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:137:528994

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“

GORDANA PETROVIĆ

Računovodstvo konkurenata

Diplomski rad

Pula, 2015.

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

GORDANA PETROVIĆ

Računovodstvo konkurenata

Diplomski rad

Matični broj: 312-ED, redovni student – VII stupanj
Smjer: Financijski management

Predmet: Strateško računovodstvo
Mentor: Izv.prof.dr.sc. Robert Zenzerović

Pula, srpanj 2015.

SADRŽAJ:

1. Uvod ... 1
2. Pojam i obilježja konkurencije ... 3
   2.1. Vrste konkurencije ... 4
   2.2. Strategije postizanja konkurentske prednosti ... 6
   2.3. Strateške koristi od konkurenata ... 8
3. Pojam i obilježja računovodstva konkurenata ... 11
4. Faktori koji utječu na korištenje računovodstva konkurenata ... 20
   4.1. Veličina poduzeća ... 20
   4.2. Konkurentska strategija ... 21
   4.3. Strateška misija ... 24
   4.4. Industrija ... 26
5. Tehnike računovodstva konkurenata kao instrument strateškog računovodstva ... 29
   5.1. Analiza troškova konkurencije ... 29
   5.2. Praćenje položaja konkurenata ... 31
   5.3. Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja ... 34
      5.3.1. Financijski pokazatelji temeljeni na bilanci i računu dobiti i gubitka ... 35
      5.3.2. Vertikalna i horizontalna analiza ... 40
   5.4. Usporedba poslovanja s drugim poduzećem ... 41
   5.5. Analiza lanca stvaranja vrijednosti ... 44
   5.6. Analiza kvalitete proizvoda/usluga i cijene konkurenata ... 48
   5.7. Analiza profitabilnosti industrije ... 54
6. Istraživanje o korištenju računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj ... 59
7. Zaključak ... 83
8. Literatura ... 87

POPIS TABLICA: ... 90

POPIS SLIKA: ... 91

POPIS GRAFIKONA: ... 92

PRILOZI: ... 94

SAŽETAK

Biti poduzetnik u današnje vrijeme u ovom moru poduzeća, gdje se svakodnevno otvaraju nova, a propadaju ona koja nisu mogla opstati, zahtijeva puno vremena, znanja i vještine. Cilj je pronaći ono što će kupci smatrati nezamjenjivim, ali i financijski prihvatljivim, a istovremeno poduzeću donositi profite. Stoga je veoma bitno pronaći način koji će nas uvijek držati korak ispred konkurencije, ono nešto što nas čini različitima, a što će naši kupci prepoznati i nagraditi. Analizirati naše konkurente danas predstavlja neizostavan korak u našem poslovanju. Iz tog se razloga rastuća pozornost pridaje načinima analize konkurencije.

Računovodstvo konkurenata nastalo je iz potrebe analize konkurencije i predstavlja relativno nov pojam u računovodstvenoj teoriji. Uz računovodstvo konkurenata u literaturi također se pojavljuju sinonimi poput konkurentsko upravljačko računovodstvo i računovodstvo fokusirano na konkurente. Cilj računovodstva konkurenata je stvaranje informacija koje će biti temelj za donošenje strateških odluka te postizanje konkurentske prednosti. S obzirom da računovodstvo konkurenata nije u potpunosti razvijeno, naglasak njegova razvoja stavlja se na procjenu iznosa i strukture troškova konkurenata, nadzor njegove tržišne pozicije te analize konkurencije temeljene na financijskim izvještajima. Nema svako poduzeće istu potrebu i sposobnosti za implementaciju računovodstva konkurenata u svoj sustav poslovanja. Potreba za računovodstvom konkurenata značajno ovisi o veličini poduzeća, njegovoj konkurentskoj strategiji, strateškoj misiji i industriji u kojoj poduzeće posluje. S druge strane, sposobnost implementacije računovodstva konkurenata određena je raspolaganjem dovoljnim financijskim sredstvima i obrazovanom radnom snagom.

Cilj ovog diplomskog rada je analizirati računovodstvo konkurenata te prikazati metode analize konkurencije i njihove implementacije. Također cilj je ispitati analizirajući 100 poduzeća u Republici Hrvatskoj da li se računovodstvo konkurenata koristi u našoj zemlji, te koji se načini analize najviše i najčešće koriste. Ako želimo opstati na tržištu, bilo domaćem ili globalnom, potrebno je da pratimo način poslovanja i troškove konkurenata. Iako se konkurencija smatra prijetnjom, učeći od nje možemo poboljšati vlastite poslovne operacije, što će nas učiniti boljim i konkurentnijim na tržištu.

SUMMARY

Being a businessman today, in this sea of companies, where every day new ones open and those that couldnot survive fail, requires a lot of time, knowledge and skill. The goal is to find what customers will consider irreplaceable, but also financially acceptable, and which will at the same time bring profit to the company. Becuse of that, it is very important to find a method that will always keep us a step ahead infront of the competition, the thnig which makes us different and which our customers will recognize and reward. Analysing our competitors nowadays represents an indispensable step in our business. That is why increasing attention is being given to methods of competition analisys.

Competitors accounting originated from the need to analyse competitors and represents a relatively new term in accounting theory. In addition to competitors accounting, synonyms like competitive management accounting and competitor-focused accounting also appear in the literature. The goal of competitors accounting is creating informations that will be the foundation for making strategic decisions and achieving competitive advantage. Since competitors accounting isn't fully developed, the emphasis of its development is placed on the estimation of competitors cost amounts and cost structure, monitoring his market position and on competition analysis based on financial reports. Not every company has the same need and capability to implement competitors accounting into their business system. The need for competitors accounting significatly depends on the size of the company, its competitive strategy, strategic mission and the industry in which it operates. On the other hand, the capability for implementing competitors accounting is decided by having sufficient financial resources and an educated workforce.

The aim of this thesis is to analyse competitors accounting and show its methods and implementation. The goal is also to investigate, by analysing a hundred companies in the Republic of Croatia, whether competitors accounting is used in our country, and which methods of analysis are the most commonly used. If we want to survive on the market, whether national or global, it is necessary to keep track of the competitors business methods and costs. Although competition is considered a threat, by learning from it we can improve our own business operations, making us even better and more competitive on the market.

1. Uvod

U današnje vrijeme kada se svakodnevno otvaraju nova poduzeća, ali je još više onih kojih zatvaraju svoja vrata, veoma je bitno pronaći način na koji ćemo opstati na tržištu. Dok naša tržišta preplavljuju jeftini proizvodi, domaća poduzeća se sve više suočavaju s financijskim problemima. Stoga je svakim danom sve više potrebno prepoznavanje naše konkurencije i praćenje njihova poslovanja, kako bismo prepoznali njihove snage i slabosti i stvorili strategiju dostojnu naše konkurencije. Upravo se iz tog razloga javila potreba za računovodstvom konkurenata kao instrumenta strategijskog računovodstva, a upravo je računovodstvo konkurenata glavna tema ovog diplomskog rada.

U prvom dijelu diplomskog rada obrađivati će se pojam i obilježja konkurencije. Konkurencijom se smatra svako poduzeće koje se bori za isti izvor sredstava kod naših potrošača. U tom dijelu naglasak će biti stavljen na pojam analize konkurencije, obilježja dobrog konkurenta, te vrstu konkurencije s obzirom na različita stajališta promatranja konkurenata. Također će ukratko biti opisane strategije postizanja konkurentske prednosti, koje su prema Porterovom modelu generičkih strategija sljedeće: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje. Osim navedenog biti će prikazane i strateške koristi koje nam konkurent može priuštiti, jer osim što predstavlja prijetnju našem poslovanju, postoje slučajevi u kojima je dobro da imamo konkurenciju, kao npr. u slučajevima utjecaja na zakonsku regulativu.

Drugi dio diplomskog rada obuhvaćati će pojam i obilježja računovodstva konkurenata. Već je gore navedeno kako računovodstvo konkurenata predstavlja instrument strategijskog računovodstva, a ono predstavlja analizu računovodstvenih, ali i neračunovodstvenih informacija o našim konkurentima. S obzirom da ga se često poistovjećuje s pojmom analize konkurencije biti će navedene razlike između ta dva pojma. Osim toga biti će navedene tehnike primjene koje računovodstvo konkurenata primjenjuje. Također će se unutar tog poglavlja razmatrati izvori informacija računovodstva konkurenata koje predstavljaju polazišnu točku funkcioniranja samog računovodstva konkurenata.

Svako poduzeće nema istu potrebu za korištenjem računovodstva konkurenata i upravo će se ta potreba razjasniti u trećem dijelu diplomskog rada. Guilding je u svom istraživanju naveo

četiri faktora koji utječu na korištenje računovodstva konkurenata: veličina poduzeća, konkurentska strategija, strateška misija i industrija, te će upravo kroz ta četiri faktora biti opisana obilježja poduzeća koja imaju višu ili manju potrebu i mogućnosti za korištenje i implementaciju računovodstva konkurenata u svom sustavu.

U četvrtom dijelu diplomskog rada naglasak će biti na načinima analize koje računovodstvo konkurenata provodi. Kroz to će poglavlje biti opisana analiza troškova konkurenata, koja je ujedno i najzahtjevnija, zatim praćenje položaja konkurenata gdje se analiziraju konkurentski tržišni udjeli. Također će biti opisana interpretacija objavljenih financijskih izvještaja koristeći brojne financijske pokazatelje, te usporedba poslovanja s drugim poduzećem, odnosno tzv. benchmarking. Osim toga prikazati će se analiza kvalitete proizvoda i njegove cijene te analiza profitabilnosti industrije.

Posljednji dio diplomskog rada obuhvaćati će istraživanje o korištenju računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj. Na stotinu poduzeća biti će provedeno istraživanje da li i koliko često koriste računovodstvo konkurenata. Pritom će se uzeti u obzir njihova obilježja poput veličine poduzeća, konkurentske strategije koju provode, strateškom misijom koju koriste i s obzirom na konkurentnost industrije u kojoj posluju.

Pri pisanju ovog diplomskog rada korištene su različite znanstvene metode, među kojima su najznačajnije: deduktivna metoda, metoda kompilacije te induktivna metoda. Deduktivna metoda je najčešće korištena jer se u svakom poglavlju polazilo od glavnih pojmova koji su na kraju bili detaljnije opisani i razrađeni. Induktivna metoda korištena je pri donošenju zaključaka nakon iznesenih činjenica o nekom promatranom slučaju, a ponajviše pri donošenju zaključka o tome koliko određena obilježja poduzeća u Republici Hrvatskoj utječu na korištenje računovodstva konkurenata. Metoda kompilacije korištena je pri citiranju radova drugih autora. Također je korištena statistička metoda te metoda uzoraka pri ispitivanju korištenja računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj.

2. Pojam i obilježja konkurencije

U današnje vrijeme u svijetu postoje milijuni poduzeća koja se bore za svoj opstanak na tržištu. Svakom od njih je cilj da budu jedinstveni i prepoznatljivi od strane kupaca, te da povećavaju svoje profite. Put ka uspješnom poslovanju nije nimalo jednostavan, jer je poduzeće svakodnevno suočeno s mnogobrojnim problemima. S jedne strane poduzeće mora imati zadovoljne zaposlenike koji su pokretač njegova razvoja, a s druge strane mora svaki dan ispunjavati želje i potrebe svojih kupaca koje postaju sve zahtjevnije. No, tu postoji i treća strana koja se odnosi na prisutnost konkurencije koju poduzeća moraju pobijediti.

Konkurencija podrazumijeva da na tržištu na kojem se nalazi neko poduzeće postoje i drugi igrači. Oni se za pozicije na tržištu mogu boriti s proizvodima istovjetnim onima koje nudi neko drugo poduzeće (proizvodi supstituti), proizvodima koji su neizravna konkurencija na tržištu postojećim proizvodima (reflektiraju na isti izvor sredstava kod potrošača), ili onima čija cijena utječe na potražnju za proizvodima konkurentskog poduzeća. (Previšić i Ozretić Došen, 2007:186). Konkurencija predstavlja čimbenik u okruženju čije je djelovanje najintenzivnije, a potiču je procesi internacionalizacije i globalizacije poslovanja te procesi međunarodnoga ekonomskog povezivanja. Svakom je poduzeću najvažnije da ima konkurentsku prednost jer ona znači da je poduzeće uspješnije od svojih konkurenata. Konkurentska prednost poduzeća postoji ako su ispunjena tri uvjeta:

(1) kupci opažaju konstantnu razliku u važnim obilježjima između proizvoda ili usluge poduzeća i proizvoda konkurenata,
(2) ako je ta razlika izravna posljedica jaza sposobnosti između poduzeća i konkurenata i
(3) ako se razlika u važnim obilježjima i jaz sposobnosti mogu očekivati u budućnosti (Tipurić, 1999:3).

Svakom poduzeću je važno da provodi analizu konkurencije. Analizom konkurencije dobivaju se odgovori na sljedeća pitanja: Tko su konkurenti poduzeća? Koje su im prednosti i slabosti? Koliki tržišni udio zauzimaju? Koje strategije koriste? Nakon provedene analize važno je odrediti koji konkurenti su najznačajniji za poduzeće, odnosno koji najviše utječu na poslovanje poduzeća te se je potrebno najviše i fokusirati na takve konkurente. Ne predstavljaju svi konkurenti istu opasnost za neko poduzeće. Dobar konkurent je onaj koji može izvršiti opisane povoljne funkcije, a da ne predstavlja preozbiljnu dugoročnu prijetnju. Dobar konkurent je onaj koji tjera tvrtku da ne postane opuštena i s kojim tvrtka može

ostvariti stabilnu i isplativu industrijsku ravnotežu, bez dužih sukoba (Porter, 2009:204). Obilježja dobrog konkurenta jesu sljedeća:

- Vjerodostojan i održiv – važno je da konkurent ima dostatna sredstva da motivira tvrtku u smanjenju troškova ili unapređenju diferencijacije, a ujedno je vjerodostojan i prihvatljiv kupcima, a da ga nove tvrtke shvate kao ozbiljnu prijetnju.
- Sam jasno uviđa vlastite slabosti – u skladu s time shvaća da je uzaludno pokušati osvojiti poziciju u onom dijelu gdje je druga tvrtka bolja.
- Razumije pravila – posluje prema pravilima tržišnog natjecanja u industriji te potpomaže razvoj tržišta i potiče postojeću tehnologiju.
- Realistične pretpostavke o industriji i vlastitoj relativnoj poziciji – ne precjenjuje potencijal rasta industrije i u skladu s time ne gradi prevelike kapacitete.
- Poznavanje troškova – svjestan je svojih troškova i određuje cijene u skladu s njima.
- Strategija koja poboljšava industrijsku strukturu – na primjer, koristi strategiju koja može povisiti prepreke ulaska u industriju.
- Umanjuje prepreke izlaska.
- Usklađeni ciljevi – ima umjerene strateške udjele u industriji, ima usporediv cilj povrata uloženog kapitala, prihvaća postojeću profitabilnost, želi stvaranje gotovine, ima kratkoročni vremenski horizont, nije sklon riziku (Porter, 2009).

Nakon što se dobro analizira konkurencija važno je odabrati onoga koji predstavlja najveću prijetnju. Najveću konkurentsku prijetnju predstavljaju oni konkurenti koji imaju sljedeće karakteristike: prodaja se odnosi na istu vrstu kupaca, imaju slične ili niže cijene ponude i distribucijske kanale, imaju slične ili superiornije tehnologije, ciljno tržište se preklapa s našim vlastitim. (Currie, 2011:2). Nakon što se odabere koji su konkurenti najznačajniji potrebno ih je dublje analizirati i čak pokušati predviđati njihove buduće poteze kako bi bili u skladu s njihovim ponašanjem i postali bolji od njih.

2.1. Vrste konkurencije

Konkurenciju se može promatrati s različitih gledišta. Najčešće se dijeli prema tipovima, pa tako razlikujemo:

a. Konkurenciju maraka – neposredna ili direktna konkurencija; nudi iste ili slične proizvode ili usluge.

b. Konkurenciju supstituta – svi predstavnici jedne industrije natječu se s ponuđačima proizvoda i/ili usluga koji zadovoljavaju istu potrebu.
c. Opću konkurenciju – u osnovi, sva se poduzeća međusobno natječu za naklonost potrošača i udio u njegovoj ograničenoj kupovnoj moći. (Previšić i Ozretić Došen, 2007:35)

S ekonomskog stajališta vrste konkurencije se dijele na način da se sagledaju količine i utjecaji ponuđača i potraživača na tržištu. Ekonomisti konkurenciju dijele na sljedeći način:

a. Savršena (čista) konkurencija – ponuda identičnih proizvoda i usluga sa mnogobrojnim kupcima i prodavačima. Poduzeća nemaju moć kontrole cijena.
b. Monopolistička konkurencija – mnoštvo prodavača proizvoda i usluga čiji je tržišni udio relativno malen. Stoga se svako poduzeće trudi ponuditi jedinstvenu kombinaciju marketinških elemenata.
c. Oligopol – nekoliko ponuđača kontrolira veliki dio tržišta a proizvodi/usluge su slični.
d. Monopol – jedan ponuđač proizvoda ili usluge koji ima maksimalan utjecaj na cijenu.

Tablica 1. u nastavku prikazati će osnovna obilježja alternativnih struktura konkurencije, odnosno obilježja konkurencije s ekonomskog stajališta.

Tablica 1: Osnovna obilježja alternativnih struktura konkurencije

Obilježja	**Monopol**	**Oligopol**	**Monopolistička konkurencija**	**Savršena (čista) konkurencija**
Broj poduzeća	Jedno	Nekoliko	Veći broj	Mnogo
Veličina tržišta za svako poduzeće	Malo ili veliko	Veliko	Malo ili veliko	Malo
Kontrola marketinškog plana	Potpuna kontrola cijene, prodaje i distribucije, promocije proizvoda	Moguća određena razina kontrole cijene, prodaje i distribucije, promocije proizvoda	Moguća određena razina kontrole cijene, prodaje i distribucije, promocije proizvoda	Nema kontrole cijene; nedjelotvorna (slaba) kontrola distribucije, promocije proizvoda
Lakoća ulaska u industriju	Teško	Teško	Lako	Lako
Prednosti – mogućnosti diferencijacije	Sam proizvod ili usluga	Putem svih marketinških elemenata osim cijene	Putem svih marketinških elemenata	Nema mogućnosti diferencijacije
Ključni zadatak marketinga	Zadržati jedinstveni status	Diferencirati se necjenovnim elementima	Diferencirati se putem bilo kojeg marketinškog elementa	Osigurati ponudu po niskim cijenama i ekstenzivnu distribuciju

Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007.) *Osnove marketinga.* Adverta: Zagreb. str. 36.

Konkurenciju se također može podijeliti s obzirom na reakciju koju primjenjuju na tržištu da bi se obranili od protivnika, stoga postoje sljedeći profili reakcije konkurenata:

a. Opušteni konkurent - poduzeće koje ne reagira niti brzo niti odlučno na svoju konkurenciju, a razlozi za to mogu biti mnogobrojni: misle da imaju privržene kupce, sporo zapažanje poteza svojih konkurenata, ili pak nedostatak financijskih sredstava.
b. Selektivni konkurent - poduzeće reagira samo na određene vrste napada, dok druge potpuno zanemaruje. Takvo poduzeće pruža svojoj konkurenciji mogućnost da ga konstantno napada na onom području na kojem ono ne reagira, što dugoročno nije prihvatljivo.
c. Žestoki konkurent – poduzeće brzo i odlučno reagira na svaki napad svoje konkurencije, te ne dozvoljava tako lako ulazak novih konkurenata. Poduzeće koje je žestoki konkurent uvijek se bori do kraja.
d. Stohastički konkurent – poduzeće ne pokazuje predvidljivost svoje reakcije na konkurente, i kao takav je najopasniji za svoje protivnike. Takvo poduzeće može prvi put npr. reagirati na sniženje cijena, a drugi put uopće ne. Kod takvog poduzeća nema načina na koji bi se predvidjela reakcija niti moglo ustvrditi neki njegov daljnji razvoj na području na kojem posluje (Kotler, 2008:289).

2.2. Strategije postizanja konkurentske prednosti

Konkurentska prednost gradi se ili isporučivanjem jednake vrijednosti isporučene kupcima uz niže troškove od industrijske konkurencije (prednost niskih troškova) ili davanjem veće vrijednosti kupcima uz prosječne industrijske troškove (diferencijacija) (Tipurić, 1999:10). Upravo ta dva moguća poslovna usmjerenja predstavljaju Porterov model generičkih strategija. On se temelji na primjeni dva obilježja:

(1) strateška (konkurentska) prednost koja upućuje na ovladavanje tržištem niskim troškovima i
(2) strateški cilj koji predstavlja da li poduzeće želi vladati jednim dijelom tržišta ili cijelim tržištem.

Praćenjem međuodnosa tih dviju karakteristika Porter predlaže tri generičke strategije: strategiju vođenja troškova, strategiju diferencijacije i strategiju fokusiranja (Mencer, 2003:61). Slika 1. u nastavku prikazuje Porterove generičke strategije te daje njihova obilježja s obzirom na konkurentsku prednost i konkurentski cilj.

Slika 1: Porterove generičke strategije



Izvor: Mencer, I. (2003.) *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. str. 63.

Osnovna je ideja koncepta generičkih strategija da se konkurentska prednost nalazi u srži svake strategije, a ostvarivanje konkurentske prednosti zahtijeva da tvrtka donese odluku – ukoliko želi konkurentsku prednost, mora donijeti odluku o vrsti konkurentske prednosti koju nastoji postići i o području unutar kojeg će je postići (Porter, 2009:29). Ako poduzeće pruža svoje proizvode ili usluge svim skupinama ljudi to ne znači da ujedno ima i konkurentsku prednost, već često označava ispodprosječno poslovanje i nedefinirane ciljeve poduzeća. Dok strategije vođenja troškovima i diferencijacije svoju konkurentsku prednost pronalaze u širokom rasponu segmenata unutar industrije, strategija fokusiranja koja se dijeli na dvije varijante svoju konkurentsku prednost pronalazi u uskom segmentu industrije.

Strategija vođenja troškova, ili poznatija kao strategija troškovnog vodstva, gradi konkurentsku prednost na najnižim troškovima u industriji. Poduzeća koja primjenjuju takve strategije posluju na širokom rasponu industrijskih segmenata. Izvori troškovne prednosti ovise o samoj strukturi industrije, a mogu se pronaći u provođenju ekonomije razmjera[1], korištenju vlastite tehnologije te povlaštenom pristupu sirovinama. Da bi se primjenjivala strategija troškovnog vodstva moraju se ispuniti neke pretpostavke koje uključuju

[1] Ekonomija razmjera predstavlja zakonitost koja se iskazuje kad se prosječni proizvodni trošak po jedinici proizvoda smanjuje povećanjem broja proizvedenih jedinica. Takav je učinak moguć kad je fiksne troškove moguće rasporediti na veći broj proizvedenih jedinica proizvoda (Cerovac, 2010:42).

ekonomičnost pri izgradnji poduzeća, stalan nadzor nad troškovima te njihova minimizacija, veoma sposobni i kvalitetni radnici, ali i jednostavan proizvod koji omogućuje efikasnu proizvodnju.

Strategija diferencijacije pretpostavlja da je poduzeće jedinstveno u svojoj industriji, odnosno da nudi svojim kupcima proizvod koji je unikatan, a kao nagradu ubire dodatnu dobit. Kao i kod prethodne strategije, strategija diferencijacije se provodi na širokom rasponu segmenata. Diferencijaciju je moguće postići na brojne načine, no na samom poduzeću je da odluči koje će svoje prednosti iskoristiti da bi postigao jedinstvenost na tržištu. Načini postizanja diferencijacije mogu biti sljedeći: inovativan proizvod, prestižan dizajn, sustav dostave, visoka kvaliteta korištenih materijala za sastavljanje proizvoda, raznovrsne pogodnosti nakon prodaje, raznovrsni pristupi u marketinškom komuniciranju te jedinstvenom iskustvu u odnosu na druga poduzeća. Tvrtka koja može ostvariti i održati diferencijaciju poslovat će iznadprosječno u svojoj industriji ako njena cijena uz dodatnu dobit premaši dodatne troškove koji nastaju kao posljedica njene jedinstvenosti (Porter, 2009:32).

Strategija fokusiranja ima dvije varijante: fokus na troškove i fokus na diferencijaciju. I jedna i druga varijanta odnose se na izbor uskog raspona segmenta unutar industrije. Takva se strategija provodi ili jedinstvenim proizvodima ili niskim troškovima na selektivnim tržištima. Poduzeće koje provodi takvu strategiju ne može posjedovati opću konkurentsku prednost ali može je postići na ciljnim segmentima. Strategija fokusiranja odabire one ciljne segmente koji imaju kupce s neuobičajenim potrebama ili se sustav proizvodnje i dostave na tom segmentu razlikuje od drugih segmenata industrije. Takvi ciljni segmenti su od strane drugih konkurenata koji su široko orijentirani loše usluživani, stoga poduzeće nastoji postići konkurentsku prednost na takvim segmentima iskoristivši nemar ostalih konkurenta na njima.

2.3. Strateške koristi od konkurenata

Uzimajući u obzir da iako konkurenti predstavljaju prijetnju, oni s druge strane mogu osnažiti našu konkurentsku prednost unutar industrije, što bi značilo da mogu poslužiti u naše strateške svrhe za poboljšanje našeg poslovanja. Prema Porteru (2009) strateške koristi od konkurenata dijelimo u četiri kategorije: povećanje konkurentske prednosti, poboljšanje trenutne industrijske strukture, potpora razvoju tržišta i odvraćanje od ulaska na tržište.

Povećanje konkurentske prednosti mogu nam konkurenti osigurati na nekoliko načina. Prvo je upijanje fluktuacije potražnje koja se događa zbog sezonskih, cikličkih ili drugih uzoraka. Činjenica je da konkurentski vođa povećava udio kada se događa silazni trend konjukturnog ciklusa a smanjuje kod uzlaznog trenda. Konkurenti će povećati svoj udio u uzlaznoj fazi onda kada vođa nema dovoljno kapaciteta da zadovolji svu potrebnu potražnju. Vođa povećava udio u silaznoj fazi jer ga kupci preferiraju. Stoga je bolje prepustiti konkurentima da upijaju fluktuacije nego da održavamo potrebne kapacitete za zadovoljavanje potpune potražnje.

Nakon toga konkurenti nam omogućavaju mjerilo usporedbe i time nam omogućuju bolju diferencijaciju, jer u slučajevima gdje nemamo konkurenata, kupci mogu oštrije pregovarati oko cijene proizvoda i njegove kvalitete iz razloga što ne postoji neka druga usporedba na tržištu. Zatim konkurenti često uslužuju neprivlačne segmente koji su nama neprihvatljivi jer smo ih ocijenili kao neprofitabilne, a oni ih uslužuju iz razloga da bi mogli kasnije pristupiti nekim poželjnjim segmentima. Također postojanje konkurenata nam olakšava pregovaranje s vladom, odnosno sindikatima ili radnom snagom, a i potiču nam motivaciju.

Kod poboljšavanja trenutne industrijske strukture konkurenti mogu povećati potražnju industrije na način da se neprestano uvode novi proizvodi i time se povećava privlačnost industrije ili u slučajevima kada proizvodna linija industrije uključuje komplementarne proizvode a mi imamo zaštićenu poziciju u tom jednom proizvodu. Konkurenti su važni iz razloga što pružaju druge izvore određenog proizvoda ili usluge, stoga kupci nisu toliko zainteresirani da traže nove izvore i time poremete naše poslovanje. I također dobar konkurent naglašava poželjne elemente industrijske strukture. U prilog tome govori činjenica da onaj konkurent koji intenzivno oglašava može utjecati na to da takva industrija sadrži nekoliko robnih marki i visoke prepreke ulaska na takvo tržište.

Konkurenti pružaju potporu razvoju tržišta na nekoliko načina. Jedan od najpoznatijih je dijeljenje troškova razvoja tržišta, pa jedno poduzeće može sa svojim konkurentima sudjelovati u troškovima istraživanja i razvoja tržišta koji su često preskupi za svako poduzeće posebno. Također poduzeća mogu zajedno privlačiti nove kupce, razvijati infrastrukturu, boriti se protiv supstituta te utjecati na pravnu regulativu. S obzirom da kupci rijetko kupuju proizvod kojeg proizvodi samo jedno poduzeće, konkurenti smanjuju rizik

kupaca jer konkurenti pružaju alternativni izvor i time povećavaju povjerenje u taj proizvod. Konkurenti nam pomažu kod legitimizacije tehnologije, ali i u promicanju imidža industrije.

Konkurenti također mogu sudjelovati u odvraćanju od ulaska na tržište. Dobrog konkurenta možemo koristiti kao obranu na način da on snižava cijene i time tržište drži neprivlačnim novoj konkurenciji. Konkurent može predstavljati simbol poteškoća u uspješnom konkuriranju na tržištu, a može poslužiti kao blokada logičnog načina ulaska na tržište. Ponekad se poduzeće fokusira na većinu svojih kupaca a novi konkurent uđe na tržište zadovoljavajući manjinu. Postojanje konkurenata može novoj tvrtki otežati pristup distribuciji.

3. Pojam i obilježja računovodstva konkurenata

Računovodstvo konkurenata predstavlja instrument strategijskog računovodstva, te je stoga bitno da se ukratko upoznamo sa samim pojmom strategijskog računovodstva. Strategijsko računovodstvo nastalo je iz potrebe da se u upravljačko računovodstvo, koje je bilo usmjereno na kratkoročne poslovne odluke, uključe instrumenti, metode i tehnike kojima će se osigurati informacije za donošenje strateških poslovnih odluka. Strategijsko računovodstvo usmjerava se na obuhvaćanje, obradu i ocjenu računovodstvenih podataka o poslovanju i konkurenciji, da bi se iste mogle koristiti za razvoj i provjeru uspješnosti prihvaćene poslovne strategije (Gulin i dr., 2008:457). Postoji nekoliko temeljnih instrumenata strategijskog računovodstva. Uz računovodstvo konkurenata, javlja se računovodstvo kupaca, specifični obračuni troškova, zatim planiranje, kontrola i procjena rezultata te donošenje strateški orijentiranih poslovnih odluka. Svaki navedeni instrument ima svoje tehnike primjene koje su navedene u nastavku u tablici 2. U izboru instrumenata i tehnika strategijskog računovodstva treba voditi računa o specifičnostima koji proizlaze iz prirode djelatnosti, mogućnostima računovodstvenog informacijskog sustava i sposobnosti menadžmenta da traži, ali i koristi informacije strategijskog računovodstva (Gulin i dr., 2008:467).

Tablica 2: Instrumenti i tehnike strategijskog računovodstva

Instrumenti	Tehnike primjene
Obračuni	Obračun specifičnih obilježja proizvoda Obračun troškova životnog vijeka proizvoda Procjena utjecaja na okoliš u životnom vijeku proizvoda Obračun troškova kvalitete Obračun troškova okoliša Obračun ciljnih troškova Obračun troškova lanca vrijednosti
Planiranje, kontrola i procjena rezultata	Benchmarking Teorija ograničenja Računovodstvo primitaka Integrirani pristup vrednovanja rezultata putem Balanced Scorecard metode
Donošenje strateški orijentiranih poslovnih odluka	Strateško upravljanje troškovima Strateški pristup upravljanju prihodima Procjena financijskih učinaka primjene branda
Računovodstvo konkurenata	Procjena troškova konkurenata Praćenje položaja konkurencije Procjena performanse konkurencije
Računovodstvo kupaca	Analiza profitabilnosti kupca Analiza profitabilnosti kupca kroz njegov životni vijek Procjena kupca kao imovine

Izvor: Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky I., Perčević H., Peršić M. i Vašiček V. (2011.) *Upravljačko računovodstvo.* Zagreb: HZRiFD. str. 467.

Koje će se tehnike strategijskog računovodstva primijeniti u određenom poslovnom sustavu, ovisi o informacijskim zahtjevima strategijskog menadžmenta, o sposobnosti računovodstvene funkcije i tehnološkoj podršci. Cilj je osigurati informacije temeljem kojih će se moći donositi poslovne odluke o izboru dugoročno prihvatljivog asortimana ponude, ali i ocjenjivati je li ciljni proizvod troškovno prihvatljiv, tržišno konkurentan i u skladu s prihvaćenim strategijama (Gulin i dr., 2008:471). Važno je napomenuti da različiti autori imaju različita stajališta u vezi tehnika primjena, pa će kod nekih benchmarking biti tehnika primjene računovodstva konkurenata. O različitim stajalištima što se tiče tehnika primjena računovodstva konkurenata biti će riječ kasnije unutar ovog poglavlja, jer se najprije mora razriješiti pitanje analize konkurencije i računovodstva konkurenata. Iako postoji mišljenje da su ta dva pojma postupno ista, brojni se stručnjaci ne slažu s time, već računovodstvo konkurenata smatraju užim pojmom unutar sveukupne analize konkurencije.

Već je prije spomenuto kako analiza konkurenta daje odgovore na sljedeća pitanja: Tko su naši konkurenti? Koje su im strategije i ciljevi? Koji su im prednosti i slabosti? Koliko je konkurent dobar u svojem poslovanju? Da li možemo predvidjeti njegove buduće poslovne poteze? Glavni cilj analize konkurencije je prikupiti dovoljno informacija kako bismo mogli predvidjeti kako će poslovanje konkurenta utjecati na naše poslovanje u budućnosti da bismo mogli spriječiti eventualne negativne učinke koji mogu nastati u budućnosti ukoliko ne reagiramo na vrijeme. Osnovni koraci u analizi konkurencije jesu sljedeći: utvrđivanje proizvoda i usluga koje poduzeće pruža te utvrđivanje njihovih kupaca, identificiranje tekućih i potencijalnih konkurenata, skupljanje informacija o svakom pojedinom konkurentu, detaljno istraživanje svakog konkurenta te provođenje komparativne analize konkurenata.

Analiza konkurencije smatra se elementom unutar poslovnog planiranja i kontrole. Postoje četiri ključne prednosti analize konkurencije: benchmarking industrije, učenje od konkurenata, pozicioniranje te identificiranje prilika i prijetnji (Cheong, 2011:1). Kod benchmarkinga industrije radi se o usporedbi poduzeća s drugom sličnom tvrtkom kako bi se mogle uvidjeti prednosti i slabosti našeg poduzeća u usporedbi s drugim. Također osim s drugim poduzećem, naše poslovanje može se usporediti s prosjekom djelatnosti. Učenje od konkurenata odnosi se na proučavanje tržišnih poteza koje naši konkurenti planiraju. Kao primjer tome, govore nam često reklame koje najavljuju novitet na tržištu, te prateći te reklame možemo saznati što konkurent planira ponuditi tržištu. Pozicioniranje označava strategiju kojom se naš konkurent pojavljuje na tržištu, a ta strategija može biti troškovno

vodstvo, diferencijacija ili fokusiranje. Pozicioniranje se temelji na snazi i slabosti konkurenta. Identificiranje prilika i prijetnji iz okruženja, poznatije kao swot analiza pruža informaciju o unutarnjim snagama i slabostima konkurenata povezanim s vanjskim prilikama i prijetnjama te se dobiva informacija koliko dobro konkurent prepoznaje i iskorištava svoje prednosti a prikriva nedostatke.

S obzirom da konkurenti predstavljaju one s kojima dijelimo naše tržište poslovanja, velik naglasak se stavlja upravo na analizu konkurencije. Analiza konkurencije predstavlja proces kojim organizacija prikuplja adekvatne informacije o konkurentima u konkurentskom okruženju i primjenjuje ih u svojim procesima planiranja i odlučivanja u cilju poboljšanja svoje izvedbe. Analiza konkurencije se može promatrati kao proces sustavnog prikupljanja, organiziranja, analiziranja i distribuiranja informacija o konkurentima i vanjskom okruženju, na etički način, kako bi se očuvala i poboljšala konkurentska prednost (Malinić i dr.; 2012:303). Da bi analiza konkurencije bila vjerodostojna potrebno je u poduzeću izgraditi sustave i metode za prikupljanje podataka o konkurenciji i tržištu. Budući da se računovodstvo konkurenata smatra sinonimom za analizu konkurencije važno je navesti razlike između ta dva pojma. Razlike su prikazane u nastavku tablicom 3., a one upućuju na to kako je računovodstvo konkurenata uži pojam od analize konkurencije.

Tablica 3: Razlika između računovodstva konkurenata i analize konkurencije

Kriterij	**Računovodstvo konkurenata**	**Analiza konkurencije**
Funkcija	Analiza podataka	Upravljanje podacima
Način informiranja	Tvrdi, kvantitativni	Meki, kvalitativni
Vremenski horizont	Sadašnjost i bliska budućnost	Predviđanje budućnosti, daleke budućnosti
Tip procjene (metode analize)	Analitičke, tehničke vještine	Sintetičke, interpersonalne vještine
Obuhvat podataka	Unutarnji i vanjski	Vanjski

Izvor: Malinić, S., Jovanović, D. i Janković, M. (2012.) Competitive Management Accouting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Economics and Organization.* Vol. 9. Facta Universitatis. str. 304.

Uloga računovodstva u analizi konkurencije je u današnje vrijeme veoma bitna i predstavlja jedan od najvažnijih faktora unutar analize konkurencije. Menadžeri u računovodstvu obavljaju tri glavne uloge u analizi konkurencije:

(1) prikupljanje, analiziranje i uspoređivanje relativnih troškova konkurenata i investicija;

(2) procjena kvalitete informacija i
(3) predviđanje budućih troškova konkurentskih proizvoda (Cheong, 2011:3).

Računovodstvo konkurenata odnosi se ponajviše na analizu koja će dati procjenu troškova konkurenata te financijsku procjenu prepreka koje postoje da bi potencijalni novi konkurenti ušli na tržište. Neke od prepreka ulasku mogu biti: postojeći patenti koje su ishodovali naši konkurenti, ali i financijske prepreke poput troškova kapitalne opreme, istraživačkih i razvojnih troškova ili obrambene reakcije postojećih proizvođača koji mogu sniziti cijenu ispod naših troškova i time nas natjerati da odustanemo ili poslujemo s gubitkom. Uz računovodstvo konkurenata u literaturi se mogu naći sinonimi poput konkurentsko upravljačko računovodstvo i računovodstvo fokusirano na konkurente. Cilj računovodstva konkurenata je stvoriti jaku informaciju koja će biti temelj za donošenje strateških odluka i postizanje konkurentske prednosti, te ga se smatra proširenom rukom strateškog upravljačkog računovodstva.

Koncept računovodstva konkurenta još uvijek nije u potpunosti razvijen, ali postoje tri smjera u kojem ga je potrebno razvijati:

(1) Procjena iznosa i strukture troškova konkurenata
(2) Nadzor pozicije konkurenta
(3) Analiza konkurencije temeljena na objavljenim financijskim izvješćima (Malinić i dr. 2012:299).

Navedene smjerove Guilding ujedno smatra metodama računovodstva konkurenata, odnosno načinima analize koje isto provodi. Nadzor pozicije konkurenata obuhvaća analizu tržišnog udjela, prometa, povrata od prodaje, volumen prodaje, cijenu, novčani tok, iskorištenost kapaciteta, likvidnost, dostupnost sirovina. Analiza konkurencije temeljene na objavljenim financijskim izvješćima predstavlja numeričku analizu financijskih informacija koje su objavljene, dok se procjena troškova konkurenata odnosi na prognozu troška kojeg konkurent ima po jedinici proizvoda ili usluge.

Ako pojednostavimo definiciju računovodstva konkurenata možemo reći da je to analiza računovodstvenih informacija koje se odnose na naše konkurente. Upotreba računovodstva konkurenata trebala bi:

- pružiti detaljan uvid u konkurentske troškove i financijsku situaciju,
- utvrditi vlastiti konkurentski položaj i
- predvidjeti buduće konkurentsko strateško ponašanje (Heinen i Hoffjan, 2005:18).

Koristeći informacije koje računovodstvo konkurenata pruži, poduzeće će biti u mogućnosti odgovoriti na sljedeća pitanja o:

(1) Ciljevima – koji su profitni ciljevi konkurenta? Kolika je stopa rasta konkurenta i koliki mu je udio na tržištu?
(2) Strategiji – kako konkurent nastoji postići zacrtani cilj? Kakav mu je plan ulaganja u novu tehnologiju i nove proizvode? Da li postoji mogućnost zajedničkog ulaganja s drugim tvrtkama?
(3) Pretpostavkama – Kako menadžment konkurenata vidi okruženje, odnosno koja su očekivanja menadžmenta u vezi razvoja industrije, tržišta i konkurentskog položaja društva?
(4) Potencijalu i mogućnostima – postoji li i koliko je ozbiljna prijetnja konkurencije za opstanak i razvoj naše tvrtke? Ima li konkurent superiorniju tehnologiju? Kakva je likvidnost konkurenta? Kakva je kvaliteta menadžmenta? (Malinović i dr, 2012:299).

Budući da računovodstvo konkurenata nije detaljno istraženo u literaturi i praksi pronalaze se različiti načini analize konkurencije, odnosno različite tehnike primjena koje ono koristi, ovisno o autoru koji tu temu istražuje. Prema Guildingu (1999) postoji pet praksi, odnosno načina analize konkurencije koje spadaju u računovodstvo konkurenata, a one su sljedeće:

(1) procjena troška konkurenta,
(2) praćenje pozicije konkurenta,
(3) procjena konkurenta koje se temelji na objavljenim financijskim izvješćima,
(4) strateški trošak i
(5) strateška cijena.

Prve tri prakse već su gore spomenute i ukratko objašnjene. Strateški trošak obuhvaća korištenje podataka o troškovima koje se temelje na strateškim i marketinškim informacijama da bi se razvile i identificirale strategije koje će proizvesti održivu konkurentsku prednost. Strateška cijena u biti predstavlja analizu strateških čimbenika u procesu donošenja odluka o cijeni, a čimbenici mogu uključivati: cjenovnu reakciju konkurenta, cjenovnu elastičnost, tržišni rast, ekonomiju razmjera i iskustvo (Guilding, 1999:585).

Porter (1985) je preporučio korištenje lanca vrijednosti s ciljem postizanja konkurentske prednosti. Poduzeća trebaju stvarati vrijednost za svoje kupce kojom će nadmašiti svoje konkurente i čime će kontinuirano poticati poboljšanje svoga konkurentskog položaja na tržištu. Tri najvažnija faktora s time u vezi su inovativnost, kvaliteta i smanjenje troškova. Cilj

je analize lanca vrijednosti pronaći one aktivnosti koje našem poduzeću u usporedbi s našim konkurentima omogućava troškovno vodstvo ili diferencijaciju (Vechalekar, 2009:4)[2]. Stoga se analiza lanca vrijednosti može smatrati jednom od načina analize konkurencije koje provodi računovodstvo konkurenata.

Već je gore spomenuto kako Dr. Cheong (2011:1) u svom radu spominje kako su ključne prednosti analize konkurencije industrijski benchmarking, učenje od konkurenta, bolje pozicioniranje u vidu troškovnog vodstva ili diferencijacije te identificiranje prilika i prijetnji. Kako navodi Cheong nakon što poduzeće odredi svoje konkurente potrebno je provesti analizu konkurenta uz provođenje računovodstva konkurenata. Neke od metoda računovodstva konkurenata, odnosno načina analize konkurencije, koje se pritom provode mogu biti sljedeće:

- procjena odnosa cijene i kvalitete konkurenta
- provođenje benchmarkinga
- analiza lanca vrijednosti
- praćenje položaja konkurenta
- analiza profitabilnosti industrije, kao i analiza profitabilnosti svakog pojedinačnog konkurenta. (Cheong, 2011:2).

Računovodstvo konkurenata sve svoje proračune i konačne rezultate odabira pravih konkurenta temelji na svim prikupljenim informacijama. Stoga je veoma bitno da te informacije budu točne, precizne, pravovremene, istinite, pouzdane, a upravo to predstavlja najveći problem računovodstva konkurenata. Prikupiti informacije o svojim konkurentima nije nimalo lako, jer nitko ne želi odavati svoje poslovne politike u javnost. I dok se neke informacije plasiraju u javnost zbog zakonske obveze, za druge se informacije potrebno itekako potruditi, ali i dalje ostaje sumnja da li su istinite. Prikupljanje informacija o svojim konkurentima dugotrajan je proces i zahtijeva mnogo sredstava i mnogo ljudskih resursa, te neka poduzeća upravo zbog nedostatka sredstava uopće ne analiziraju toliko duboko svoje konkurente. Kod prikupljanja informacija važno je da trošak prikupljene informacije ne bude veći od dobiti koju možemo dobiti kada tu informaciju iskoristimo.

[2]Vechalekar je koristio sljedeću literaturu: Porter, M. E. (1985.) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

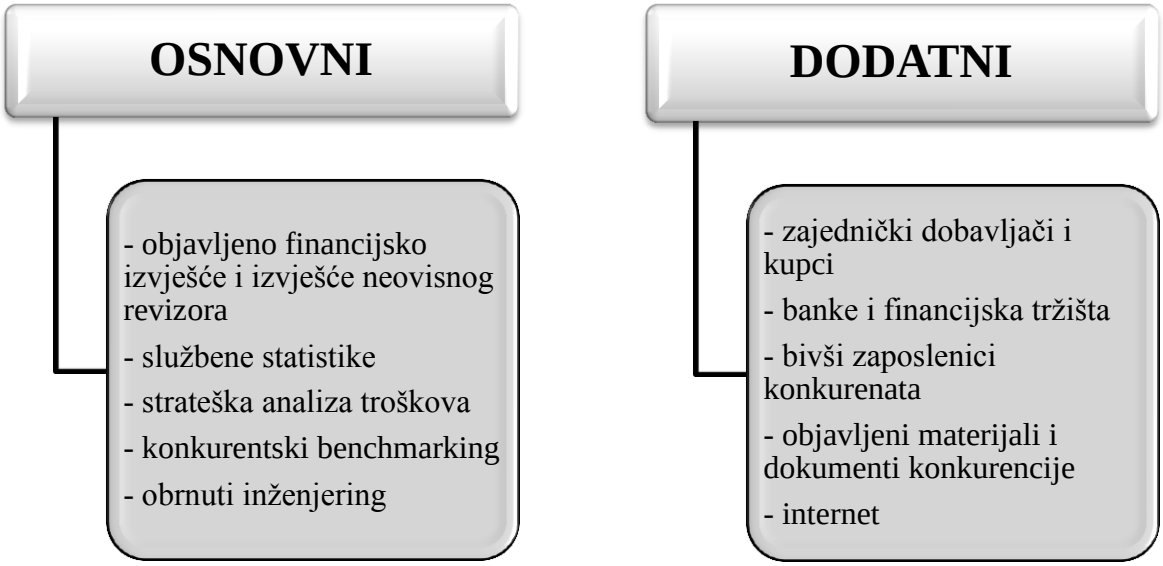
Uobičajena podjela podataka ovisi o dostupnosti podataka i načinu prikupljanja. Dijele se na primarne i sekundarne. Sekundarni podaci su podaci prikupljeni prije, u nekom drugom (istraživačkom) projektu, za različite potrebe, uz pretpostavku da su iskoristivi za istraživački projekt koji se provodi. Primarni podaci jesu oni koji se najčešće, radi nepostojanja u sekundarnim izvorima, prikupljaju za konkretne potrebe projekta u terenskim istraživanjima (Previšić i Ozretić Došen, 2007:79). Kod sekundarnih podataka nije potrebno izravno kontaktirati nositelje podataka, jeftinije je prikupljanje, ali im je najveći nedostatak zastarjelost. Primarni se podaci prikupljaju izravno promatranjem i ispitivanjem, te je njihovo prikupljanje skuplje i zahtijeva veći broj ljudskih resursa. Kada se podaci prikupljaju ispitivanjem, mogu se koristiti osobna ispitivanja, poštanska anketa i telefonska ispitivanja, a kao instrument istraživanja se najčešće koristi upitnik. Kod promatranja se kao instrument istraživanja koriste razni obrasci u koje se bilježi zapažanje.

Kod analize nekog konkurenta najprije je potrebno razmotriti koje je sve informacije potrebno prikupiti o konkurentima. O konkurentima potrebno je prikupiti sljedeće: marketinške informacije (strategija segmentacije, brand i imidž, oglašavanje i promocija, služba za korisnike, vjerojatnost rasta, istraživanje tržišne sposobnosti), informacije o proizvodima i uslugama, informacije o strategiji, informacije o ljudskim resursima, informacije o operacijama, tehnološke informacije, profile menadžera, društveno – političke informacije, podatke o organizacijskoj strukturi, sposobnost konkurentskog obavještavanja, analizu vrijednosti kupca i financijske informacije (Currie, 2011:5). Valja napomenuti kako računovodstvo konkurenata ne obuhvaća sve navedene kategorije informacija s obzirom da je već prije navedeno kako je računovodstvo konkurenata uži pojam od analize konkurencije. Ali da bismo dobili kvalitetne informacije o stanju naših konkurenata potrebno je prikupiti što je više moguće informacija.

Izvore informacija kod računovodstva konkurenata možemo podijeliti na osnovne i dodatne. Slika 2. u nastavku prikazuje navedenu podjelu. U osnovne izvore informacija spadaju objavljena financijska izvješća koja po zakonu moraju objaviti sva poduzeća, te izvješće neovisnog revizora ukoliko poduzeće podliježe reviziji. Detaljnije o njima biti će objašnjeno u poglavlju 5.3. Interpretacija objavljenih financijskih izvješća. Što se tiče službenih statistika moguće je da državna tijela ispituju neku industriju, njezino poslovanje i konkurentnost, pa su takva izvješća korisna pri usporedbi našeg poslovanja s profitabilnošću čitave industrije. Također ukoliko imamo obrazovane ljudske resurse možemo provesti stratešku analizu

troškova konkurenta, zatim konkurentski benchmarking da bismo dobili uvid u najbolju konkurentsku praksu. Jedan od najpouzdanijih izvora informacija može biti obrnuti inženjering koji rastavlja gotovi proizvod na dijelove te se otkrivaju informacije o količini materijala, kvaliteti materijala, načinu rada proizvoda, te o strukturi troškova pojedinog proizvoda.

Slika 2: Mogući izvori informacija o konkurenciji



Izvor: Malinić, S., Jovanović, D. i Janković, M. (2012.) Competitive Management Accouting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Economics and Organization.* Vol. 9. Facta Universitatis. str. 304.

Dodatni izvori informacija služe kako bi se osnovni izvori upotpunili. S obzirom da se u slučaju zajedničkih dobavljača i kupaca, te bivših zaposlenika informacije prikupljaju izravno, treba biti oprezan s vjerodostojnošću tih podataka. Bez obzira što su možda bivši zaposlenici najbolji izvor informacija, ne znači da će nam o poslovanju konkurenta otkriti istinite informacije, pogotovo u današnje vrijeme kada postoje mnogobrojni obvezujući ugovori o poslovnoj tajni. Što se tiče objavljenih materijala i dokumenata konkurencije također valja biti oprezan, jer ponekad konkurenti o sebi objavljuju neistinite informacije kako bi zavarali protivnika. Pri formiranju konačne slike o konkurentima važno je prikupiti sve informacije, ali se na kraju odabiru one koju omogućuju pravilno strateško odlučivanje.

Prateći ostalu literaturu nalazimo na iste ili slične izvore informacija. Guilding (1999) navodi indirektne izvore informacija o konkurentima koji uključuju fizičko promatranje, zajedničke

dobavljače i kupce te zaposlenike s naglaskom na bivše zaposlenike. Navedenu je podjelu preuzeo od Warda[3] (1992). Brethauer (2000) navodi izvore informacija pomoću kojih se mogu procijeniti troškovi konkurenta, a izvori su sljedeći: analiza proizvoda prema dolje (tzv. obrnuti inženjering), statutarne i industrijske smjernice o visinama plaće s obzirom na ocjene radne sposobnosti, objavljeni financijski izvještaji konkurenata, konzultanti i bivši zaposlenici konkurenata (podložni ograničenju povjerljivosti), te fizičko promatranje objekata koje konkurent koristi (Currie, 2011:4)[4]. U svijetu također postoje trgovačka udruženja kojima je cilj razmijeniti informacije o troškovima s nečijim suparnikom, ali je upitno koliko su te informacije vjerodostojne. Tek kada iscrpimo sve moguće izvore informacija i sagledamo ih kao određenu skupinu podataka, donosimo odluke vezane uz naše konkurente. Informacije koje nisu potpune niti istinite mogu nas dovesti u zabludu i umjesto da djelujemo na našu konkurenciju, mogu vratiti naše poslovanje na razinu daleko nižu od konkurenata. Stoga je važno da se pri donošenju odluka služimo onim informacijama za koje smo sigurni da su valjane, te da će nam pritom poslužiti za oštro konkuriranje drugima na tržištu.

[3] Guilding (1999.) je svoju podjelu preuzeo iz: Ward, K. (1992). Accounting for marketing strategies. In C. Drury (Ed.), Management Accounting Handbook, str. 154. –172., Oxford: Butterworth-Heinemann.
[4] Currie (2011.) je pritom naveo sljedeću literaturu: Brethauer, D. (2000). *The power of strategic costing*. American Management Association.

4. Faktori koji utječu na korištenje računovodstva konkurenata

Nema svako poduzeće istu potrebu za korištenjem računovodstva konkurenata ili uopće potrebu za bilo kakvom analizom konkurenta. Da bi se računovodstvo konkurenata moglo provoditi u poduzeću potrebna su novčana sredstva i ljudski resursi. Stoga veća poduzeća imaju daleko veće mogućnosti, ali i potrebu za njegovim korištenjem. Malim poduzećima je to nedostižno i neisplativo. Osim toga valja obratiti pozornost koju misiju i koju strategiju poduzeće proizvodi. Pa ako poduzeće želi biti vodeće među svojom konkurencijom uložiti će puno više vremena i novaca u segment računovodstva konkurenata od onog poduzeća koji je vjerna kopija vodećem. Upravo je Guiliding (1999) u svom istraživanju naveo četiri faktora koji utječu na korištenje računovodstva konkurenata, a oni su u skladu s gore navedenim sljedeći: veličina poduzeća, konkurentska strategija, strateška misija i industrija. O svakom od njih biti će detaljnije riječ o nastavku.

4.1. Veličina poduzeća

Prvi faktor koji utječe na korištenje računovodstva konkurenata je veličina poduzeća. Klasifikacija poduzeća razlikuje se od države do države, ali je neka uobičajena podjela na malo, srednje i veliko poduzeće. U Republici Hrvatskoj kriteriji raspodjele da li je neko poduzeće malo, srednje ili veliko definirani su Zakonom o računovodstvu. Prema Zakonu u računovodstvu (NN 54/13, članak 3.) poduzetnici se razvrstavaju na male, srednje i velike poduzetnike ovisno o pokazateljima utvrđenim na zadnji dan poslovne godine koja prethodi poslovnoj godini za koju se sastavljaju financijski izvještaji, prema sljedećim uvjetima: iznos ukupne aktive, iznos prihoda te prosječan broj radnika tijekom poslovne godine. Mali poduzetnici jesu oni koje ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 32.500.000,00 kuna, prihod 65.000.000,00 kuna, te prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 50. Srednji poduzetnici su oni koji prelaze dva uvjeta postavljena za male poduzetnike, ali ne prelaze dva od sljedećih uvjeta: ukupna aktiva 130.000.000,00 kuna, prihod 260.000.000,00 kuna, te prosječan broj radnika tijekom poslovne godine 250. Veliki poduzetnici jesu oni koji prelaze dva od navedenih uvjeta za srednje poduzetnike te banke, štedne banke, stambene štedionice, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje, leasing društva, pravne osobe koje obavljaju djelatnost faktoringa, društva za upravljanje investicijskim fondovima i zasebna imovina bez pravne osobnosti kojom oni upravljaju, društva za upravljanje investicijskim fondovima i imovina investicijskih fondova s pravnom osobnosti, društva za

upravljanje obveznim odnosno dobrovoljnim mirovinskim fondovima i zasebna imovina kojom oni upravljaju te mirovinska osiguravajuća društva.

Ako se promatra potreba za računovodstvom konkurenata, ona bi bila ista bez obzira da li je poduzeće malo, srednje ili veliko, jer svako poduzeće želi o svojim konkurentima znati što je više moguće kako bi mu se suprostavilo na tržištu. No, veličina poduzeća itekako utječe na korištenje računovodstva konkurenata zbog potrebnih zaposlenika i financijskih sredstava koji su nužni da bi se to računovodstvo provodilo. Iako je potreba ista, činjenica je da mala poduzeća nemaju dovoljno ljudskih resursa, niti financijskih sredstava da bi u svoje poslovanje ugradili računovodstvo konkurenata, dok velika poduzeća posjeduju sve navedeno. Ono što olakšava poslovanje malih poduzeća je to što oni posluju na manjem tržištu, i veoma su prilagodljiva, za razliku od velikih poduzeća, pa s te strane kompenziraju nedostatak sredstava i zaposlenika koji su im potrebni za vođenje računovodstva konkurenata. Stoga, velika poduzeća koja nisu toliko prilagodljiva i posluju na velikom tržištu trebala bi iskoristiti tu svoju prednost koju imaju nad malim poduzećima i obavezno što je moguće više investirati u računovodstvo konkurenata, kako ta mala poduzeća ne bi preuzela njihovo poslovanje.

4.2. Konkurentska strategija

Svako poduzeće na tržištu moguće je razvrstati s obzirom na to koju konkurentsku strategiju provodi, odnosno na osnovi njihove uloge na ciljnom tržištu. U tom smislu sagledava se vodi li neko poduzeće na tržištu, izaziva li vodeće tvrtke ili ih samo slijedi, ili opslužuje male tržišne segmente koji nisu opsluženi od strane velikih poduzeća. S obzirom na konkurentsku strategiju koju poduzeće provodi moguća je sljedeća podjela poduzeća na tržištu:

1. Tržišni lider (prospektor) – poduzeće koje ima najveći tržišni udio.
2. Tržišni izazivač – poduzeće koje želi postati tržišni lider te se žestoko bori za povećanje svoga tržišnog udjela.
3. Tržišni sljedbenik – poduzeće koje želi zadržati svoj tržišni udio bez pretjeranog izlaganja riziku i kao takvo često oponaša poteze tržišnog lidera.
4. Tržišni tamponeri – poduzeća koja su najčešće po svojoj veličini mala te imaju mali tržišni udio, a opskrbljuju one tržišne segmente koje tržišni lideri smatraju neprofitabilnima.

Da bi se razumjela potreba za računovodstvom konkurenata koju određena vrsta poduzeća treba potrebno je navesti neke njihove glavne karakteristike i strategije. Gotovo u svakoj djelatnosti postoji jedno poduzeće koje je tržišni lider. Tržišni lider je najčešće onaj koji je prvi u ponudi nekog novog proizvoda ili usluge ili na nekom novom tržištu i veoma brzo reagira na nove prilike na tržištu. Tržišni lider kao takav ima snagu da ostale konkurente u svojoj branši predvodi u promjenama cijena (najčešće se radi o snižavanju cijena), uvođenju novih proizvoda, novih načina distribucije i promocije. Poduzeće koje je tržišni lider predstavlja poduzeće koje konkurenti napadaju, oponašaju ili izbjegavaju. Dominantne tvrtke žele zadržati svoju vodeću poziciju i to zahtijeva akciju na tri fronte. Prvo, tvrtka mora iznaći način za proširenja ukupne tržišne potražnje. Drugo, tvrtka mora zaštititi svoj aktualni tržišni udio s dobrim defenzivnim i ofenzivnim akcijama. Treće, tvrtka bi morala nastojati i dalje povećavati svoj udio na tržištu čak i onda kada veličina tržišta ostaje nepromijenjena (Kotler, 2008:474). Tržišni lider mora konstantno tražiti nove korisnike, nove primjene svojih proizvoda te načina na koje će uvjeriti kupce da više troše njihov proizvod. Osim što tržišni lider mora proširiti svoj udio, svakodnevno se mora braniti od napada protivnika. Najbolja obrana je neprekidna inovacija.

Poduzeća koja ne zauzimaju vodeću poziciju se nazivaju poduzećima u usponu i kao takvi mogu biti izazivači ili sljedbenici. Najjače konkurentsko suparništvo je u onim djelatnostima koje karakteriziraju visoki fiksni troškovi i potražnja koja stagnira. Upravo se u takvim uvjetima vidi koje je poduzeće dostojno da bude lider, a koje sljedbenik, a koje ima mogućnost biti snažan izazivač. Jedan od glavnih ciljeva tržišnih izazivača je povećanje tržišnog udjela a to može postići napadom na tržišnog lidera, napadom na slične tvrtke koje nemaju dovoljno financijskih sredstava za pravovremenu obranu ili napadom na tamponere koji uslužuju mali dio tržišta. Tržišni izazivač može postati lider ako na tržište izbaci neki novi proizvod, smanjenjem troškova koji omogućavaju smanjenje cijena, pokrićem onih potreba kupaca koje lider ne pokriva jer ih smatra minornima, otkrićem nove tehnologije, većom kvalitetom te superiornijom uslugom.

Tržišni sljedbenici neće nikad dostići tržišnog lidera, ali to ne znači da neće poslovati profitabilno. Strategija imitiranja proizvoda može biti profitabilna koliko i strategija inovacije proizvoda. Onaj koji inovira suočen je s visokim izdacima za istraživanje i razvoj, dok imitator nema takvih izdataka. Nagrada inovatora je upravo vodstvo na tržištu, dok imitator kopirajući proizvod ili uslugu te njegovim poboljšanjem ima također mogućnost ostvarivanja

visokih profita. Tržišni sljedbenik često je meta napada izazivača, stoga kao takav mora održavati niske troškove proizvodnje, a kvalitetne proizvode i usluge, te ulaziti i na nova tržišta. Postoji nekoliko vrsta tržišnih sljedbenika: kopirant, imitator i modifikator (Kotler, 2008:498). Kopirant ne stvara ništa izvorno već kopira tržišnog lidera i živi na račun ulaganja u nove proizvode koji tržišni lider provodi. U krajnjem slučaju on je krivotvoritelj. Imitator kopira lidera u nekim elementima, ali i unosi neke različitosti u distribuciji, promociji, cijeni. Modifikator proizvode tržišnih lidera prilagođava i poboljšava, te kao takav najčešće postaje izazivač.

Tržišni tamponeri opslužuju slobodne tržišne prostore i najčešće su to manje tvrtke koje imaju ograničena financijska sredstva. Slobodan tržišni prostor profitabilan je iz razloga što tamponer tako dobro poznaje svoje kupce i kao takav može zadovoljiti gotovo svaku njihovu potrebu, dok se velika poduzeća neće time baviti jer su većinom orijentirana na masovnu proizvodnju. Stoga tržišni tamponer može postići visoku maržu upravo zbog te dodane vrijednosti za kupca. Tržišni tamponer bi se morao orijentirati na nekoliko slobodnih tržišnih prostora jer bi se moglo dogoditi da jedna tržišna niša presuši ili se napadne od strane drugih konkurenata.

Nakon što su ukratko opisane osobine vrsta poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju, može se logički zaključiti da upravo tržišni lider i tržišni izazivač imaju najveću potrebu za računovodstvom konkurenata, dok tržišni sljedbenici i tamponeri imaju veoma malu potrebu. Razlog tome je što lider mora održati svoju vodeću poziciju i kao takav mora imati uvid u poslovanje svojih konkurenata što se tiče troškova poslovanja, razvijanja nekog novog proizvoda, financijske stabilnosti, lanca vrijednosti. Stoga tržišni lider mora itekako ulagati u računovodstvo konkurenata jer bi u suprotnome mogao ostati bez svoje vodeće pozicije, a ponekad i jedan posto manje tržišnog udjela može značiti milijune kuna manju zaradu. Isto se odnosi i na tržišne izazivače kojima je računovodstvo konkurenata veoma potrebno ako žele poboljšati svoj položaj na tržištu. Prije nego izazivač provede bilo koju strategiju napada na konkurenta trebao bi ispitati njegovo poslovanje, financijsku snagu, kvalitetu proizvoda, troškove poslovanja. Tek kad ima vjerodostojne i ažurirane informacije prvenstveno o tržišnom lideru, a zatim i o drugim konkurentima, onda može osmisliti strategiju napada koja će mu osigurati poboljšanje tržišnog udjela. Tržišni sljedbenik ima manju potrebu za računovodstvom konkurenata iz razloga što ono ne provodi strategije napada, već samo kopira, pa informacije koje su potrebne ne trebaju biti predetaljne. On će svoje računovodstvo

konkurenata provoditi najviše u analizi proizvoda i usluga vodećih konkurenata i strukture troškova. Tržišni tamponer ima najmanju potrebu za računovodstvom konkurenata iz razloga što su to u većini slučajeva manje tvrtke pa stoga nemaju niti potrebnu radnu snagu niti financijska sredstva koja bi im omogućila implementaciju računovodstva konkurenata u svoje poslovanje. A s druge strane opskrbljuju malo tržište i zadovoljavaju neke pojedinačne potrebe kupaca i kao takve uživaju lojalnost kupaca, pa im analiza konkurenata koji opskrbljuju velika tržišta nije niti potrebna.

4.3. Strateška misija

Misija poduzeća predstavlja razlog postojanja i djelovanja istog, te bi trebala biti jasno i precizno definirana s ciljem što učinkovitijeg ostvarenja ciljeva poslovanja. Pri sastavljanju misije moraju se sagledati neka od sljedećih pitanja: Što je naš posao? Tko je kupac naših proizvoda i što njemu predstavlja vrijednost? Kakav će biti naš posao u budućnosti? Misija se može definirati tako da bude ishodišno orijentirana na:

- proizvod ili uslugu – odnosno opredmećeni ili neopipljivi rezultat djelovanja
- kupce/potrošače i zadovoljavanje njihovih potreba (Previšić i Ozretić Došen, 2007:303).

Iako je jedan od glavnih razloga postojanja poduzeća u većini slučajeva ostvarivanje profita, pri sastavljanju misije poduzeća pozornost se mora obratiti na neprofitne elemente: razumijevanje kupca, poštovanje, timski rad, unapređenje kvalitete, poboljšanje okruženja, sigurnost, sposobnost, jedinstvenost, pouzdanost i sl.

Misiju poduzeća izražava pet elemenata. Prvi element je razvoj ciljeva, politike i dostignuća, a slijede ga tekuće preferencije poslovodstva i vlasnika. Treći element je tržišna okolina koja određuje prilike i prijetnje na tržištu. Četvrti element čine financijska sredstva poduzeća koja predstavljaju jedan od bitnih elemenata jer ako nemamo dovoljno financijskih sredstva ne možemo na kvalitetan način niti provoditi određenu misiju poduzeća. Zadnji element je vlastita osposobljenost, misleći pritom na stručnu osposobljenost naših zaposlenika. Kao primjer tome, u slučaju da imamo restoran, nećemo naš posao ići širiti u smjeru tekstilne industrije jer naši radnici nisu za to obučeni i vjerojatno bi nam posao doživio financijski krah.

Sadržaj misije mora utvrditi glavna konkurentska područja u kojima će djelovati određeno poduzeće:

- područje djelatnosti koje obuhvaća opseg djelatnosti kojima će se poduzeće baviti
- područje tržišnog segmenta odnosno vrstu tržišta ili kupca kojeg se planira opslužiti
- vertikalno područje koje obuhvaća stupanj do kojeg će poduzeće interno proizvoditi za vlastite potrebe (odnosi se na to da li će poduzeće samo proizvoditi svoje potrebne sirovine i materijale ili će sve naručivati od vanjskih dobavljača).
- geografsko područje: određena regija, zemlja, grupa zemalja. (Kotler, 2008:44)

Glavna karakteristika misije je ta da mora biti motivirajuća. Misija se ne sastavlja za kratko vrijeme, već za vremenski period od deset do dvadeset godina. Misija se ne redefinira svaki puta kad se nešto u ekonomskoj privredi promijeni, ali ju je potrebno redefinirati onda kada je izgubila svoju vjerodostojnost i kada ne opisuje više ciljeve poduzeća.

Većina poduzeća obavlja više poslova, te ih je potrebno definirati. Poslovno područje može se definirati prema grupi kupaca koja se uslužuje, potrebom kupaca koja se pritom zadovoljava i tehnologijom koja se koristi pri zadovoljavanju te potrebe. Poduzeća svoje poslove, odnosno vrste proizvoda identificiraju da bi mogle njima strategijski upravljati. Nakon što su identificirani proizvodi ili poslovi potrebno je sastaviti matricu rasta i udjela koja prikazuje omjer relativnog udjela na tržištu i stopa rasta tržišta. Ta je matrica podijeljena u četiri prostora. Visok relativan udio na tržištu i visoka stopa rasta tržišta predstavlja vodeće poslove, odnosno proizvode. Nizak relativan udio na tržištu i visoku stopu rasta tržišta označavaju poslove pod upitnikom. Visok relativan udio na tržištu s niskom stopom rasta tržišta predstavlja muzaru gotovine koji poduzeću donosi mnoštvo gotovine. Niski relativan udio na tržištu i niska stopa rasta tržišta predstavlja bezvrijedne poslove i njih je najčešće potrebno odbaciti jer donose niske profite ili čak gubitke.

Nakon što poduzeće sastavi matricu rasta i udjela, potrebno je odrediti koju će strategiju koristiti za određene vrste poslova ili proizvoda. Moguće je slijediti četiri strategije:

1. Izgraditi: cilj je povećati udio na tržištu nekog proizvoda i kao takva je prikladna za poslove pod upitnikom kod kojih udio mora rasti da bi postali vodeći poslovi
2. Zadržati: cilj je sačuvati tržišni udio određenog proizvoda, te je kao takav prikladan za poslove koji su muzare gotovine.

3. Prikupiti prihod/ubrati plodove: cilj je povećati kratkoročni priljev gotovog novca koji određeni posao donosi, bez obzira na dugoročni učinak. Ubiranje plodova može se primijeniti na slabe poslove mužnje gotovine, poslove pod upitnikom i bezvrijedne poslove pod pretpostavkom da imaju svi nejasnu budućnost.
4. Napustiti: cilj je prodati ili likvidirati određeni posao iz razloga što je financijska sredstva potrebna za održavanje tih poslova bolje upotrijebiti na neki drugi način. Takva je strategija prikladna za bezvrijedne poslove i poslove pod upitnikom čija je profitabilnost upitna (Kotler, 2008:50).

U skladu s tim strategijama moguće je odrediti potrebu za računovodstvom konkurenata. Za one poslove koje se namjerava napustiti računovodstvo konkurenata nije ni potrebno, jer se tim poslovima ili tim vrstama proizvoda namjeravamo prestati baviti i bilo bi nepotrebno ulagati financijska sredstva u ispitivanje konkurencije u tim područjima. Oni poslovi koji služe za ubiranje profita također ne zahtijevaju pretjeranu upotrebu računovodstva konkurenata iz razloga što su kratkoročnog vijeka i nije potrebno previše investirati u tu granu računovodstva. Najveću potrebu za računovodstvom konkurenata ima upravo strategija izgradnje jer je cilj poduzeća povećati udio na tržištu, stoga je potrebno sagledati situaciju i što bolje proučiti konkurente kako bi to i postigli. Također strategija držanja ima izraženu potrebu za računovodstvom konkurenata, jer iako je to već uhodan posao, kao takav generira velike priljeve novca te ga je iz tog razloga potrebno zaštititi od utjecaja novih proizvoda konkurencije koji bi bili poboljšana verzija naše muzare gotovine.

4.4. Industrija

Promatrajući industriju, odnosno njezina obilježja, kao faktor koji utječe na korištenje računovodstva konkurenata dolazimo do logičkog zaključka kako je u visokokonkurentnim industrijama računovodstvo konkurenata daleko više potrebno nego u niskokonkurentnim. Stoga je za početak potrebno identificirati dominantna ekonomska obilježja pojedine industrije da bi se moglo zaključiti kakvo je konkurentsko okruženje u njoj. Ekonomska obilježja jesu sljedeća: veličina tržišta i stopa rasta, djelokrug konkurentskog suparništva, broj konkurenata, potrebe i zahtjevi kupaca, proizvodni kapacitet, brzina tehnološke promjene, vertikalna integracija, inoviranje proizvoda, stupanj proizvodne diferencijacije, ekonomije razmjera te učinci krivulje učenja i iskustva (Thomas, 2006:49).

Kod veličine tržišta i stope rasta industrije, potrebno je osim veličine i brzine rasta, istražiti izglede za rast industrije kroz poslovni životni ciklus za rast industrije: faza razvoja, faza rasta, faza zrelosti, faza zasićenja i stagnacije, te faza opadanja. Moguće je da će neka industrija vrlo brzo proći kroz te cikluse i postati neprivlačna, a moguće je da će se u fazi opadanja pronaći neka inovacija koja će je potaknuti. Uzmimo u obzir mobilnu industriju, gdje je početkom 90-tih godina prošlog stoljeća bilo nezamislivo da ćemo moći svi komunicirati bez fiksnog telefona, a 20 godina kasnije, sve je manje u uporabi i zamjenjuje ga mobilni telefon. Fiksni telefon koji se nalazi u fazi opadanja, zamjenjuje mobilni telefon i time svrstava mobilnu industriju jednom od najkonkurentnijih. Kod djelokruga konkurentskog okruženja, mora se sagledati da li konkurenti unutar određene industrije posluju na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili globalnom tržištu.

U slučaju broja konkurenata promatra se da li je industrija monopolistička, oligopolistička ili ima mnogobrojnu konkurenciju. Pa u skladu s time, logično je da monopolistička konkurencija nema pretjeranu potrebu za računovodstvom konkurenata jer postoji samo jedan proizvođač koji ima manipulaciju nad cijenom i kvalitetom. Također, industriju uvelike određuju potrebe i zahtjevi kupaca, te treba ispitati koliko su često kupci skloni promijeniti mišljenja i preferencije na nekom području. Uz to ide i proizvodni kapacitet, jer ukoliko je on prevelik, javlja se snižavanje cijene i marže profita. Stoga industrija koja je prenatrpana konkurentima zahtijeva poveću potrebu za računovodstvom konkurenata. Također je bitno ispitati brzinu tehnološke promjene, odnosno koliko je važno da tehnologija napreduje unutar industrije i koliko ju je moguće brzo razviti, te kakve tehnološke sposobnosti imaju proizvođači unutar te industrije.

Također, mora se provjeriti koliko su poduzeća unutar industrije integrirana, i da li u slučaju integracije postoje troškovne prednosti nego u slučaju neintegracije među poduzećima. Često se događa da tvrtke koje su integrirane podešavaju svoje cijene i troškove da bi ostvarile profite tamo gdje je porez najniži. Jedan od važnijih obilježja industrije jest mogućnost brzog inoviranja proizvoda kojeg vežu kratki životni ciklusi tog proizvoda. Također se mora sagledati financijska mogućnost naših konkurenata za poticanje istraživanja i razvoja i koliko brzo oni na tržište izbacuju nove proizvode i usluge te da li imamo mogućnosti biti brži od njih. Uz inoviranje proizvoda veže se i stupanj proizvodne diferencijacije te se sagleda različitost proizvoda i usluga konkurenata unutar industrije te utjecaj veoma sličnih proizvoda na cijenu tih proizvoda. One industrije koje obilježava veća integriranost i veći stupanj

inoviranja proizvoda s malim stupnjem diferencijacije imati će veće potrebe za računovodstvom konkurenata. Uz sve navedeno mora se sagledati ekonomija razmjera u poslovnim aktivnostima pojedinog poduzeća, te da li velika poduzeća imaju troškovne prednosti nad malim tvrtkama. Također, mora se obratiti pozornost na učinke krivulje učenja i iskustva i da li troškovi opadaju s povećanjem iskustva u izvršavanju određene aktivnosti.

Nakon što se sagledaju obilježja neke industrije može se donijeti zaključak da ona industrija koja se smatra visokokonkurentnom, odnosno koju obilježavaju velika tržišta s brzom stopom rasta, koja djeluje na globalnoj razini s velikim brojem konkurenata, gdje su kupci iznimno zahtjevni i promjenjivih potreba željni stalne inovacije proizvoda ima daleko veću potrebu za računovodstvom konkurenata od neke industrije koja posluje na lokalnoj razini gdje kupci ne mijenjaju brzo svoje navike, a i gdje nema pretjerano velikog broja konkurenata. Upravo ono poduzeće koje posluje na globalnoj razini u visokokonkurentnim industrijama, poput ICT industrije, mora ulagati u računovodstvo konkurenata kako bi opstao na tržištu predviđajući poteze suparnika i prateći njihove troškove.

5. Tehnike računovodstva konkurenata kao instrument strateškog računovodstva

U poglavlju računovodstvo konkurenata bilo je navedeno kako različiti autori imaju različita mišljenja o načinima analize koje provodi računovodstvo konkurenata. S obzirom da koncept računovodstva konkurenata nije u potpunosti razvijen, ali postoje tri smjera u kojem ga je potrebno razvijati (procjena iznosa i strukture troškova konkurenata, nadzor pozicije konkurenata i analiza konkurencije temeljena na objavljenim financijskim izvještajima) te objedinjenjem različitih mišljenja smatram da računovodstvu konkurenata pripadaju sljedeći načini analize: analiza troškova konkurenata, praćenje položaja konkurenata, interpretacija objavljenih financijskih izvještaja, usporedba poslovanja s drugim poduzećem, analiza lanca stvaranja vrijednosti, analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata te analiza profitabilnosti industrije. U nastavku slijedi njihova detaljnija analiza.

5.1. Analiza troškova konkurencije

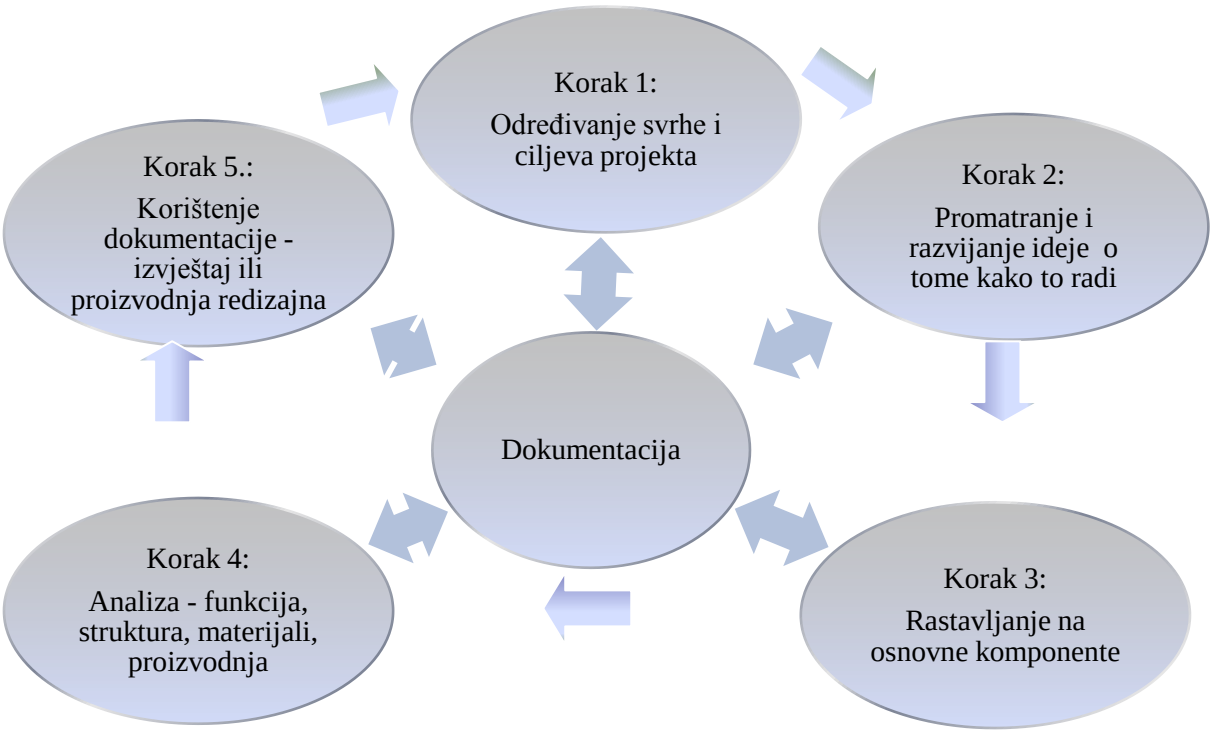
Analiza troškova konkurencije, kao način analize koje provodi računovodstvo konkurenata, predstavlja jedan od najzahtjevnijih načina analize iz razloga što prikupljanje potrebnih informacija zahtjeva puno novčanih sredstava te ljudskih resursa, a za sve to je potreban i duži vremenski period. Možda je taj način analize malim poduzećima nerentabilan i neprihvatljiv, no velikim poduzećima bi se isplatilo ulagati u taj segment, jer bi koristi koje bi pritom dobili bile puno veće od sredstava koje su u to uložili. I dok je neke troškove relativno lako procijeniti, s drugima je to gotovo nemoguće učiniti, pogotovo u slučajevima, kad se razvija novi proizvod koji do sada nije postojao na tržištu. Takvom proizvodu je prethodio dug put do tržišta, te mnogi neuspješni pokušaji dok se proizvod nije doveo do krajnjeg produkta. Saznati informaciju o tim troškovima, odnosno procijeniti ih, gotovo je nemoguće. No, informacija o visini troškova konkurenata korisna je za strateško odlučivanje u vlastitom poduzeću.

Analiza troškova konkurencije predstavlja procjenu strukture troškova konkurenata. Procjena troškova konkurenta se definira kao pružanje pravilno ažurirane procjene jediničnog troška konkurenta (Guilding, 1999:584). Analiza troškova konkurencije većinom se bazira na procjeni troškova proizvoda i usluga konkurenata, za što se mogu koristiti sljedeće tri metode: procesno-vezana metoda (trošak pojedine izlazne faze se dodjeljuje mjestu troška na

kojem je uzrokovan), metoda „mudrih komponenti“ (trošak svake strukturne komponente može se odrediti te dodati ukupnim troškovima analiziranih proizvoda) i metoda proizvodnje povezanih čimbenika (trošak proizvoda može proizaći iz konkurentskih troškova različitih čimbenika proizvodnje) (Heinen i Hoffjan, 2005:18).

Jedan od najčešće korištenih alata za procjenu troškova konkurenata je obrnuti inženjering. Obrnuti inženjering predstavlja proces u kojem se uzima postojeći proizvod ili sustav da bi se otkrile njegove specifikacije, koncepti, ideje i nastanak. Obrnuti inženjering se koristi kako bi se otkrilo kako i na koji način proizvod radi, te od kojih materijala je napravljen, pogotovo ako projektna dokumentacija nije dostupna što je uobičajeno u promatranju proizvoda i sustava konkurenata. U nastavku je slikom 3. prikazan proces obrnutog inženjeringa.

Slika 3: Proces obrnutog inženjeringa



Izvor: http://lincolninteractive.org/docs/default-document-library/sample-cesintroengineering.pdf. str. 177.

Proces obrnutog inženjeringa sastoji se od pet koraka, a svaki je korak potrebno detaljno dokumentirati. U prvom koraku mora se utvrditi pristup procesu obrnutog inženjeringa, što se mora istražiti i koji će se testovi pritom provoditi. Drugi korak odnosi se na promatranje i razvijanje ideje o tome kako određeni proizvod ili sustav funkcionira. U trećem koraku se proizvod ili sustav rastavlja na dijelove, dok se u četvrtom koraku temeljno ispituju funkcije i

struktura proizvoda. Završni korak odnosi se na akumuliranje svih informacija na jednom mjestu, nakon čega se piše izvješće koje je dalje korisno u borbi protiv konkurenata.

Kod procjene troškova konkurenata bitno je iste uspoređivati s troškovima u vlastitom poduzeću. Njihovom usporedbom dobiva se uvid u one segmente gdje je vlastito poduzeće troškovno na boljoj odnosno goroj razini od konkurencije. Kod onih segmenata poslovanja koji su troškovno bolji u odnosu na našu konkurenciju, poduzeće se mora potruditi takvim ih i zadržati, jer to znači da poduzeće ima jeftinije sirovine, jeftiniju radnu snagu, koji su, s druge strane, dovoljno kvalitetni i sposobni da kao takvi proizvode robu i usluge koji su tržištu prihvatljivi. One pozicije koji su troškovno gore od konkurencije, valja pažljivo razmotriti jer u njima leži uspjeh naše borbe protiv konkurencije. Bitno je otkriti koje povoljnije uvjete ima konkurencija, a da ih vlastito poduzeće nema, te pokušati doći na troškovnu razinu naših konkurenata.

Procjena troškova konkurenata predstavlja veoma zahtjevan posao. Najveći naglasak stavlja se na pouzdanost informacija koji su bile temelj za procjenu troškova. Neistinite informacije dovode do krivih i nerealnih procjena i samim time do krive procjene troškovnog položaja konkurenta u usporedbi s vlastitim poduzećem. Na temelju krivih procjena u poduzeću se pak donose odluke o poslovanju i borbi protiv konkurencije, za koje se kasnije ispostavi da su bile krive. Kao posljedica svega toga javljaju se poteškoće u poslovanju i umjesto napretka, događa se nazadovanje u usporedbi s konkurencijom. Ukoliko poduzeće nema dovoljno sredstava i ljudskih resursa za obavljanje procjene troškova konkurencije, bolje da se uopće ne upušta u takve procjene jer je u ovom slučaju bitan potpuni krajnji rezultat, a ne djelomične procjene na koje će se potrošiti i vrijeme i novac, a na temelju kojih neće biti moguće donijeti nikakvu odluku.

5.2. Praćenje položaja konkurenata

Praćenje položaja konkurenata odnosno monitoring pozicioniranja konkurenata odnosi se na analiziranje pozicije konkurenata unutar djelatnosti. Prema Guildingu (1999) praćenje konkurentske pozicije najčešće se provodi i smatra se najkorisnijim. Praćenje konkurentskog položaja podrazumijeva opsežnu analizu konkurenata koja, uz tržišni udio, uključuje analizu: prometa, profitne marže, volumena, jediničnih troškova, cijene po proizvodu, novčanog toka, iskorištenosti kapaciteta, likvidnost te dostupnost resursa. Kod praćenja položaja konkurenata

prvenstveno se naglasak stavlja na njegovu prodaju i tržišni udio. Za izračunavanje tržišnog udjela potrebno je prikupiti informacije o agregatnoj prodaji odnosno ukupnim prihodima od prodaje određene gospodarske grane. Da bi izračunali tržišne udjele pojedinog konkurenta potrebno je njegove prihode od prodaje podijeliti s ukupnim prihodima od prodaje, što i prikazuje formula za izračun tržišnog udjela u nastavku:

$$\text{Tržišni udio} = \frac{prihodi\ od\ prodaje\ pojedinog\ poduzeća}{prihodi\ od\ prodaje\ svih\ poduzeća\ određene\ industrije}$$

Nakon što izračunamo tržišne udjele promatranih konkurenata, moguće ih je rangirati s obzirom na veličinu udjela. Onog konkurenta s najvećim tržišnim udjelom ujedno smatramo tržišnim liderom, ali i najopasnijim konkurentom, posebice ako se postotak njegova udjela uvelike razlikuje od ostalih. No, da bismo mogli što bolje analizirati konkurenta važno je da sagledamo kretanje tog udjela kroz godine, te uočimo kako su se kretali porasti i padovi tržišnog udjela. Ukoliko su te promjene između poduzeća bile znatno promjenljive, to daje informaciju da su svi promatrani konkurenti dovoljno jaki da budu lideri na tržištu i da se na tržištu vodi žestoka borba među konkurentima.

Analizirajući značenje tržišnog udjela treba obratiti pozornost na nekoliko uzroka zbog kojih je moguće krivo interpretirati navedeni pokazatelj. Uzorci su sljedeći:

- Utjecaj nekontrolabilnih čimbenika okruženja ne djeluje na sva poduzeća iste branše u jednakoj mjeri.
- Tržišni udio nekog poduzeća može opadati (rasti) kada se na tržištu pojavi (nestane) novi konkurent, bez da se takvo smanjenje tržišnog udjela može dovesti u vezu s manjkavim djelovanjem marketinga.
- Usporedba rezultata poduzeća s prosječnim rezultatom gospodarske grane nije bez problema, jer poduzeća obično ne djeluju u istovjetnim tržišnim uvjetima i imaju različite unutrašnje poslovne preduvjete. Ostvari li poduzeće sa iznadprosječnim prilikama samo prosječni tržišni udio, to znači da mu je učinak marketinških aktivnosti ipak ispodprosječan.
- Smanjeni tržišni udio može biti posljedica planiranih mjera usmjerenih na povećanje rentabilnosti, u kojima se poduzeće npr. odlučilo za eliminaciju određenih proizvoda ili kupaca kod kojih ostvaruje gubitak.
- Uzroci smanjenja tržišnog udjela mogu biti brojni. Tako veličina tržišnog udjela ovisi i o tome je li određena narudžba zaprimljena posljednjeg dana obračunskog razdoblja ili prvog dana sljedećeg razdoblja (Previšić i Ozretić Došen, 2007:294).

Kod praćenja položaja konkurenata važno je kako kupci percipiraju naše konkurente te je neophodno provesti istraživanje kojim će slučajno odabrani potrošači ocijeniti razne karakteristike proizvoda/usluga našeg poduzeća i naše konkurencije. Osim samih obilježja proizvoda/usluga važno je ispitati kupce o drugim činiteljima lanca prodaje. Stoga osim kvalitete proizvoda, kupci bi trebali ocijeniti raspoloživost proizvoda, upoznatost kupca, prodajno osoblje. U slučaju da neki konkurent ima odlične rezultate u navedenim elementima to ujedno znači da ima i vjerne kupce koje ćemo vrlo teško nagovoriti da počnu kupovati naše proizvode.

Osim toga potrebno je ispitati udio u pamćenju i udio u naklonosti. Udio u pamćenju predstavlja ocjenu postotka kupaca koji su naveli ime konkurenta u odgovoru na pitanje: „Navedite ime kompanije koja vam prva pada na um u toj djelatnosti“. Udio u naklonosti je ocjena postotka kupaca koji su naveli ime konkurenta u odgovoru na pitanje: „Navedite ime kompanije od koje biste najradije kupili određeni proizvod“ (Kotler, 2008:286). Iako ovakvo ispitivanje po svojim karakteristikama više pripada marketinškom odjelu može ga provoditi i računovodstvo konkurenata.

Analizirajući kretanje tržišnog udjela, računovodstvo konkurenata mora analizirati što je uzrok nastanku određenog kretanja, a da bi tome saznao uzrok ono mora ispitati mišljenje i zadovoljstvo kupaca, jer su oni baza stvaranja tržišnog udjela. Najčešće će upravo ono poduzeće koje je ocijenjeno od strane kupaca s odličnim rezultatima kvalitete i raspoloživosti proizvoda, prodajnog osoblja i ostalim ispitanim elementima biti lider u industriji.

Osim navedenog kod praćenja položaja konkurenata moguće je također izračunati pokazatelje operativne učinkovitosti koji predstavljaju omjer operativnih troškova i neto dobiti. Među operativne troškove mogu spadati troškovi oglašavanja, troškovi distribucije, troškovi prodaje i sl.

U sklopu praćenja položaja konkurenata može se provoditi i analiza pokazatelja uspješnosti i likvidnosti. Može se uspoređivati profitabilnost poduzeća izračunavanjem stope dobiti koja se dobiva kao omjer neto dobiti i prodaje te povrat na uložena sredstva koji predstavlja omjer neto dobiti s ukupnim uloženim sredstvima. No, s obzirom da navedeni pokazatelji pripadaju financijskim pokazateljima temeljenim na financijskim izvještajima, detaljnije će biti objašnjeni u sljedećem poglavlju koji se odnosi na interpretaciju objavljenih financijskih

izvještaja. Analizom novčanog toka dobiva se uvid u to da li poduzeće svojim poslovnim, financijskim i investicijskim aktivnostima generira dobitke ili gubitke, te koje su aktivnosti najznačajnije za ostvarenje dobiti/gubitka.

Informacija o iskorištenosti kapaciteta konkurenata, u slučaju da se može pribaviti, može biti veoma značajna, pogotovo onda kada konkurent ima maksimalnu iskorištenost kapaciteta a potražnja na tržištu za tim određenim proizvodima raste sve više. Tada se isplati povećati kapacitete i time poboljšati vlastiti tržišni udio. Praćenje položaja konkurenata bilo bi potrebno kontinuirano provoditi da bi se dobio što bolji uvid u kretanje njihovog udjela na tržištu kao i uzroka takvih kretanja kako bi se mogla složiti najbolja strategija za napad ili pak obranu. Informacije o položaju konkurenata otkrivaju konkurentsku strategiju koju isti primjenjuju i što je najvažnije služe za projiciranje održivosti njihova pozicioniranja.

5.3. Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja

U Republici Hrvatskoj godišnje financijske izvještaje prema Zakonu o računovodstvu (NN 54/13, čl. 15.) čine: bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom tijeku, izvještaj o promjenama kapitala te bilješke uz financijske izvještaje. Financijski pokazatelji pružaju informacije koje služe za donošenje poslovnih odluka. U osnovi se mogu podijeliti u dvije skupine. Prva skupina uzima u obzir podatke poduzeća unutar nekog određenog vremenskog razdoblja i pritom se ti podaci uzimaju iz računa dobiti i gubitka. Druga skupina svoje podatke pronalazi u bilanci, odnosno koristi točno određeni trenutak i time prikazuje financijski položaj u tom trenutku. U nastavku biti će biti prikazani financijski pokazatelji koji se temelje na podacima iz računa dobiti i gubitka te bilanci. Osim toga važno je da se provede horizontalna i vertikalna analiza financijskih izvještaja, da bi se dobio uvid u strukturu poduzeća, te koje su stavke najznačajnije u poduzeću. Informacije za izračun financijskih pokazatelja moguće je lako pribaviti jer ako u obzir uzmemo Zakon u računovodstvu (NN 54/13, čl. 20.) poduzeće je dužno dostaviti svoja godišnja financijska izvješća najkasnije u roku od šest mjeseci od zadnjeg dana poslovne godine, a ukoliko sastavlja konsolidirane financijske izvještaje onda ih je dužno dostaviti najkasnije u roku od devet mjeseci od zadnjeg dana poslovne godine. Jedini nedostatak takvih informacija je činjenica da se podaci odnose na prošlu godinu, a mogu se analizirati nakon šest mjeseci tekuće godine, pa se javlja blaga zastarjelost, jer se poslovna situacija u tih šest mjeseci može uvelike promijeniti.

5.3.1. Financijski pokazatelji temeljeni na bilanci i računu dobiti i gubitka

U ovom poglavlju biti će prikazani i objašnjeni sljedeći financijski pokazatelji: pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji autonomije, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja. Važno je da financijske pokazatelje ne izračunavate samo za jednu godinu, nego najmanje za razdoblje od pet godina, kako biste uvidjeli njihova kretanja i pokušali uvidjeti razlog tih kretanja. Pokazatelji likvidnosti mjere sposobnost da poduzeće podmiri svoje dospjele kratkoročne obveze. Pokazatelji likvidnosti smatraju se pokazateljima sigurnosti poslovanja, odnosno oni prikazuju financijski položaj poduzeća.

Tablica 6. prikazuje u nastavku pokazatelje likvidnosti: pokazatelj trenutne likvidnosti, pokazatelj ubrzane likvidnosti, pokazatelj tekuće likvidnosti i pokazatelj financijske stabilnosti. Pokazatelj trenutne likvidnosti govori o tome kolika je sposobnost poduzeća da trenutno podmiri obveze. On se dobiva kao omjer novca s kratkoročnim obvezama. No, ipak, bolji pokazatelj likvidnosti je pokazatelj ubrzane likvidnosti koji u obzir uzima još i kratkoročna potraživanja, što bi značilo da bi poduzeće trebalo imati brzo unovčive imovine koliko i kratkoročnih obveza. Preporučljivo je da taj pokazatelj bude najmanje 1.

Tablica 4: Pokazatelji likvidnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Pokazatelj trenutne likvidnosti	Novac	Kratkoročne obveze
Pokazatelj ubrzane likvidnosti	Novac + potraživanja	Kratkoročne obveze
Pokazatelj tekuće likvidnosti	Kratkotrajna imovina	Kratkoročne obveze
Pokazatelj financijske stabilnosti	Dugotrajna imovina	Kapital + dugoročne obveze

Izvor: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja.* Zagreb: Masmedia. str. 248.

Pokazatelj tekuće likvidnosti uzima u obzir kratkotrajnu imovinu i kratkoročne obveze i smatra se da bi taj omjer trebao biti veći od dva. Poduzeće bi na raspolaganju, zbog rizika unovčavanja kratkotrajne imovine, moralo imati minimalno dvostruko više kratkotrajne imovine nego kratkoročnih obveza kako bi na vrijeme podmirivalo svoje obveze. Pokazatelj financijske stabilnosti predstavlja omjer dugotrajne imovine te kapitala koji je uvećan za dugoročne obveze. Navedeni pokazatelj mora biti manji od 1, što bi u konačnici značilo kako poduzeće dio svojih dugoročnih izvora mora financirati iz kratkotrajne imovine.

Pokazatelji zaduženosti mjere koliko je imovine poduzeća financirano iz tuđih izvora sredstava, odnosno koliko je imovine poduzeća financirano iz vlastitog kapitala. Pokazatelji zaduženosti korisnike upućuju na isplativost zaduživanja, osiguranje dugoročne likvidnosti i stupanj rizika ulaganja u poduzeće (Buble, 2005:288). Među pokazatelje zaduženosti spadaju: pokazatelj zaduženosti, pokazatelj vlastitog financiranja, pokazatelj financiranja, pokriće troškova kamata, faktor zaduženosti te stupanj pokrića I i II. Pokazatelji zaduženosti prikazani su tablicom 7. u nastavku.

Pokazatelj zaduženosti prikazuje omjer ukupnih obveza i ukupne aktive te se smatra da bi trebao biti manji od jedan, što bi značilo da je imovina veća od obveza. Pokazatelj vlastitog financiranja je čista suprotnost pokazatelju zaduženosti, te on pokazuje koliko je imovine financirano iz vlastitih izvora odnosno glavnice. Pokazatelj zaduženosti i pokazatelj vlastitog financiranja moraju dati zbroj jedan.

Tablica 5: Pokazatelji zaduženosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Pokazatelj zaduženosti	Ukupne obveze	Ukupna imovina
Pokazatelj vlastitog financiranja	Glavnica	Ukupna imovina
Pokazatelj financiranja	Ukupne obveze	Glavnica
Pokriće troškova kamata	Dobit prije poreza i kamata	Kamate
Faktor zaduženosti	Ukupne obveze	Zadržana dobit + amortizacija
Stupanj pokrića I	Glavnica	Dugotrajna imovina
Stupanj pokrića II	Glavnica + dugoročne obveze	Dugotrajna imovina

Izvor: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja.* Zagreb: Masmedia. str. 251.

Pokazatelj financiranja, odnosno pokazatelj zaduženosti glavnice, dobiven kao omjer ukupnih obveza i glavnice, u pravilu bi trebao biti manji od jedan, što bi značilo da je poduzeće većinom financirano iz vlastitih izvora. Pokriće troškova kamata prikazuje koliko su puta troškovi kamata pokriveni ostvarenom bruto dobiti. Što je pokriće veće, zaduženost je manja. S druge strane imamo faktor zaduženosti čija manja vrijednost znači i manju zaduženost, a dobiva se kao omjer ukupnih obveza sa zadržanom dobiti uvećanom za iznos amortizacije. Stupnjevi pokrića razmatraju pokriće dugotrajne imovine glavnicom, odnosno glavnicom i dugoročnim obvezama. Važno je da stupanj pokrića II bude veći od 1 jer se dio dugoročnih izvora mora financirati iz kratkotrajne imovine zbog održavanja likvidnosti. Stupnjevi pokrića nazivaju se još i pokazateljima imobiliziranosti.

Slično pokazateljima imobiliziranosti, koriste se pokazatelji autonomije koji izražavaju koliki je udio glavnice u pokriću ukupne aktive i u pokriću ukupnih obveza te nam također daju uvid u ovisnost poduzeća o tuđem financiranju. Što su ti pokazatelji autonomije veći, to znači da je više imovine financirano iz vlastitih izvora, odnosno manja je zaduženost. Pokazatelj autonomije aktive se dobiva kao omjer glavnice i aktive, odnosno identičan je pokazatelju vlastitog financiranja. Pokazatelj autonomije poduzeća daje nam uvid u odnos glavnice i obveza, odnosno kolika je pokrivenost obveza glavnicom.

Pokazatelji aktivnosti prikazuju brzinu kojom imovina u jednom poslovnom procesu cirkulira. Što je koeficijent obrta veći, vrijeme vezivanja imovine je kraće, i to je za poduzeće bolje. Čim je veći obrt imovine znači da poduzeće ne stvara pretjerane stare zalihe i time je efikasnije u proizvodnji. Pokazatelji aktivnosti prikazani su tablicom 6. u nastavku. Pokazatelj obrta ukupne imovine dobiva se kao omjer ukupnih prihoda i prosječne ukupne imovine. Za izračun pokazatelja obrta kratkotrajne imovine uzima se omjer ukupnih prihoda i prosječne kratkotrajne imovine, dok se kod pokazatelja obrta dugotrajne imovine uzima prosječna dugotrajna imovina. Već je gore navedeno da je važno da ti koeficijenti budu što veći jer je time brzina cirkulacije veća, odnosno broj dana vezivanja imovine je manji.

Tablica 6: Pokazatelji aktivnosti (obrtaja imovine)

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Pokazatelj obrta ukupne imovine	Ukupni prihod	Prosječno stanje ukupne imovine
Pokazatelj obrta kratkotrajne imovine	Ukupni prihod	Prosječno stanje kratkotrajne imovine
Pokazatelj obrta dugotrajne imovine	Ukupni prihod	Prosječno stanje dugotrajne imovine
Pokazatelj obrta potraživanja	Prihodi od prodaje	Prosječno stanje potraživanja
Prosječna naplata potraživanja u danima	Broj dana u godini (365)	Pokazatelj obrta potraživanja
Pokazatelj obrta zaliha	Prihod od prodaje	Prosječno stanje zaliha
Prosječno vezivanje zaliha u danima	Broj dana u godini (365)	Pokazatelj obrta zaliha

Izvor: izrada autora prema Vukoja, B. (2014.) *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka.* Sarajevo. str. 11.

Pokazatelj obrta potraživanja prikazuje omjer prihoda od prodaje i prosječnog stanja potraživanja. Poželjno je da taj pokazatelj bude što veći jer to znači da poduzeće efikasno naplaćuje svoja potraživanja i nema problema pri naplati. Uz pomoć pokazatelja obrta

potraživanja dobije se prosječna naplata potraživanja u danima, na način da se broj dana u godini podijeli s pokazateljem obrta potraživanja. Velik pokazatelj obrta potraživanja značiti će manju naplatu potraživanja u danima, i obratno. Pokazatelj obrta zaliha pokazuje koliko puta godišnje poduzeće okrene zalihe i dobiva se kao omjer troškova prihoda od prodaje i prosječnog stanja zaliha. Ako je pokazatelj nizak, to bi značilo kako poduzeće ima nekvalitetne i stare zalihe, koje bi u konačnici trebalo otpisati. Također se može izračunati prosječno vezivanje zaliha u danima na način da se broj dana u godini podijeli s pokazateljem obrta zaliha, te je poželjno da bude što manji.

Pokazatelji ekonomičnosti mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda, prikazani su u nastavku tablicom 7. Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja stavlja u omjer ukupne prihode i ukupne rashode, te pokazuje koliko se na jednu novčanu jedinicu rashoda ostvaruje novčanih jedinica prihoda. Važno je da taj pokazatelj bude veći od jedan što bi značilo da poduzeće ostvaruje veće prihode od rashoda.

Tablica 7: Pokazatelji ekonomičnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Pokazatelj ekonomičnosti ukupnog poslovanja	Ukupni prihod	Ukupni rashod
Pokazatelj ekonomičnosti poslovnih aktivnosti	Poslovni prihod	Poslovni rashod
Pokazatelj ekonomičnosti financijskih aktivnosti	Financijski prihod	Financijski rashod
Pokazatelj ekonomičnosti izvanrednih aktivnosti	Izvanredni prihod	Izvanredni rashod

Izvor: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja.* Zagreb: Masmedia. str. 252.

Pokazatelj ekonomičnosti poslovnih aktivnosti pokazuje omjer poslovnih prihoda i poslovnih rashoda, i ako je taj omjer veći od jedan znači kako poduzeće ostvaruje dobit na temelju svoje poslovne aktivnosti. Pokazatelj ekonomičnosti financijskih aktivnosti dobiven kao omjer financijskih prihoda i financijskih rashoda pokazuje da li poduzeće ostvaruje dobit na temelju financijskih aktivnosti. Isto je s pokazateljem ekonomičnosti izvanrednih aktivnosti koji u omjer stavlja izvanredni prihod i izvanredni rashod.

Pokazatelji profitabilnosti mjere povrat uloženog kapitala, odnosno koliko je poduzeće uspješno u ostvarivanju svoje zarade. Tablica 8. u nastavku prikazuje pokazatelje profitabilnosti. Neto profitna marža dobivena kao omjer neto dobiti uvećane za kamate i prihoda od prodaje prikazuje koliko je ostvareno neto dobiti na jednu novčanu jedinicu prihoda od prodaje. Bruto profitna marža uzima u obzir dobit prije oporezivanja uvećanu za

kamate i prihode od prodaje, odnosno pokazuje koliko smo bruto profita zaradili na jednu novčanu jedinicu prihoda od prodaje.

Tablica 8: Pokazatelji profitabilnosti

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Neto profitna marža	Neto dobit + kamate	Prihodi od prodaje
Bruto profitna marža	Dobit prije poreza + kamate	Prihodi od prodaje
Neto rentabilnost imovine (ROA)	Neto dobit + kamate	Prosječna ukupna imovina
Bruto rentabilnost imovine	Dobit prije poreza + kamate	Prosječna ukupna imovina
Rentabilnost kapitala (ROE)	Neto dobit	Prosječni ukupni kapital

Izvor: izrada autora prema Vukoja, B. (2014.) *Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka.* Sarajevo. str. 12.

Neto rentabilnost imovine prikazuje koliko na jednu novčanu jedinicu uložene imovine imamo neto dobiti uvećane za kamate, dok bruto rentabilnost imovine prikazuje koliko na jednu novčanu jedinicu uložene imovine ostvarujemo bruto dobiti uvećane za kamate. Rentabilnost glavnice s druge strane prikazuje koliko je neto dobiti ostvareno na jednu novčanu jedinicu uložene glavnice. Za poduzeće je bolje da je rentabilnost što veća, jer to znači uspješnije poslovanje.

Osim gore navedenih financijskih pokazatelja postoje još i pokazatelji investiranja koje je moguće izračunati samo za ona poduzeća koja kotiraju na burzi, a takvih je u Republici Hrvatskoj malo. Pokazatelji investiranja prikazani su tablicom 9. u nastavku. Pokazatelji investiranja mjere uspješnost ulaganja u dionice poduzeća, te su osim podataka iz financijskih izvještaja potrebni podaci o dionicama koje je moguće dobiti na burzi koja njima trguje.

Tablica 9: Pokazatelji investiranja

Naziv pokazatelja	Brojnik	Nazivnik
Dobit po dionici	Neto dobit	Broj dionica
Dividenda po dionici	Dio neto dobiti za dividende	Broj dionica
Odnos isplate dividendi	Dividenda po dionici	Dobit po dionici
Odnos cijene i dobiti po dionici	Tržišna cijena dionice	Dobit po dionici
Ukupna rentabilnost dionice	Dobit po dionici	Tržišna cijena dionice
Dividendna rentabilnost dionice	Dividenda po dionici	Tržišna cijena dionice

Izvor: Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja.* Zagreb: Masmedia. str. 254.

Dobit po dionici prikazuje koliko neto dobiti pripada dioničaru po dionici. U slučaju da se isplaćuju povlaštene dividende taj je iznos potrebno odbiti od neto dobiti. Dividenda po

dionici prikazuje koliki će iznos dividende dobiti dioničar po dionici. Odnos isplate dividendi prikazuje odnos dividende po dionici i dobiti po dionici, te je pravilu manji od jedan, jer je dividenda manja od dobiti po dionici, osim u slučaju kada se dividenda isplaćuje iz zadržane dobiti. Odnos cijene i dobiti po dionici stavlja u omjer tržišnu cijenu dionice i dobit po dionici. Ukupna rentabilnost dionice prikazuje kolika se dobit ostvaruje s obzirom na tržišnu cijenu dionice, dok dividendna rentabilnost ispituje koliko iznosi dividenda u odnosu na tržišnu cijenu dionice.

5.3.2. Vertikalna i horizontalna analiza

Kod financijskih izvješća moguće je također provesti horizontalnu i vertikalnu analizu poduzeća. Horizontalnom analizom nastoje se uočiti tendencija i dinamika promjena pojedinih pozicija temeljnih financijskih izvještaja. Na temelju uočavanja tih promjena prosuđuje se kakva je uspješnost i sigurnost poslovanja promatranog poduzeća. Vertikalna analiza omogućava uvid u strukturu financijskih izvještaja (Žager i dr., 2008:224). Najčešće se te analize provode na računu dobiti i gubitka te bilanci, a nešto manje kod izvještaja o novčanom tijeku te izvještaja o promjenama kapitala.

Kod horizontalne analize uspoređuju se podaci kroz dulje vremensko razdoblje da bi se otkrila dinamika kretanja financijskih podataka. Ona se provodi na način da se najprije izračuna koliko je iznosila promjena određene pozicije u financijskim izvješćima u tekućoj godini u odnosu na baznu godinu (najčešće prethodnu godinu), a zatim se ta promjena izrazi u postotnom obliku. Na kraju se analizira koje su se pozicije najviše promijenile (povećale ili smanjile) u odnosu na promatranu godinu, te se pokušava otkriti razlog tome. Također je takvu analizu potrebno provesti za dulje vremensko razdoblje.

Vertikalnom analizom uspoređuju se financijski podaci unutar jedne godine, na način da se sagledava struktura pozicija financijskih izvještaja. No, također je takvu analizu poželjno izraditi za nekoliko prethodnih godina. U slučaju kad se vertikalna analiza provodi na bilanci najčešće se ukupna aktiva i pasiva koriste kao baza te se izračunava koliki iznosi udio pojedinih pozicija bilance u ukupnoj aktivi i pasivi. Kod računa dobiti i gubitka kao baza se koristi prihodi od prodaje ili ukupni prihodi, dok se kod novčanog tijeka uzimaju ukupni primici novaca i novčanih ekvivalenata. Vertikalna analiza značajna je kod uspoređivanja s drugim poduzećima, prvenstveno s našim konkurentima. Ta je analiza prvenstveno usmjerena

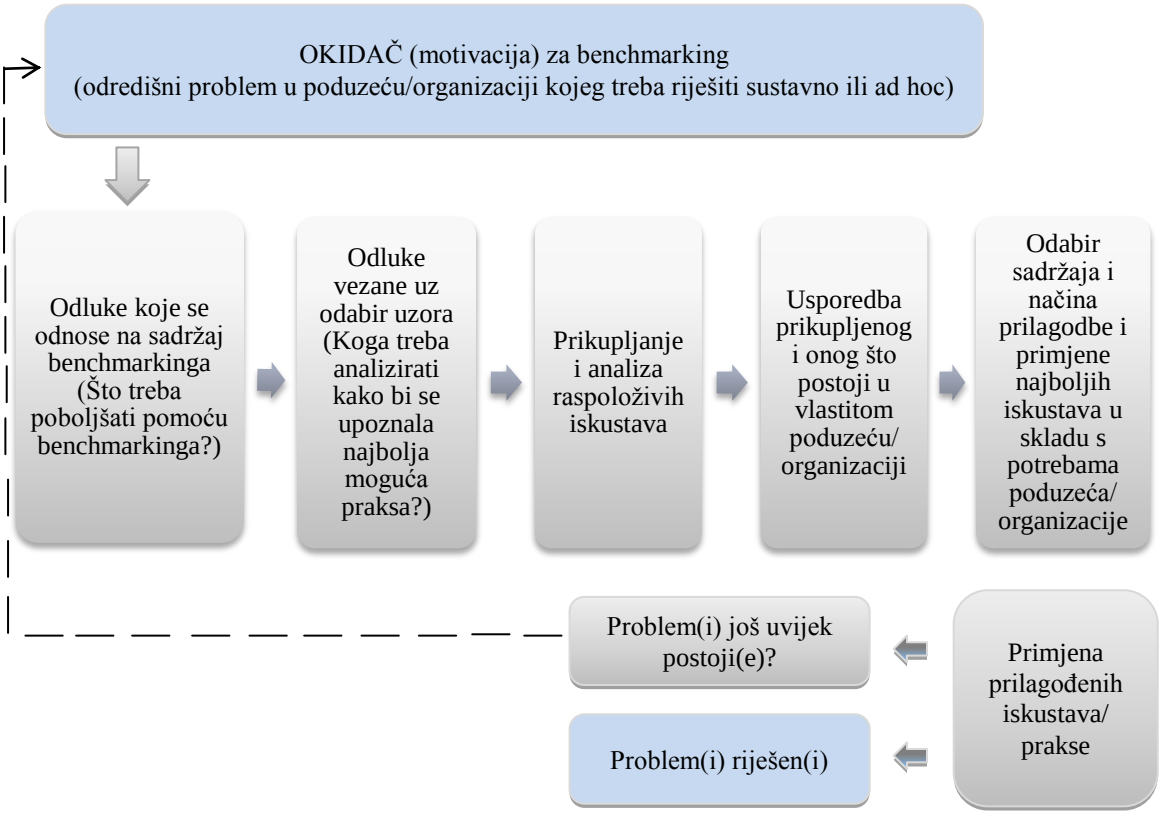
na dva aspekta: promatranje strukture pasive i odnosa kratkoročnih i dugoročnih obveza te vlastitog kapitala, i promatranja strukture kratkotrajne i dugotrajne imovine koja je uvelike određena onom djelatnosti koju poduzeće obavlja.

5.4. Usporedba poslovanja s drugim poduzećem

Usporedba poslovanja s drugim poduzećem ili tzv. benchmarking predstavlja mogućnost uspoređivanja zašto neko poduzeće posluje bolje i uspješnije od drugih. Benchmarking se dokazao kao moćan alat za detektiranje poduzeća koja najbolje obavljaju određene aktivnosti te za korištenja njihovih tehnika (ili najboljih praksi) u poboljšanju troškova i učinkovitosti unutarnjih aktivnosti poduzeća (Thompson, 2008:104). Kod benchmarkinga riječ je o potrazi za ljudima i poduzećima najboljima u djelatnostima kojima se bave i stavljanje njihova znanja, prilagođena i oplemenjena, u funkciju vlastitog uspješnog poslovanja (Previšić, Ozretić Došen, 2007:328). Za razvoj benchmarkinga upravo su najzaslužniji Japanci kada su nakon Drugog svjetskog rata počeli proizvoditi loše imitacije američkih proizvoda, no s vremenom su ih poboljšavali te su te imitacije nadmašile one proizvode prema kojima su bile rađene. Iako postoji mišljenje da benchmarking predstavlja špijunažu konkurentnih poduzeća, ali i svih ostalih, tome nije tako. On predstavlja mogućnost da se poboljša način poslovanja vlastitog poduzeća implementirajći u vlastiti sustav neke načine poslovanja drugih poduzeća.

Benchmarking se sastoji od usporedbe izvršavanja raznih aktivnosti vrijednosnog lanca u različitim poduzećima – kako se nabavljaju materijali, kako se isplaćuju dobavljači, kako se upravlja zalihama, kako se sastavljaju proizvodi, kojom brzinom poduzeće može plasirati nove proizvode na tržište, kako se izvodi funkcija kontrole kvalitete, kako se ispunjavaju i otpremaju narudžbe, kako se obučavaju zaposleni, kako se obrađuju platne liste, te kako se provodi održavanje, a zatim se uspoređuju troškovi tih aktivnosti u različitim poduzećima (Thompson, 2008:104). Benchmarking se sastoji od dva dijela. Prvi je mjerenje vlastitih performansi i pozicioniranje u usporedbi s drugima unutar te branše. No, onaj tko želi prestići konkurenta na smije stati u njegove stope nego mora učiti od najboljih poduzeća izvan vlastite branše. Pronalaženje najboljih rješenja u drugim branšama i njihova primjena u vlastitoj drugi je i možda još važniji dio benchmarkinga (Udruga „Hrvatski računovođa“, 2005:124). Slika u nastavku predstavlja proces benchmarkinga.

Slika 4: Proces benchmarkinga



Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007.) *Osnove marketinga.* Zagreb: Adverta. str. 328.

Proces benchmarkinga započinje odlukom menadžmenta za početak benchmarking projekta. Tu se ocjenjuje vlastita pozicija poduzeća, te se definiraju ciljevi. Nakon toga slijedi odabir poduzeća kojeg ćemo analizirati. U slučaju računovodstva konkurenata odabiremo naše konkurente, no u slučaju da se benchmarking provodi s nekim drugim ciljem, kao npr. pronalaženje najboljeg načina nagrađivanja naših zaposlenika, tada bismo analizirali i ostala poduzeća koja nisu naši konkurenti niti posluju u našoj djelatnosti. Zatim se prikupljaju podaci, što ujedno predstavlja najteži korak benchmarkinga. Već je gore navedeno da prikupljanje informacija o našim konkurentima nije nimalo lako. Ali su u svijetu pokrenute konzultantske organizacije koje prikupljaju benchmarking podatke te provode studije i distribuiraju informacije o najboljim praksama. No, nedostatak toga je da ne otkrivaju svoje izvore informacija, odnosno ne daju u javnost imena poduzeća koja primjenjuju tu najbolju praksu iz etičkih razloga, ali i zbog zaštite poduzeće od napada njihovih konkurenata.

Nakon što se prikupe informacije slijedi usporedba s našim poduzećem, pa onda odabir sadržaja i načina prilagodbe najboljih praksi. Primjenom prilagođenih najboljih iskustava ili

prakse naši problemi mogu biti riješeni. Ukoliko oni još uvijek postoje čitav proces se vraća na početak. Ciljevi benchmarkinga jesu:

- Identificiranje najboljih praksi u izvođenju određene aktivnosti.
- Saznanje o tome kako su ostala poduzeća ostvarila niže troškove ili bolje rezultate u izvođenju uspoređivanih aktivnosti.
- Poduzimanje akcije radi poboljšanja konkurentnosti poduzeća kad benchmarking otkrije da troškovi i rezultati izvođenja neke aktivnosti nisu dorasli aktivnostima drugih poduzeća (Thompson, 2008:104).

Primjena benchmarkinga u poslovanju može osigurati brojne prednosti: unapređenje kvalitete proizvoda i usluga, unapređenje poslovnih procesa, snižavanje troškova poslovanja, povećanje zadovoljstva kupaca, otvaranje novim poslovnim mogućnostima, usmjeravanje na postizanje maksimuma u poslovanju, postizanje konkurentske prednosti, povećanje kreativnosti unutar organizacije, unapređenje kvalitete organizacije u cjelini, povećanje profita (Osmanagić Bedenik i Ivezić, 2006:332).

Računovodstvo konkurenata primjenjuje eksterni konkurentni benchmarking koji obuhvaća usporedbu poduzeća s njegovim direktnim konkurentima. Uspoređuje proizvode, usluge, procese, udjele na tržištu, povrat na investirano, cijene. Pritom se računovodstvo konkurenata usredotočuje na troškovni aspekt promatranoga. Računovodstvo konkurenata prvenstveno promatra koliko su troškovi izrade našeg proizvoda i proizvoda kojeg proizvodi konkurent, a sličnog su sastava i iste namjene, koliko se razlikuje naša cijena od konkurentske za istu veličinu pakiranja proizvoda iste namjene, i slično. Analizirajući proizvod računovodstvo konkurenata mora imati pomoć stručnjaka, koji će taj proizvod rastaviti na dijelove i dati podatke o količini i vrsti korištenog materijala, što će računovodstvu konkurenata omogućiti da izračuna trošak inputa jednog proizvoda. Uz to mora voditi računa o ambalaži, da li se koristi reciklirani materijal ili ne, kvaliteta ambalaže, i slično, a za sve to mora imati pomoć stručnjaka u tom području. Stoga se mora uvijek voditi računa da ukoliko troškovi računovodstva konkurenta promaše koristi koje ono može pružiti u navedene se analize ne treba niti upuštati. Kod benchmarkinga javljaju se podaci koje smo već prikupili nekim drugim načinom analize koje provodi računovodstvo konkurenata, pa možemo reći da se benchmarking javlja u svim načinima analize koje isto provodi.

5.5. Analiza lanca stvaranja vrijednosti

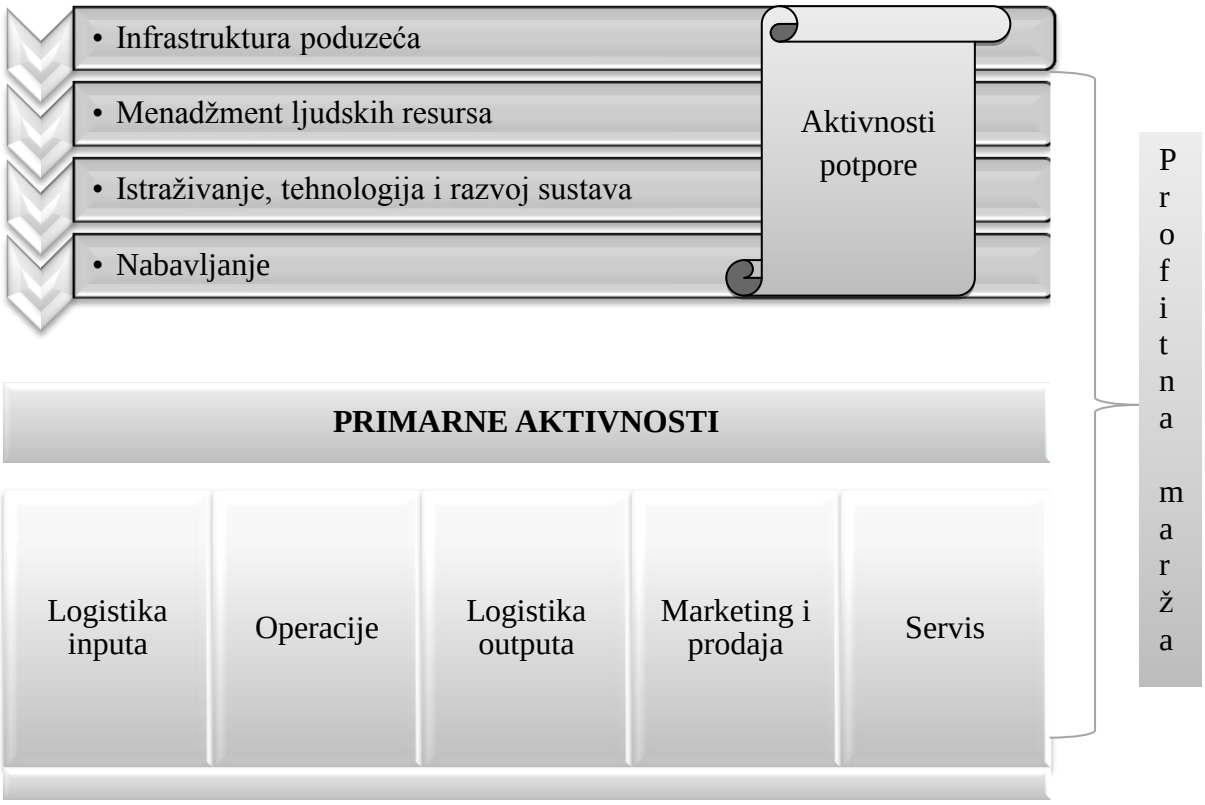
Lanac vrijednosti, osim što je moguće sastaviti za svoje poduzeće, moguće ga je sastaviti i za konkurentsko poduzeće, iako to nije lagan posao jer zahtijeva mnogobrojne interne informacije o konkurentima. Za analiziranje izvora konkurentske prednosti neophodan je sustavan način proučavanja svih aktivnosti koje tvrtka provodi i njihovih međusobnih interakcija. Lanac vrijednosti raščlanjuje tvrtku na njene strateški bitne aktivnosti, kako bi se razumjelo kretanje troškova, kao i postojeći i potencijalni izvori diferencijacije (Porter, 2009:49). Lanac vrijednosti je proces koji predstavlja aktivnosti kojim se materijal i sirovine transformiraju u proizvode ili usluge kao vrijednost koju kupac dobiva. Vrijednost za kupca izvodi se iz tri temeljne grupe aktivnosti:

- aktivnosti po kojima se jedan proizvod razlikuje od drugih istih proizvoda
- aktivnosti koje utječu na niže troškove tog proizvoda u odnosu prema drugom istom proizvodu
- aktivnosti koje omogućuju brzo ispunjavanje potreba kupca (Buble, 2005:51).

Sastavljajući lanac vrijednosti moraju se utvrditi one aktivnosti koje su najzaslužnije za redukciju troškova konkurenta ili koje im stvaraju veću dodanu vrijednost za kupce, nego što je naša, te njihove ključne troškove koje su neophodni za poslovanje i kao takvi ne mogu previše varirati i usporediti ih s našim troškovima.

Analizom lanca vrijednosti dolazi se do informacije kako konkurent u odnosu na nas stvara vrijednosti za kupce. Poslovni se proces raščlanjuje na aktivnosti koje se događaju od samog inputa pa sve do outputa i pritom se nastoje utvrditi troškovi pojedinih aktivnosti konkurenata i usporediti ih s našim, da bi se moglo zaključiti da li naše poduzeće ima konkurentnu prednost ili nema. Analiza lanca vrijednosti aktivnosti poduzeća dijeli se u dvije osnovne grupe: primarne aktivnosti i aktivnosti potpore. Primarne aktivnosti odnose se direktno na proizvodnju ili isporuku usluga, a uključuju fizičko stvaranje proizvoda, marketing i transfer kupcu, kao i postprodajne usluge. Aktivnosti potpore uključuju infrastrukturu poduzeća koja pomaže da se primarne aktivnosti normalno odvijaju (Buble, 2005:53). Lanac vrijednosti prikazan je u nastavku slikom 5. Vrijednosni lanac obuhvaća i maržu profita jer je dodatak na trošak izvršavanja tvrtkinih aktivnosti za kreiranje vrijednosti uvijek dio cijene (ili ukupnog troška) koju snose kupci (Thompson, 2008:98). Marža profita je zapravo razlika između troškova aktivnosti i prodajne cijene.

Slika 5: Lanac vrijednosti



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

Iz gornje slike je vidljivo da u primarne aktivnosti spadaju: logistika inputa, operacije, logistika outputa, marketing i prodaja, te servis. Logistika inputa predstavlja sve one aktivnosti i troškove u vezi pribavljanja sirovina, materijala i energije od dobavljača, a odnosi se na zaprimanje, skladištenje, izdavanje, upravljanje te povrat inputa. Operacije predstavljaju sve one aktivnosti koje su povezane s pretvaranjem inputa u output, a obuhvaćaju obradu (proizvodnju), sastavljanje, pakiranje, testiranje, održavanje opreme, rukovanje postrojenjem, zaštitu okoline, osiguranje kvalitete. Izlazna logistika obuhvaća one aktivnosti koje su potrebne da bi se output dostavio kupcu, a one mogu biti sljedeće: skladištenje gotovih proizvoda, dostavljanje na mjesto prodaje, obrada narudžbi. Marketing i prodaja predstavljaju one aktivnosti koje se odnose na obavještavanje kupaca o proizvodu i poticanje da kupe proizvod poput reklama, promocija, potpore distributerima. Servis predstavlja troškove aktivnosti koje su potrebne da bi se postojeći proizvod poboljšao ili popravio zbog održavanja vrijednosti proizvoda.

U aktivnosti potpore (podrške) spada infrastruktura poduzeća, menadžment ljudskih resursa, istraživanje tehnologija i razvoj sustava te nabava. Infrastruktura poduzeća se odnosi na opće

upravljanje, planiranje, računovodstvo i financije, pravne poslove, odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom. Za razliku od ostalih aktivnosti potpore infrastruktura poduzeća podržava čitav lanac vrijednosti. Menadžment ljudskih resursa obuhvaća aktivnosti povezane s zapošljavanjem, utvrđivanjem potrebe za zaposlenicima, obukom i razvojem zaposlenika, postavljanjem radnih uvjeta. Istraživanje, tehnologija i razvoj sustava odnosi se na istraživanje i razvoj proizvoda i procesa proizvodnje, unapređenje dizajna, razvoj kompjuterskog softvera i novih baza podataka, sustave telekomunikacije te razvoj opreme i postrojenja. Nabava obuhvaća nabavljanje i opskrbu sirovinama, materijalima, uslugama, postrojenjem i opremom i ostalim potrebnim inputima, te kao takva podupire sve aktivnosti uključivši i aktivnosti potpore. Valja napomenuti da pri analizi lanca vrijednosti nisu uvijek aktivnosti isto raspoređene između primarnih aktivnosti i aktivnosti potpore. To uvelike ovisi o djelatnosti kojom se poduzeće bavi. Kao primjer tome, kompjutorske aktivnosti se u većini slučajeva smatraju aktivnostima infrastrukture poduzeća, no, u djelatnosti izdavaštva one se mogu tretirati kao aktivnosti operacije jer služe da bi se knjiga proizvela.

Dok je troškove nekih aktivnosti lako procijeniti, kod nekih to nije slučaj. Ako pogledamo infrastrukturu poduzeća, vrijednost nabave zgrade što je naša konkurencija posjeduje možemo saznati procjenom na način da veličinu zgrade pomnožimo s prosječnom tržišnom vrijednošću takvih zgrada. Ili pak koliko je utrošeno da bi se u sustav implicirao neki sustav upravljanja kvalitetom. No, s druge strane teško da možemo procijeniti koliko se troši na računovodstvene poslove, pravne poslove, odnose s javnošću. Isti je slučaj i kod istraživanja, tehnologije i razvoja sustava. Trošak tehnologije koju poduzeće koristi, misleći pritom na troškove nabave, može se saznati od njihovih dobavljača, ili ispitivanjem koliko ta tehnologija vrijedi na tržištu. No, troškove razvoja nekog proizvoda konkurenata veoma ćemo teško procijeniti, budući da se radi o strogoj poslovnoj tajni. Troškove menadžmenta ljudskih resursa možemo također lako procijeniti, raspitujući se o plaćama zaposlenika konkurenata, prateći njihovo obučavanje i sl. Ponekad poduzeća u konkurentske tvrtke šalju svoje zaposlenike na razgovor da bi takve informacije saznali. No, ono što je teško procijeniti jesu troškovi menadžerskih ugovora u tvrtki jer takve informacije teško da će biti dostupne. Informacije o troškovima nabave je možda najlakše pribaviti, pogotovo ako poduzeće ima iste dobavljače kao i konkurenti.

Također, ako promatramo primarne aktivnosti, neke ćemo informacije o troškovima lako procijeniti. Ako znamo što poduzeće proizvodi obrnutim inženjeringom saznati ćemo koliko mu je inputa potrebno po jedinici proizvoda te tako izračunati okvirni trošak inputa. Malo teže

će se moći procijeniti troškovi operacija, pogotovo ako nismo upućeni u sustave proizvodnje koje konkurent koristi, ali opet s druge strane kod troškova logistike outputa moći ćemo s lakoćom procijeniti njihove troškove dostave do prodajnog mjesta. U slučaju da poduzeće koristi vanjskog distributera možemo se raspitati za cijene po kojima on vrši ispostavu proizvoda s obzirom na udaljenost. Ono što je možda i najlakše procijeniti jesu troškovi reklama unutar marketinga i prodaje. Reklame su javno dostupne kao i cijene oglašavanja. Prateći reklame na televiziji, radiju, reklamnim panoima, dobivamo informaciju koliko često se ponavlja neka reklama i u skladu s time kolika njoj je cijena na dnevnoj, tjednoj ili mjesečnoj razini. Troškove usluge servisa malo je teže procijeniti, pogotovo ako konkurent ima veliki asortiman proizvoda, i svakodnevno mu se različiti proizvodi dostavljaju na servis. Takve je troškove lako procijeniti u slučajevima poput onih u automobilskim industrijama, kada se nakon nekog vremena ustanovi serijski kvar na određenoj vrsti automobila, pa se čak i javno objavi koliko se automobila povlači s tržišta da bi se obavio popravak i troškovi popravka svakog automobila.

Kod analize lanca vrijednosti potrebno je da ga se na što kvalitetniji način izvede da bi informacije dobivene njime bile što značajnije i točne. Analiza lanca vrijednosti kao postupak ima faze kroz koje nužno mora proći da bi njezini rezultati bili relevantni. Te su faze sljedeće:

1. Identificiranje aktivnosti
2. Alociranje troškova
3. Identificiranje osebujnih aktivnosti
4. Ispitivanje lanca vrijednosti
5. Komparacija s konkurencijom (Buble, 2005:53).

Kod identificiranja aktivnosti poslovni proces se raščlanjuje na primarne aktivnosti i aktivnosti potpore, te se unutar njih identificiraju aktivnosti. Te se aktivnosti mogu identificirati na više razina, a sve ovisi koliko se dubinski želi naše poduzeće, kao i konkurencija analizirati. U slučaju da želimo utvrditi izvor slabosti našeg poduzeća u odnosu na konkurenciju tada će raščlamba biti dublja.

U drugoj fazi, fazi alociranja troškova, potrebno je utvrditi troškove pojedinih aktivnosti koje smo u prethodnoj fazi raščlanili. Moguće je koristiti tradicionalnu knjigovodstvenu metodu koja prati troškove po vrstama, mjestima i nositeljima te određuje troškove s obzirom na široke kategorije: plaće, materijal, amortizacija, zalihe, itd. Nedostatak te metode je upravo to što ne prati troškove po aktivnostima, te je iz tog razloga nastala metoda upravljanja

troškovima na temelju aktivnosti. Kod takve se metode prvo definiraju kategorije troškova s obzirom na aktivnosti, a zatim se troškovi pridružuju aktivnostima na temelju nositelja troška. Informacije o troškovima koje daje tradicionalno računovodstvo omogućuje da se utvrdi je li neka aktivnost bolja ili lošija u odnosu na konkurenta, ali ne daje mogućnost da se procijeni je li neki element unutar te aktivnosti moguće eliminirati, poboljšati ili pak racionalizirati, što metoda upravljanja troškovima na temelju aktivnosti omogućuje. Unatoč zamornosti procjenjivanja troškova aktivnost po aktivnost te unatoč nepreciznosti pojedinih procjena, koristi od otkrivanja troškova pojedinačnih aktivnosti, računovodstvo na temelju aktivnosti čine vrijednim analitičkim alatom (Thompson, 2008:103).

Također, pri analizi vrijednosnog lanca potrebno je utvrditi da li postoje neke osebujne aktivnosti koje su glavni izvor diferencijacije koja omogućuje prednost konkurentima u odnosu na naše poslovanje, i to se ujedno smatra trećom fazom analize lanca vrijednosti. Nakon toga slijedi ispitivanje lanca vrijednosti, odnosno identificiranje onih aktivnosti koje su ključne za zadovoljenje kupaca te uspjeh na tržištu. Zadnja faza je usporedba s konkurencijom, koja se može provesti na bilo kojoj razini raščlambe lanca vrijednosti. Ta se faza smatra neophodnom, jer se analiza lanca vrijednosti provodi upravo zbog utvrđivanja razlika između našeg poduzeća i naše konkurencije, te zbog identificiranja onih aktivnosti u kojima je konkurencija bolja ili gora od nas.

Bit analize vrijednosnog lanca je otkriti kako troškovna pozicija određene tvrtke stoji u odnosu na troškovne pozicije njezinih konkurenata. Potrebno je provesti procjenu troškova za opskrbu određenim proizvodom ili uslugom točno definirane skupine kupaca ili tržišnog segmenta, uspoređujući konkurenta naspram konkurentu. Veličina troškovne prednosti ili zaostatka nekog poduzeća može varirati od artikla do artikla u proizvodnoj liniji, od skupine kupaca do skupine kupaca (ukoliko se koriste različiti distribucijski kanali), i od geografskoga područja (ako se troškovni čimbenici razlikuju u geografskim regijama) (Thompson, 2008:104).

5.6. Analiza kvalitete proizvoda/usluga i cijene konkurenata

Proizvodom smatramo konačni rezultat proizvodne djelatnosti koji, za razliku od usluge, postoji i nakon što je dovršen, proces njegove proizvodnje te svojim predmetnim oblikom i svojstvima zadovoljava određenu potrebu (Previšić i Ozretić Došen, 2007:155). Proizvod,

odnosno usluga, predstavlja alat kojim se poduzeće dokazuje na tržištu. Umijeće proizvodnje proizvoda i pružanje usluga ono je što poduzeće ili lansira daleko na vrh tržišta ili u propast. Tržišni lider su oni koji inoviraju nove proizvode, dok ih sljedbenici slijede. Za inovacije proizvoda potrebno je utrošiti puno vremena i financijskih sredstava, ali uvijek postoji mogućnost da taj proizvod ne uspije na tržištu. Računovodstvo konkurenata pri analizi kvalitete proizvoda i usluge analizira proizvode s obzirom na životni vijek u kojem se proizvod nalazi, jer ovisno o životnom vijeku provodi se strategija upravljanja kvalitetom i cijenom.

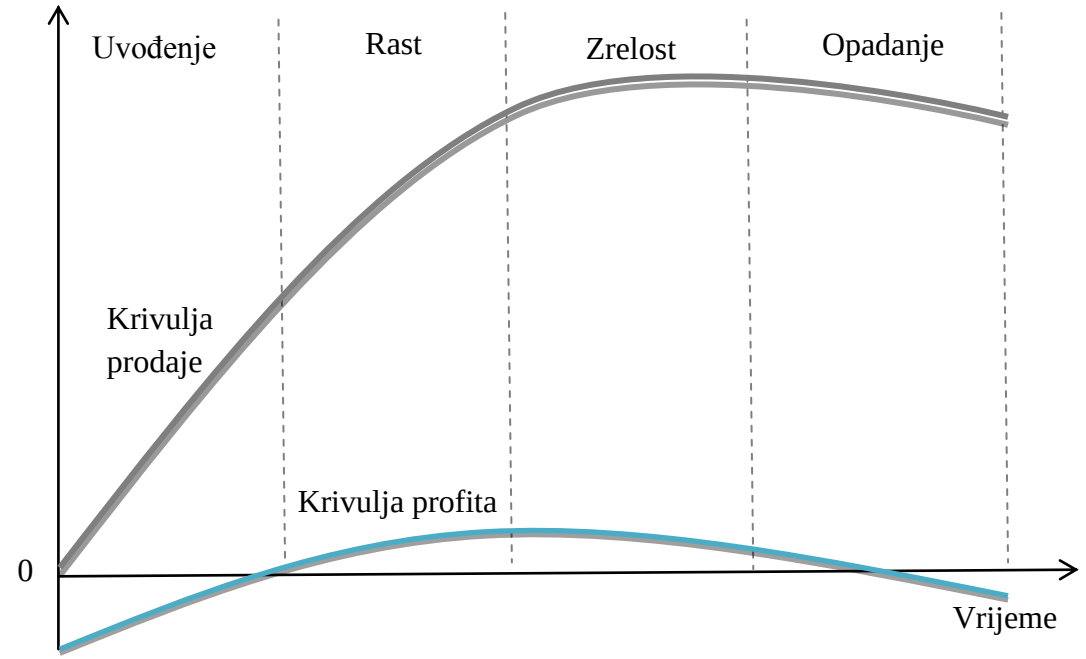
Pri analizi proizvoda svojih konkurenata računovodstvo konkurenata mora obratiti pozornost na sljedeće elemente:

- Kvaliteta proizvoda: troškovi kvalitete materijala, troškovi izvedbe, posjedovanja certifikata kojom se zahtijevaju određene razine kvalitete
- Proizvodni mix (splet): širina i dubina asortimana, te njegova konzistentnost
- Prodajna cijena
- Troškovi pakiranja i ambalaže
- Troškovi usluge potrošača: informiranje, savjetovanje, mogućnost kreditiranja kupnje, jamstva, servisiranje, uvažavanje reklamacija.

Svaki proizvod ima svoj vijek trajanja, odnosno ima svoj životni ciklus, a svaka faza životnog ciklusa zahtijeva i primjenu različitih strategija, što marketinških, što cjenovnih, odnosno ima različitu troškovnu strukturu s obzirom na fazu životnog ciklusa. Stoga analizirajući proizvode konkurencije, moramo također analizirati u kojem se životnom ciklusu nalaze, te kakvom obliku krivulje životnog ciklusa proizvoda pripadaju.

Slika 6. u nastavku prikazuje životni ciklus proizvoda, koji u biti prikazuje faze u razvoju prodaje proizvoda. Postoje četiri faze životnog ciklusa proizvoda: uvođenje, rast, zrelost, opadanje, te svaku fazu obilježava različiti rast prodaje proizvoda, kao i ostvarivanje profita. Treba naglasiti da slika prikazuje tradicionalni oblik krivulje proizvoda, jer postoje proizvodi s naglim rastom i naglim padom, s ponovljenim ulaskom u fazu rasta, ili oni koji nikad nisu ni ušli u fazu opadanja. Sve navedeno biti će prikazano grafičkim prikazom na slici 7.

Slika 6: Životni ciklus proizvoda



Izvor: Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007.) *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta. str. 171.

Prije uvođenja proizvoda u proizvodnju provodi se također faza istraživanja i razvoja. Tada se ne ostvaruju prihodi od prodaje već samo gubitak zbog ulaganja u razvoj proizvoda. U toj fazi poduzeće investira u istraživanje dizajna i karakteristika proizvoda, ispitivanje tržišta i promociju. Iako se ova faza kod brojnih autora ne ubraja u faze životnog ciklusa proizvoda, kod analiziranja konkurencije troškovi te faze itekako su bitni pogotovo ako želimo kopirati naše konkurente. No, prikupljanje informacija o tim troškovima veoma je težak posao.

Faza uvođenja započinje lansiranjem proizvoda na tržište i predstavlja razdoblje u kojem je rast prodaje lagan, no i dalje se profiti ne ostvaruju zbog visokih izdataka potrebnih da bi se uveo proizvod na tržište. Lansiranje proizvoda na tržište zahtijeva brojne financijske napore, prvenstveno onih koji su vezani uz jake promocijske aktivnosti te distribucijske aktivnosti. Iako je cijena takvih proizvoda visoka, prihodi ostvareni prodajom nisu dovoljni da pokriju sve troškove zbog malog broja kupaca. Razlikuju se četiri strategije uvođenja proizvoda na tržište:

- Strategija brzog uvođenja: niska cijena i visoki troškovi promocije
- Strategija laganog uvođenja: niska cijena i niski troškovi promocije
- Strategija brzog ubiranja plodova: visoka cijena i visoki troškovi promocije

- Strategija polaganog ubiranja plodova: visoka cijena i niski troškovi promocije (Mencer, 2003:149).

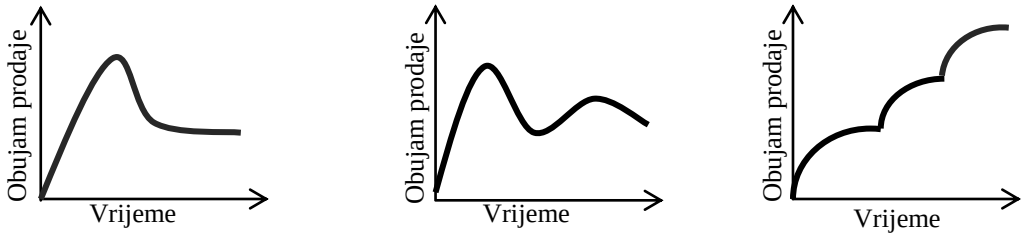
U fazi rasta počinju se ostvarivati profiti te imaju trend rasta, a kupci sve više prihvaćaju proizvod. Također se bilježi rast prodaje, povećava se distribucijska mreža, širi se tržište, ali i troškovi promocije bilježe porast. Približavajući se gornjem dijelu faze rasta uočava se da se daljnji rast prodaje može odvijati samo uz veće troškove proizvodnje, promocije i prodaje. Istodobno se iscrpljuju mogućnosti inovacije i modifikacije proizvoda (Mencer, 2003:150). Krajem faze rasta postoji velika mogućnost ulaska konkurencije, što najčešće rezultira ratom cijena, ali i napuštanjem tog segmenta od strane poduzeća. U ovoj se fazi tvrtka koristi različitim strategijama da bi što je dulje moguće, pratila brzi rast tržišta: poboljšava se kvaliteta proizvoda te im se daju nove karakteristike, dodaju se novi modeli i prateći proizvodi, ulazi se u nove tržišne segmente, ulazi se u nove kanale distribucije, ekonomska propaganda se prebacuje na poticanje interesa za proizvod i njegovu kupnju, snižavanje cijene da bi se privukli kupci (Kotler, 2008:452). Fazu rasta također prate visoki udjeli na tržištu kao i visoki tekući profiti. No, tvrtka može umjesto maksimalno mogućeg profita izabrati osvajanje dominantne pozicije koju je moguće ostvariti povećanjem izdataka za poboljšanje proizvoda te za njegovu promociju i distribuciju.

Nakon faze rasta javlja se faza zrelosti koja obično i najdulje traje. Obilježava je usporeni rast prodaje, broj potrošača počinje stagnirati, velik pritisak konkurencije, velike količine proizvoda, kao i mnogo proizvođača, snižavanje cijene, često unapređivanje prodaje, ali i troškovi ulaganja u poboljšanje karakteristika proizvoda. U fazi zrelosti ostaju samo oni najkonkurentniji i najučinkovitiji, dok se slabiji konkurenti što je brže moguće povlače s tržišta. Strategije koje se provode u fazi zrelosti jesu: modifikacija tržišta, modifikacija proizvoda i modifikacija marketinškog miksa. Modifikacijom tržišta nastoji se proširiti tržište na nekoliko načina: povećanjem učestalosti korištenja proizvoda, traženjem nove primjene proizvoda, preobrazbom nekorisnika te ulaskom u nove tržišne segmente. Kod modifikacije proizvoda nastoje se promijeniti karakteristike proizvoda: poboljšati kvaliteta, promijeniti veličinu, težinu, odnosno poboljšati funkcionalnost, kao i poboljšanje stila u smjeru estetske privlačnosti proizvoda. Modifikacijom marketinškog miksa[5] mijenjaju se kombinacije njegovih elemenata.

[5] Marketinški miks čine proizvod, cijena, promocija i distribucija u slučaju proizvoda, dok u slučaju usluge postoje još tri dodatna elementa: ljudi, proces i fizičko okruženje.

Faza opadanja zadnja je faza životnog ciklusa proizvoda te kao takva predstavlja razdoblje u kome prodaja naglo pada, kao i profiti. Broj potrošača naglo je opao zbog toga što na tržištu postoje supstituti koji su daleko bolji. Također, faza opadanja nastupa zbog utjecaja napretka tehnologije kao i porasta konkurencije. U toj se fazi smanjuje asortiman, napuštaju manji tržišni segmenti, smanjuju kanali distribucije, smanjuju prodajna mjesta te se smanjuju troškovi promocije.

Slika 7: Različite krivulje životnog ciklusa proizvoda



(a) Uzorak „rast - nagli pad - zrelost“ (b) „Ciklično-reciklični“ (c) „Valoviti uzorak“

Izvor: Kotler, P. (2008.) *Upravljanje marketingom.* Zagreb: Mate. str. 443.

Osim tradicionalnog oblika krivulje životnog ciklusa proizvoda, postoje i brojni drugi, a najčešći od njih prikazani su gornjom slikom 7. Krivulja rast – nagli pad – zrelost karakterizira nagli rast, zatim nagli pad prodaje te se ona nakon toga stabilizira na određenoj razini. Ciklično – reciklični uzorak prikazuje kako proizvod nakon što prođe jedan ciklus rasta i pada, taj ciklus ponavlja još jednom, ali je obično kraćeg trajanja i manjeg obujam. Kod valovitog uzorka gotovo da i nema faze pada, jer uvijek kada ta faza započne pojavi se neka nova karakteristika proizvoda ili primjena koja proizvod vraća u fazu rasta. Također postoje i životni ciklusi stila, mode i hita. Stil može trajati dugo vremena, generacijama, te kroz vrijeme ima faze rasta i pada. Moda je trenutno prihvaćeni stil, vrijeme trajanja je kraće te joj je krivulja slična tradicionalnom obliku krivulje životnog ciklusa proizvoda. Hitovi traju veoma kratko, imaju nagli rast i nagli pad nakon čega nestaju.

Računovodstvo konkurenata pri analizi kvalitete proizvoda ili usluge nema nimalo lagan posao, jer osim računovodstvenog znanja, potrebno je imati puno marketinškog znanja. Svaka faza životnog vijeka proizvoda nosi svoju veličinu i strukturu troškova, pa pri analizi tih troškova važno je osim troškova proizvodnje, sagledati promocijske troškove, prodajne troškove, distribucijske troškove te usporediti s prodajnom cijenom, kako bi se dobila informacija koliko naša konkurencija ostvaruje profita pri određenom proizvodu kojeg ima na

tržištu. Ponekad konkurencija prodaje proizvod čija je cijena daleko ispod troškova njegove proizvodnje samo kako bi time izbacila ostala poduzeća s tržišta. Pri analiziranju faze životnog vijeka proizvoda potrebno je shvatiti da se vrijeme trajanja faze ne može predvidjeti, da svaki proizvod ne prolazi kroz sve faze, te se često ne može precizno definirati u kojoj se fazi proizvod nalazi. Trajanje pojedine faze ovisi o intenzitetu uvođenja novog proizvoda, vremenu i intenzitetu pojave konkurencije i vremenu i snazi poboljšanja proizvoda (Mencer, 2003:154).

Cijena predstavlja vrijednost po kojoj se proizvodi ili usluge prodaju na tržištu. U malim poduzećima najčešće ih utvrđuje uprava, dok je u velikom to posao direktora sektora proizvoda. Cijena je jedini element marketinškog miksa koja ostvaruje prihod, te kao takva mora biti određena da pokrije troškove što ih ostali elementi marketinškog miksa stvaraju. Analizirajući cijene proizvoda konkurenata, analiziraju se strategije koje konkurencija koristi za određivanje cijena. Strategije formiranja cijena mogu biti sljedeće:

- Formiranje cijene metodom određivanja marže: na troškove proizvodnje doda se određena marža
- Formiranje cijene metodom ciljnog prinosa: određuje se cijena kojom se želi ostvariti ciljna stopa prinosa od ulaganja
- Formiranje cijene metodom percipirane vrijednosti: cijena se formira prema percipiranoj vrijednosti određenog proizvoda od strane kupaca
- Formiranje cijene na osnovi tekućih cijena: cijene se temelje na osnovi cijena konkurenata, a manje se pažnje pridodaje vlastitim troškovima ili potražnji
- Psihološko formiranje cijena: u obzir se uzima činjenica da je potrošačima cijena indikator kvalitete, stoga poduzeće znaju isti proizvod poskupiti i time mu povećati prodaju jer ga potrošači počinju shvaćati kvalitetnijim
- Geografsko formiranje cijena: cijena se određuje ovisno o udaljenosti potrošača, što veća udaljenost veća je cijena
- Formiranje cijena uz rabate: mogućnosti popusta na blagajni, količinski popusti, sezonski popusti
- Formiranje promocijskih cijena: privremeno određivanje cijena ispod redovne cijene, čak i ispod troškova, kako bi se povećala prodaja
- Formiranje diskriminacijskih cijena: različite cijene različitog pakiranja istog proizvoda koje nisu proporcionalne razlici u troškovima

Kod analize cijena konkurenata važno je pratiti njihovo kretanje, kako bi se uvidjelo što naš konkurent smjera. Najčešće se događa da konkurent formira cijenu koja je ispod naše, ali i ispod troškova kako bi nas izbacio s tržišta, te nakon što postane jedini ponuđač može formirati cijenu po vlastitoj želji. Reagirajući na promjenu cijene konkurenata poduzeće dokazuje da je dostojan protivnik, stoga je veoma važno kontinuirano provoditi njihovu analizu jer se inače može dogoditi da nas konkurent porazi. Rat cijenama može biti dugoročan i iscrpan, ali prije nego odustanemo, treba dobro procijeniti što ćemo time izgubiti u budućnosti.

5.7. Analiza profitabilnosti industrije

Već je gore objašnjena interpretacija objavljenih financijskih izvještaja koja se može provesti za svako pojedino poduzeće. No, ako želimo sagledati kakvi su ti indikatori za industriju ono što je potrebno učiniti jeste prikupiti financijska izvješća onih poduzeća koji posluju unutar te industrije, zbrojiti stavke financijskih izvještaja i time dobiti jedan skupni financijski izvještaj čitave industrije. Naravno, nećemo prikupljati financijska izvješća apsolutno svakog poduzeća, jer je to naporno i zahtijeva puno vremena, već samo onih koji su u toj industriji među najdominantnijima i koje smatramo da su i najkonkurentniji, jer upravo oni i utječu na profitabilnost industrije. Nakon što napravimo jedan skupni financijski izvještaj, izračunamo pokazatelje, u ovom slučaju pokazatelje profitabilnosti, te uspoređujemo dobivene rezultate s rezultatima našeg poduzeća, ali i rezultatima naše konkurencije, kako bismo uvidjeli na kojoj su razini naši konkurenti u odnosu na razinu čitave industrije. Naravno, osim pokazatelja profitabilnosti, mogu se izračunati i ostali pokazatelji te analizirati kakvi su pojedinačni rezultati u odnosu na industriju.

Također, kod analize industrije moguće je izmjeriti koncentraciju čiji rezultati daju koliko je industrija konkurentna te da li njome vlada monopol ili je na putu prema savršenoj konkurenciji. Industrijska koncentracija se mjeri kao funkcija tržišnih udjela nekih ili svih poduzeća na tržištu (Harrison i Rude, 2004:5) Jedna od mjera koncentracije je koncentracijski omjer koji se izračunava na sljedeći način:

$$C_r = \frac{x_1 + x_2 + \cdots + x_r}{\sum_{i=1}^{N} x_i},\ x_1 \geq x_2 \geq x_3 \geq \ldots \geq x_N,$$

gdje su x_i vrijednosti varijable X uređene od najveće do najmanje, a N je broj vrijednosti. Omjeri su dobiveni kao proporcije i najčešće se očitavaju pomnoženi sa 100, odnosno kao

postoci (Tipurić i dr., 2002:480). Za izračun koncentracijskog omjera potrebno je poredati poduzeća po ostvarenim prihodima od prodaje i izračunati njihov udio u ukupnim prihodima od prodaje industrije. Nakon toga zbroje se udjeli za onoliki broj poduzeća koliko smo sami odlučili (najčešće se uzimaju 4 najveća). Ukoliko dobiveni rezultat ima omjer od sto radi se o monopolu, uz uvjet da se promatraju 4 najveća poduzeća, dok niski koncentracijski omjer označava savršenu konkurenciju.

Osim koncentracijskog omjera najčešće se upotrebljava Hirschman-Herfindahlov pokazatelj koncentracije koji u obzir uzima tržišne udjele svih poduzeća na tržištu. Hirschman-Herfindahlov pokazatelj industrijsku koncentraciju mjeri zbrojem kvadrata tržišnih udjela svih poduzeća nekoj industriji. Formula navedenog pokazatelja je:

$$H = \sum_{i=1}^{n} s_i^2$$

gdje je *H* Hirschman-Herfindahlov pokazatelj, n broj poduzeća u industriji i s_i tržišni udjel i-tog poduzeća (Tipurić i dr., 2002:482-483). Kada taj pokazatelj iznosi 10 000 radi se o čistom monopolu, a u slučaju da teži manjim brojevima (manjim od 1000) radi se o velikom broju poduzeća s malim tržišnim udjelima.

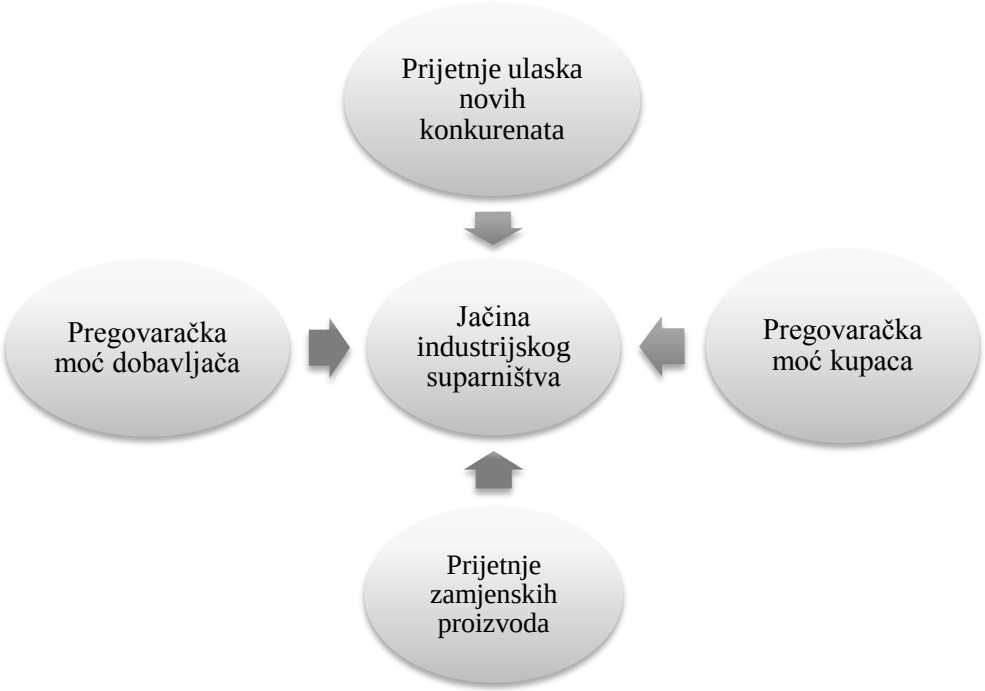
Industrije u kojima vlada monopol ili oligopol smatraju se niskokonkurentnima jer oni postavljaju uvjete na tržištu i kupci ih moraju prihvaćati, a nova poduzeća rijeko kada uspiju prodrijeti na takvo tržište. Monopolisti i oligopolisti gotovo da nemaju nikakvu potrebu za analizom konkurencije, te također imaju mogućnost da si osiguraju visoku profitabilnost. U nastavku će biti navedeni utjecaji koji utječu na profitabilnost industrije, čime utječu i na pojedinačnu profitabilnost poduzeća.

Razmatrajući profitabilnost industrije naglasak se mora staviti na one elemente koji utječu na njenu profitabilnost. Upravo te elemente prikazuje Porterov model pet konkurentskih sila, a prikazan je u nastavku slikom 8. Model se temelji na tome da dugoročna profitabilnost industrije, kao i poduzeća unutar industrije, ovisi o utjecaju sljedećih pet konkurentskih sila:

1. Jačini suparništva između poduzeća koja djeluju unutar promatrane industrije
2. Postojanju poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije bude dovoljno velika (opasnost od potencijalnih konkurenata – pridošlica)
3. Prelaska kupaca na zamjenske proizvode ako ovi zadobiju njihovu preferenciju izbora (opasnost od supstituta)
4. Pregovaračkoj moći kupaca

5. Pregovaračkoj moći dobavljača (Tipurić, 1999:8).

Slika 8: Porterov model pet konkurentskih sila



Izvor: Tipurić, D. (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća.* Zagreb: Sinergija. str. 9.

Jačina industrijskog suparništva predstavlja intenzitet kojim se suparnička poduzeća služe različitim sredstvima i strategijama kako bi postigli što bolji položaj u odnosu na konkurenciju. Intenzitet rivalstva ovisi o broju konkurenata, brzini konkurentskog rasta, karakteristikama proizvoda, strukturi fiksnih troškova, veličini kapaciteta, izlaznim barijerama te međusobnoj različitosti konkurenata. Suparništvo je jače u slučajevima kada: konkurenti svakodnevno povlače poteze za poboljšanje položaja na tržištu, potražnja raste sporo, broj konkurenata raste, ne postoje pretjerane razlike među proizvodima/uslugama, te kada su troškovi prijelaza kupaca niski.

Ulaskom novih konkurenata na tržište povećavaju se kapaciteti proizvodnje, ali se i mijenjaju tržišni udjeli. Prijetnja od novih ulazaka ovisi o ulaznim barijerama koje otežavaju ulazak u industriju, a one pak ovise o tehnološkim, tržišnim i financijskim preprekama koje su stvorila već postojeća poduzeća. Što je broj kandidata za ulazak veći, te što su profiti veći, a tržišna potražnja brzo raste to su prijetnje ulaska jače. Neke od ulaznih barijera mogu biti sljedeće: prisutnost velike ekonomike razmjera, troškovne i resursne slabosti u odnosu na postojeća poduzeća, preferencije i odanost kupaca postojećim poduzećima, zahtjevi za kapitalnim

ulaganjem za ulazak na tržište, otežan pristup distribucijskim kanalima novim poduzećima, regulatorni zahtjevi i politike, te carinske tarife i međunarodna ograničenja trgovine.

Prijetnje zamjenskih proizvoda predstavljaju konkurentski pritisak od strane poduzeća koji proizvode supstitute našim proizvodima. Supstituti se razlikuju od osnovnih proizvoda, ali je potreba koju zadovoljavaju ista te kao takvi snažno utječu na industriju. Jačina konkurentskih pritisaka prodavača supstitutivnih proizvoda ovisi o trima čimbenicima: (1) jesu li supstituti već raspoloživi i imaju li primamljive cijene; (2) smatraju li kupci supstitute usporedivim ili boljim s obzirom na kvalitetu, učinak i ostala relevantna svojstva; (3) koliko će kupce stajati prelazak na supstitute (Thompson, 2008:59). Ukoliko su supstituti boljih karakteristika od osnovnog proizvoda, te imaju privlačnije cijene, a troškovi prelaska na supstitute su niski, prijetnja je veća.

Pregovaračka moć dobavljača odnosi se na mogućnosti postavljanja uvjeta opskrbe koje imaju dobavljači u poslovanju sa svojim poduzećima. Pregovaračka moć dobavljača je jača kada: su troškovi prebacivanja na alternativne dobavljače visoki, su inputi u nestašici, je broj dobavljača malen, dobavljač posjeduje stratešku sirovinu te kada su troškovi određenog inputa značajni za finalni proizvod. Pregovaračka moć kupaca odnosi se na utjecaj kupaca na cijenu i ostale uvjete prodaje u svoju korist. Kupci imaju mogućnost utjecaja na cijenu, povećanje kvalitete proizvoda/usluga te povećanje ponude. Pregovaračka moć kupaca je jača kada: su troškovi prelaska na zamjenske proizvode skupi; kupuju veliku količinu proizvoda; je broj kupaca mali, ali osobito važan; je potražnja kupaca slaba; kupci raspolažu informacijama o proizvođačevim proizvodima te njegovim omjerima cijena i troškova; postoji prijetnja regresivne integracije u djelatnost; kupci imaju mogućnost odgađanja kupovine.

Da bi se pomoću pet sila mogla utvrditi jačina konkurentnosti u određenoj industriji, potrebno je stvoriti sliku o konkurenciji u tri koraka:

- Korak 1: Identificirati konkurentske pritiske vezane za svaku od pet sila.
- Korak 2: Ocijeniti jakost pritisaka svake od pet sila (vrlo jako, jako, srednje jako do normalno, slabo):
- Korak 3: Utvrditi može li ukupna snaga pet konkurentskih sila dovesti do zarade atraktivnih profita.

Tablica 10. u nastavku prikazuje model za ocjenjivanje jakosti pritisaka svake od pet konkurentskih sila.

Tablica 10: Model za ocjenjivanje jakosti pritisaka Porterovih pet konkurentskih sila

5 konkurentskih sila	Vrlo jako	Jako	Srednje jako	Normalno	Slabo
Prijetnja ulaska novih konkurenata					
Jačina industrijskog suparništva					
Prijetnje zamjenskih proizvoda					
Pregovaračka moć kupaca					
Pregovaračka moć dobavljača					

Izvor: izrada autora prema Thompson, A. A. (2008.) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse.* Zagreb: Mate. str. 50.

Nakon što se ocijeni jačina pet konkurentskih sila moguće je dobiti sliku o profitnom potencijalu industrije te o međuindustrijskim razlikama u dugoročnim profitima. Profitabilnost industrije veća je ako ima konkurentsku strukturu, povoljniji položaj prema dobavljačima, kupcima i drugim zamjenskim industrijama te manju opasnost ulaska drugih poduzeća. S druge strane, profitabilnost industrije je manja ako industrija ima promjenjivu i nedefiniranu konkurentsku strukturu, slabiji položaj prema dobavljačima, kupcima i zamjenskim industrijama te ako postoji jaka opasnost ulaska drugih poduzeća (Tipurić, 1999:9). Stoga se pri definiranju strategija poslovanja mora pronaći ona pozicija na kojoj je obrana od konkurenata najjača a dugoročno donosi profite.

6. Istraživanje o korištenju računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj

Za potrebe istraživanja o korištenju računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj provedena je anketa koja je prikazana prilogom 1. Anketa je provedena putem interneta koristeći internetsku stranicu: http://limesurvey.srce.hr u razdoblju od 01.02.2015. do 28.02.2015. Anketa je bila anonimna a ukupno je anketirano 100 poduzeća. Cilj ankete bio je istražiti da li su poduzeća u Republici Hrvatskoj i koliko upoznati s pojmom računovodstvo konkurenata te da li u svom poslovanju primjenjuju neke od metoda koje računovodstvo konkurenata koristi. Tablicom 11. u nastavku prikazana su anketirana poduzeća razvrstana prema vrstama poduzeća, a unutar određene vrste prema karakteristikama poduzeća. Tablični prikaz je u nastavku prikazan putem nekoliko grafičnih prikaza.

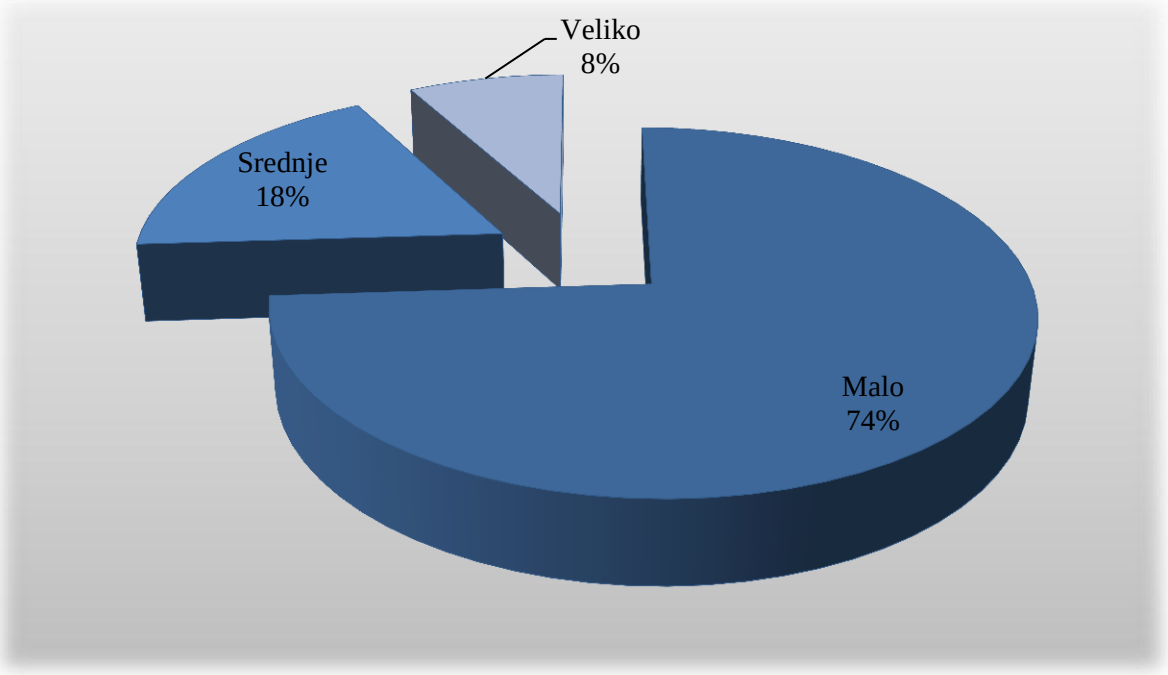
Tablica 11: Anketirana poduzeća prema vrstama poduzeća i karakteristikama

Vrsta poduzeća s obzirom na veličinu	Malo	Srednje	Veliko	
	74	18	8	
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju	Tržišni lider	Izazivač	Sljedbenik	Tržišni tamponer
	15	19	54	12
Vrsta poduzeća s obzirom na stratešku misiju	Izgradnja	Držanje	Ubiranje plodova	Napuštanje
	58	31	10	1
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentnost industrije kojom se bavi	Niskokonkurentno	Srednjekonkurentno	Visokokonkurentno	
	18	48	34	
Vrsta poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju	Okruženo mnogobrojnim konkurentima	U monopolističkoj konkurenciji	Oligopolist	Monopolist
	78	12	7	3

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

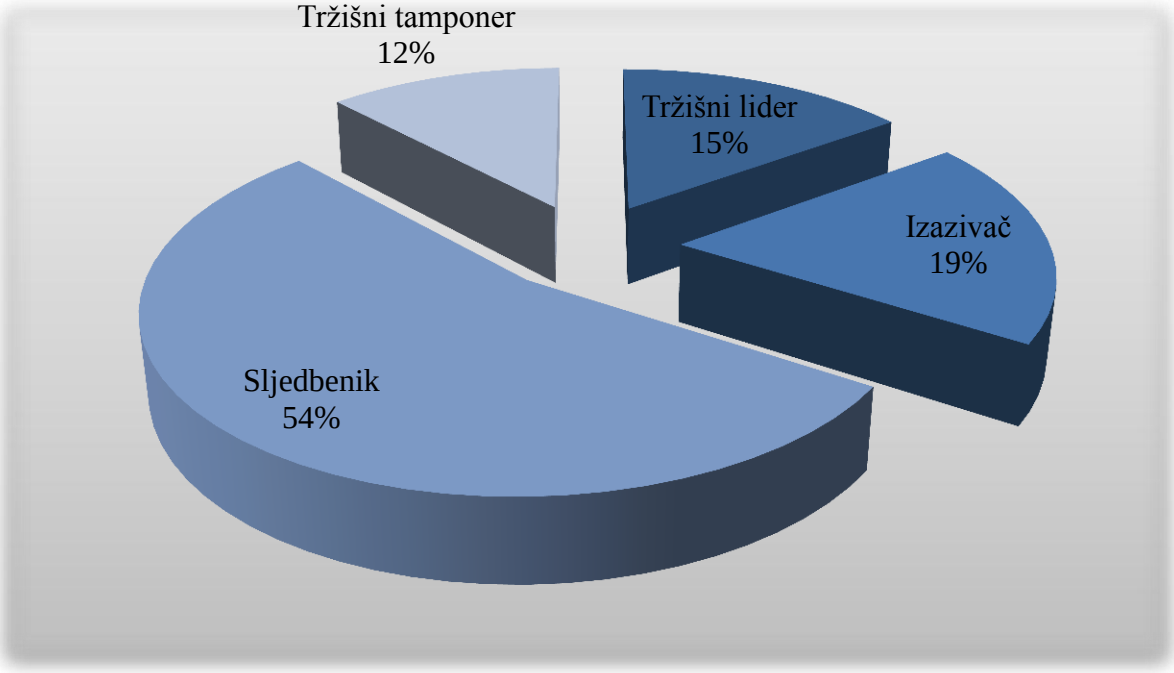
Grafikon 1. u nastavku prikazuje anketirana poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu (NN 54/13). Iz grafikona je vidljivo da je u istraživanju sudjelovalo 74% malih poduzeća, 18% srednjih poduzeća i 8% velikih poduzeća. Grafikonom 2. prikazana su anketirana poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju koju anketirana poduzeća primjenjuju, te je iz njega vidljivo kako je u istraživanju sudjelovalo 15% tržišnih lidera, 19% izazivača, 54% sljedbenika i 12% tržišnih tamponera.

Grafikon 1: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 2: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju

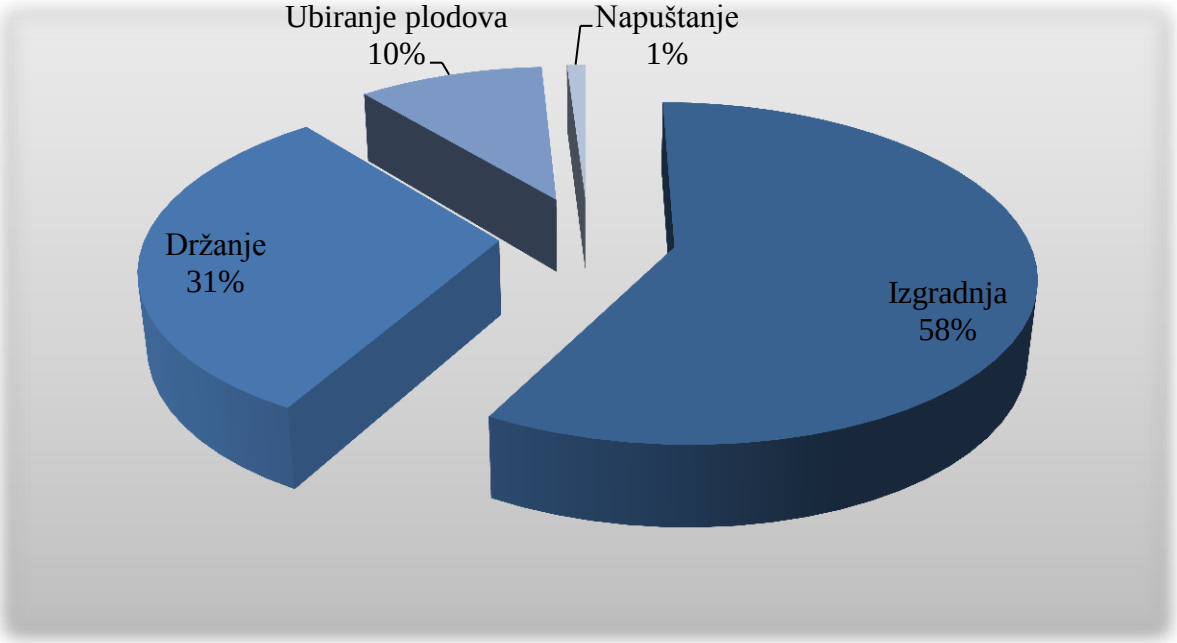


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikonom 3. prikazana su u nastavku anketirana poduzeća s obzirom na stratešku misiju kojom se poduzeća vode, te iz njega saznajemo kako od anketiranih poduzeća njih 58% slijedi strategiju izgradnje, odnosno povećanja tržišnog udjela. 31% anketiranih poduzeća ima cilj

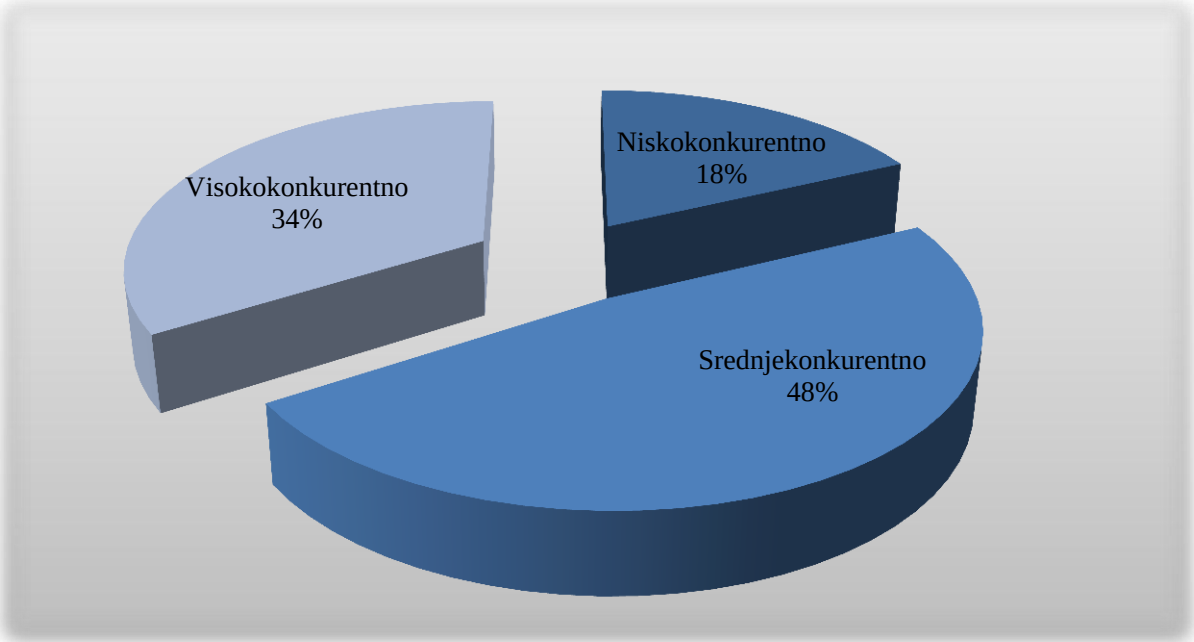
držati tržišni udio, 10% njih vode se kratkoročnom strategijom ubiranja plodova, a samo 1% anketiranih poduzeća ima u cilju napustiti posao kojim se bavi.

Grafikon 3: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na stratešku misiju



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

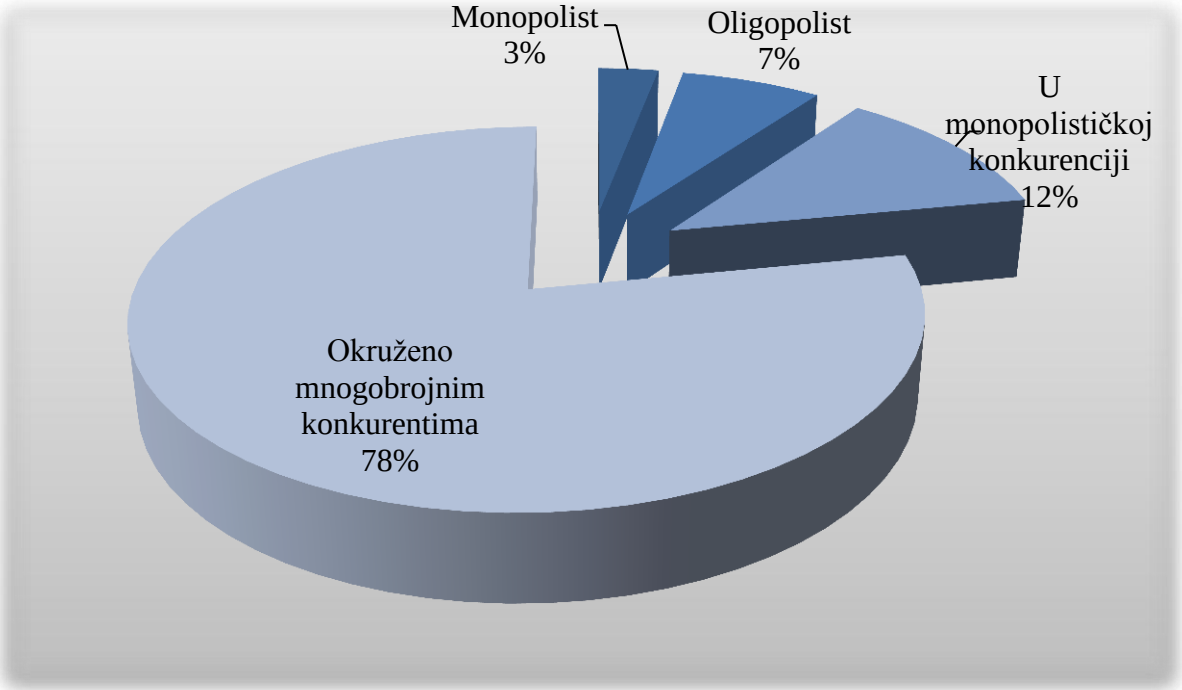
Grafikon 4: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na konkurentnost industrije kojom se bavi



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Anketirana poduzeća s obizirom na konkurentnost industrije kojom se poduzeća bave prikazana su prethodnim grafikonom 4. Iz tog je grafikona vidljivo kako je u istraživanju sudjelovalo 48% srednjekonkurentnih poduzeća, 34% visokokonkurentnih i 18% niskokonkurentnih poduzeća. Grafikonom 5. u nastavku prikazuju se anketirana poduzeća s obzirom na broj konkurenata u njihovom poslovanju, te je prema tom grafikonu vidljivo kako je najveći broj poduzeća, njih 78%, okruženo mnogobrojnim konkurentima. U monopolističkoj konkurenciji nalazi se 12% anketiranih poduzeća, 7% je oligopolista i 3% monopolista.

Grafikon 5: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

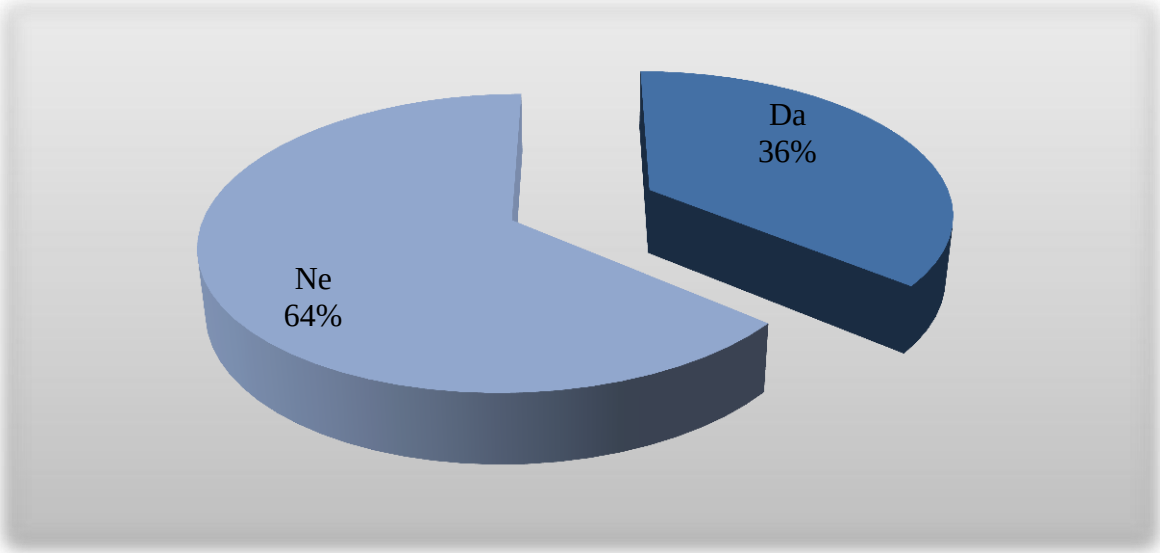
S obzirom na vrste i karakteristike poduzeća tablicom 12. u nastavku prikazana je upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata. S obzirom da je to nov pojam u literaturi, od 100 anketiranih poduzeća njih 36% bilo je upoznato s tim pojmom, a preostalih 64 % nije. Navedeno je prikazano grafičkim prikazom koji slijedi u nastavku tablice, odnosno grafikonom 6. Također nekoliko grafikona koji slijede u nastavku prikazati će upoznatost poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata s obzirom na pojedine vrste poduzeća i karakteristike unutar vrsta poduzeća.

Tablica 12: Upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ prema vrstama i karakteristikama anketiranih poduzeća

Vrsta poduzeća	**Karakteristike poduzeća**	**U apsolutnom iznosu**		**U postotnom iznosu**	
		Da	Ne	Da	Ne
Sva poduzeća		**36**	**64**	**36,00%**	**64,00%**
Vrsta poduzeća s obzirom na veličinu	Malo	22	52	29,73%	70,27%
	Srednje	7	11	38,89%	61,11%
	Veliko	7	1	87,50%	12,50%
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju	Tržišni lider	8	7	53,33%	46,67%
	Izazivač	7	12	36,84%	63,16%
	Sljedbenik	17	37	31,48%	68,52%
	Tržišni tamponer	4	8	33,33%	66,67%
Vrsta poduzeća s obzirom na stratešku misiju	Izgradnja	21	37	36,21%	63,79%
	Držanje	10	21	32,26%	67,74%
	Ubiranje plodova	5	5	50,00%	50,00%
	Napuštanje	0	1	0,00%	100,00%
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentnost industrije kojom se bavi	Niskokonkurentno	5	13	27,78%	72,22%
	Srednjekonkurentno	18	30	37,50%	62,50%
	Visokokonkurentno	13	21	38,24%	61,76%
Vrsta poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju	Monopolist	0	3	0,00%	100,00%
	Oligopolist	3	4	42,86%	57,14%
	U monopolističkoj konkurenciji	6	6	50,00%	50,00%
	Okruženo mnogobrojnim konkurentima	27	51	34,62%	65,38%

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

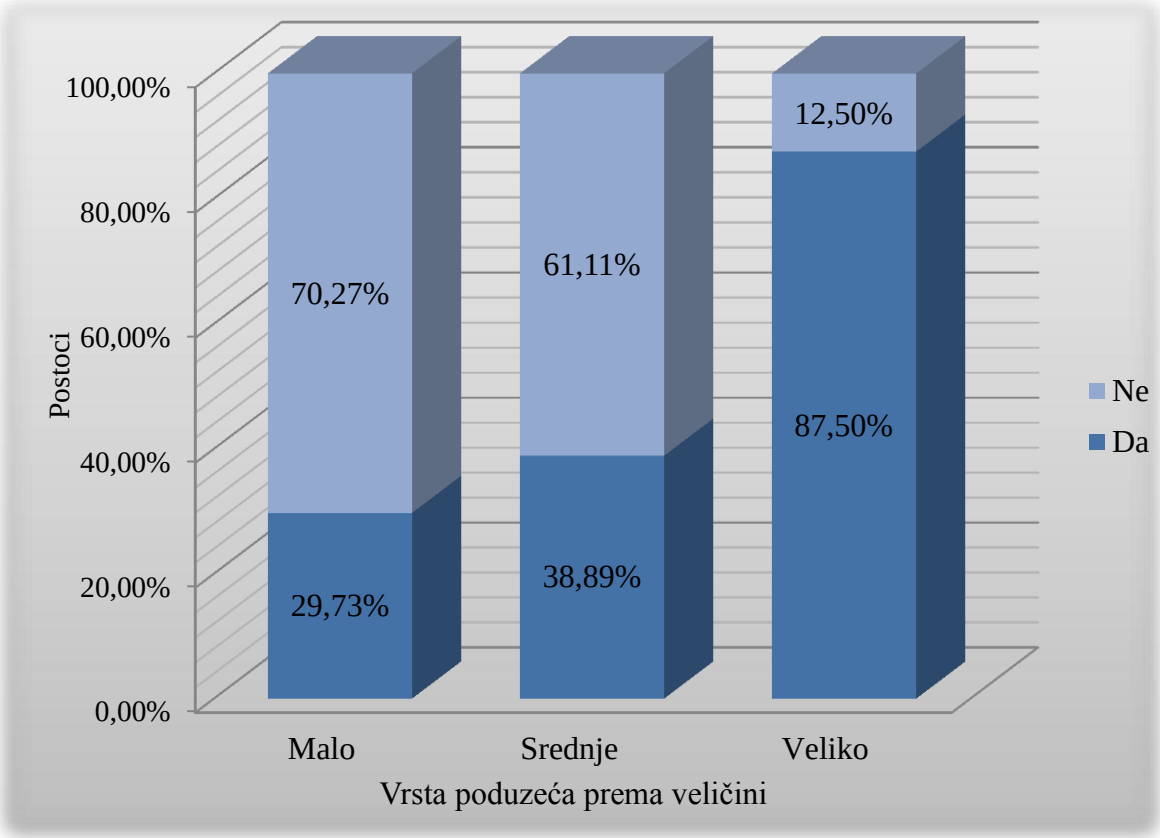
Grafikon 6: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikonom 7. koji slijedi u nastavku prikazuje se upoznatost pojma računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema veličini. Prethodna tablica 11. i grafikon 1. prikazali su koliko je od anketiranih poduzeća bilo malih, srednjih te velikih poduzeća. Od 74 malih poduzeća koja su bila anketirana njih 70,27% nije bilo upoznato s pojmom računovodstvo konkurenata. Od 18 srednjih anketiranih poduzeća 61,11% nije bilo upoznato s navedenim pojmom, dok od 8 velikih poduzeća s pojmom nije bilo upoznato tek 12,50% poduzeća. Iz navedenog se može zaključiti da je upoznatost poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata veća što je poduzeće veće.

Grafikon 7: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema veličini

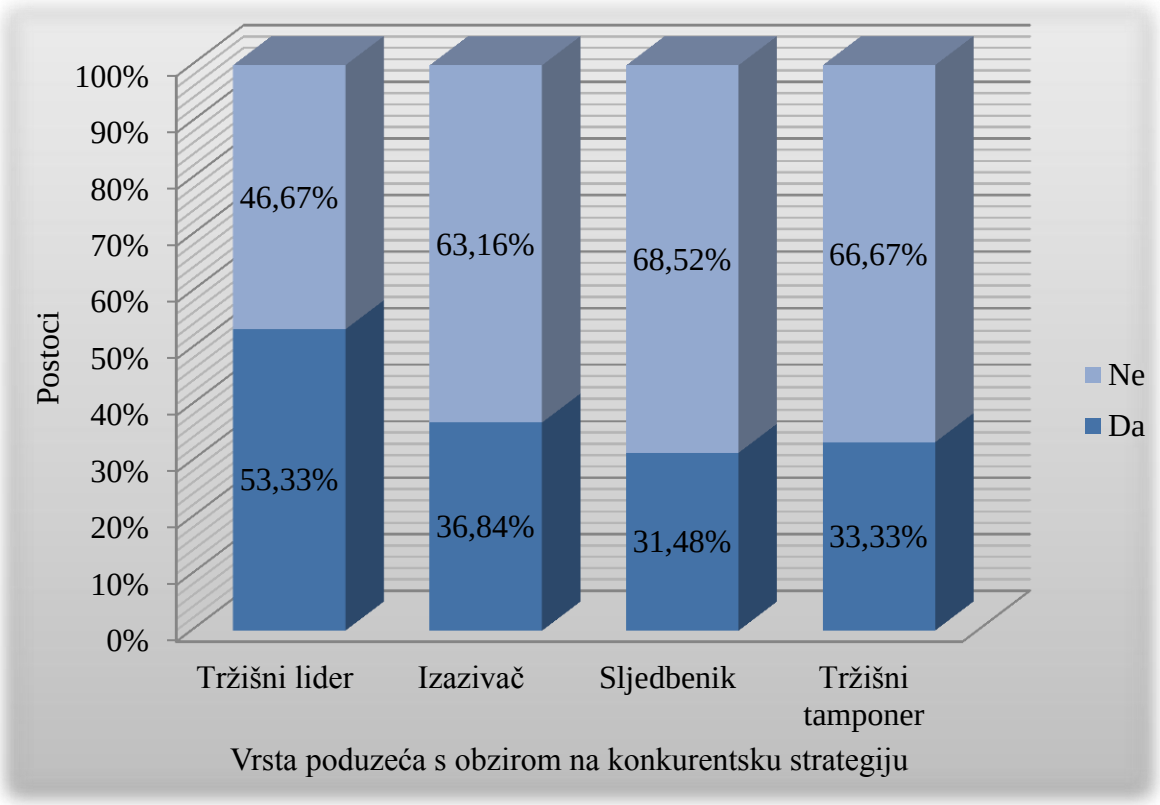


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikonom 8. u nastavku prikazana je upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji. Od 15 tržišnih lidera koji su bili anketirani 46,47% nije bilo upoznato s navedenim pojmom, od 19 izazivača njih 63,19% nije bilo upoznato, od 54 sljedbenika s pojmom nije bilo upoznato njih 68,52%, dok u slučaju 12 tržišnih tamponera s navednim pojmom nije bilo upoznato 66,67% ispitanih. I dok izazivači, sljedbenici i tržišni tamponeri drže približno isti postotak

upoznatosti s pojmom računovodstva konkurenata, kod tržišnog lidera je taj postotak veći za 20%, što je i logično s obzirom da je najbolji na tržištu.

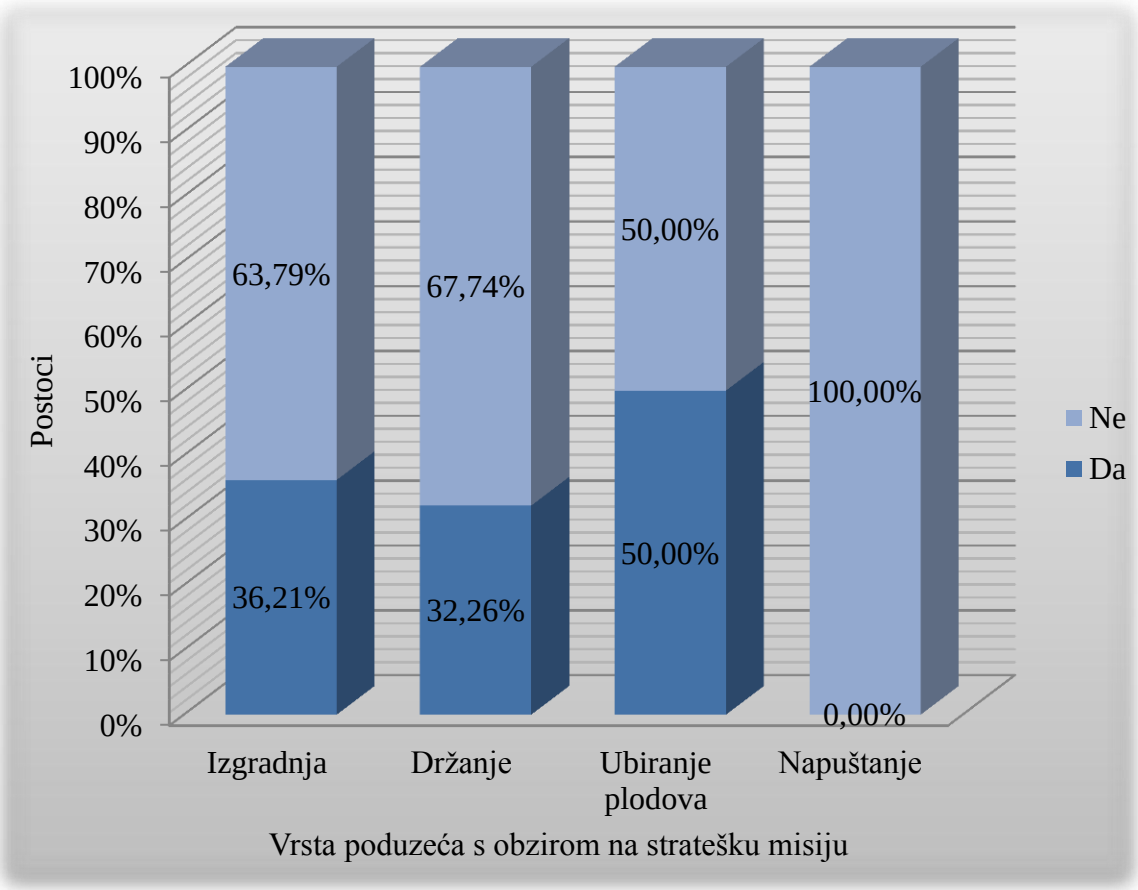
Grafikon 8: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji prikazana je grafikonom 9. u nastavku. Od 58 anketiranih poduzeća koji se vode strategijom izgradnje njih 63,79% nije bilo upoznato s navedenim pojmom, dok od njih 31 koji se vode strategijom držanja s pojmom nije bilo upoznato njih 67,74%. Što se tiče 10 anketiranih poduzeća koji primjenjuju strategiju ubiranja plodova, pola ih nije bilo upoznato s pojmom računovodstvo konkurenata, a također s navedenim pojmom nije bilo upoznato niti ono 1 poduzeće čija se strategija odnosi na napuštanje tržišta. S obzirom da poduzeća koja primjenjuju strategiju ubiranja plodova imaju najveću upoznatost s pojmom računovodstvo konkurenata razlog tome može upravo biti kratkoročni priljev novca koji je cilj navedene strategije te im je kao takvima bitno da prate poteze kokurenata ako žele taj cilj ostvariti.

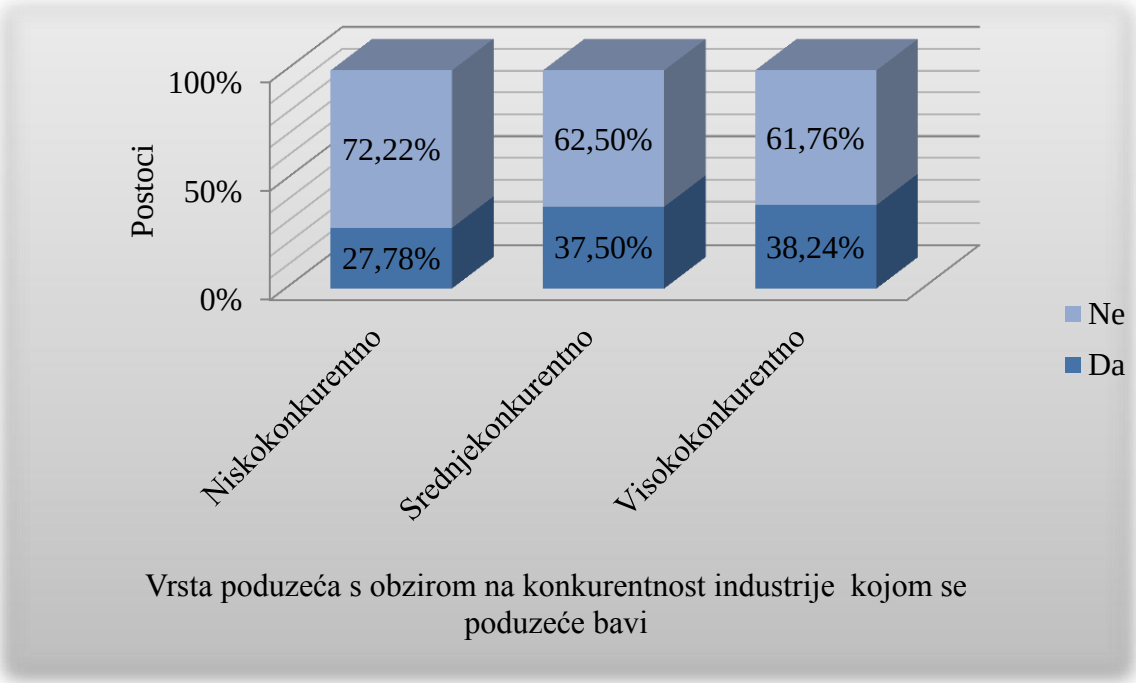
Grafikon 9: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 10. u nastavku prikazuje upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti industrije kojom se poduzeće bavi. Od 18 niskokonkurentnih poduzeća s pojmom nije bilo upoznato njih 72,22%, od 58 srednjekonkurentnih poduzeća s pojmom nije bilo upoznato njih 62,50%, dok je kod 34 visokokonkurentnih poduzeća taj postotak iznosio 61,76%. Iz navedenog se može zaključiti da je upoznatost s pojmom računovodstvo konkurenata veća ukoliko je konkurentnost na tržištu jača.

Grafikon 10: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti industrije kojom se poduzeće bavi

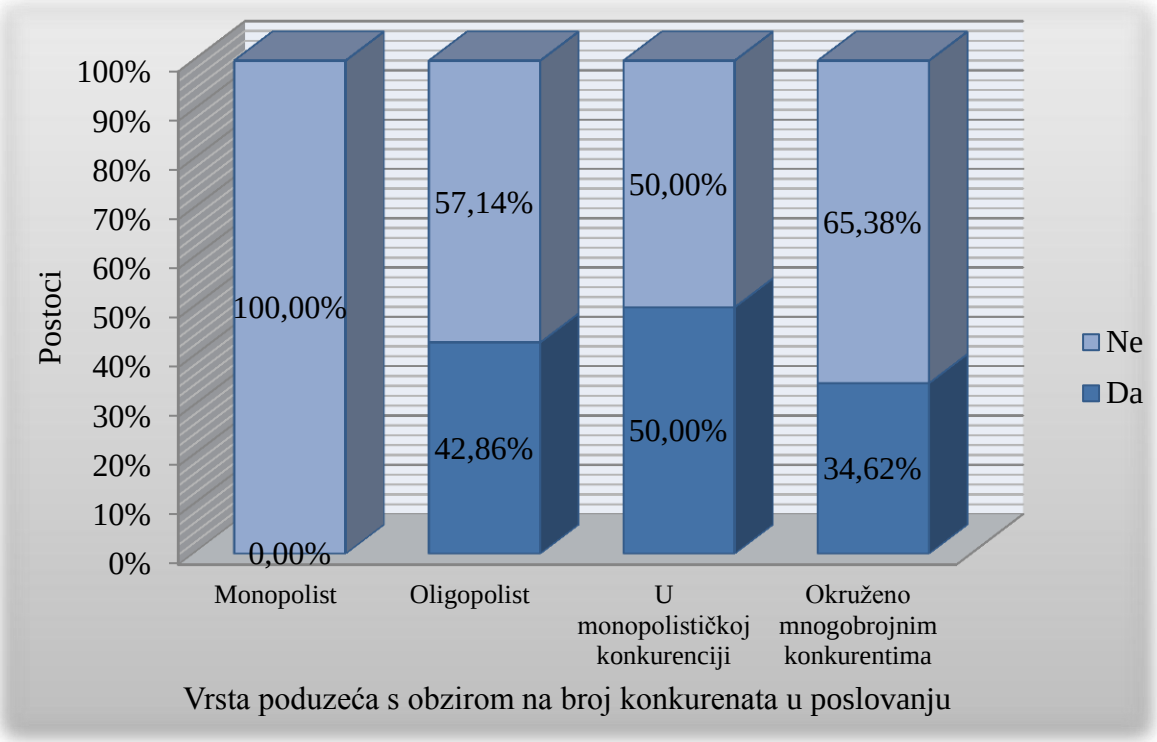


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Što se tiče upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkrenata u poslovanju ona je prikazana grafikonom 11. u nastavku. Od 3 monopolista niti jedan nije bio upoznat s pojmom računovodstvo konkurenata, dok od oligopolista s pojmom nije bilo upoznato 57,14%. Od 12 anketiranih poduzeća koji se nalaze u monopolističkoj konkurenciji s pojmom nije bilo upoznato njih 50%, dok je kod 78 anketiranih poduzeća koji su okruženi mnogobrojnim konkurentima taj postotak iznosio 65,38%.

S obzirom da je monopolist sam na tržištu koji nudi određeni proizvod onda niti nema toliku potrebu za računovodstvom konkurenata. Oligopolisti i oni koji su u monopolističkoj konkurenciji ipak moraju malo pripaziti na svoje konkurente s obzirom da nisu jedini ponuđači pa je logično da su upoznati s pojmom računovodstvo konkurenata. No, oni koji su okruženi mnogobrojnim konkurentima trebali bi ujedno biti i najviše upoznati s navedenim pojmom što u ovom slučaju nije tako. Ipak, razlog tome leži u činjenici da su to većinom mala poduzeća za koje smo prije ustvrdili da što je poduzeće manje to je i upoznatost s navedenim pojmom manja.

Grafikon 11: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkrenata u poslovanju



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Sljedeća tablica 13. pokazati će neovisno o upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom računovodstvo konkurenata koji broj anketiranih poduzeća primjenjuje metode kojima se računovodstvo konkurenata koristi. S obzirom da su metode kojima se računovodstvo konkurenata koristi poznate u računovodstvenoj teoriji i praksi onda je za očekivati da se metode koriste više nego što je postotak upoznatosti sa samim pojmom koji iznosi 34%.

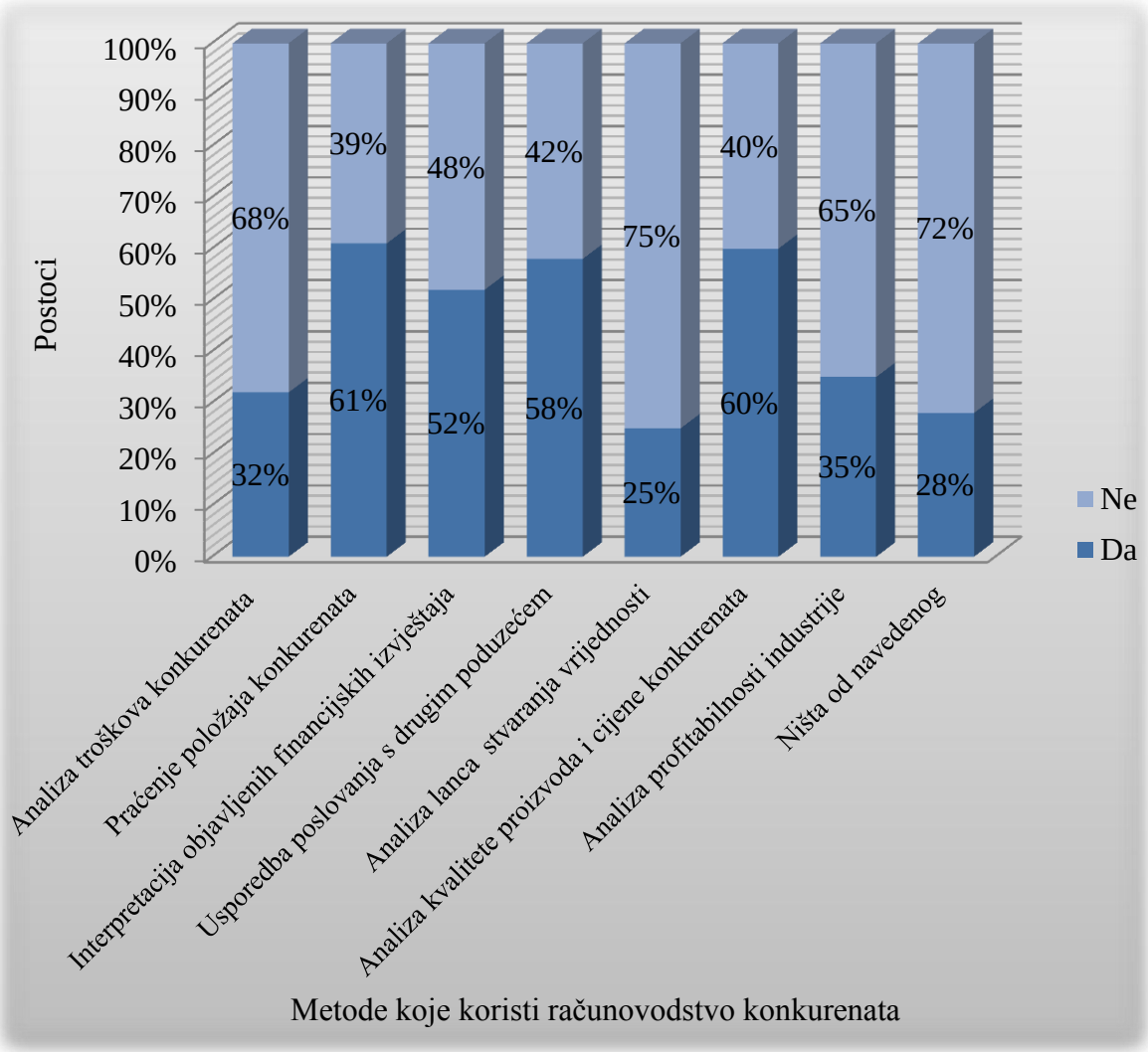
Tablica 13: Broj anketiranih poduzeća s obzirom na (ne)korištenje metoda kojim se računovodstvo konkurenata koristi

Metode koje koristi računovodstvo konkurenata	**Da**	**Ne**
Analiza troškova konkurenata	32	68
Praćenje položaja konkurenata	61	39
Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja	52	48
Usporedba poslovanja s drugim poduzećem	58	42
Analiza lanca stvaranja vrijednosti	25	75
Analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata	60	40
Analiza profitabilnosti industrije	35	65
Ništa od navedenog	28	72

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikonom 12. u nastavku prikazan je grafički prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na korištenje metoda kojima se računovodstvo konkurenata koristi, te je iz njega vidljivo kako je korištenje metoda veće nego što je upoznatost sa samim pojmom. Analizu troškova poduzeća koristi 32% anketiranih poduzeća, dok praćenje položaja konkurenata provodi 61% anketiranih poduzeća. Interpretacijom financijskih izvještaja koristi se 52% anketiranih poduzeća, a s drugim poduzećem uspoređuje se njih 58%. Najmanje se koristi analiza lanca stvaranja vrijednosti, kod 25% anketiranih poduzeća, dok se analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata primjenjuje kod 60% anketiranih poduzeća. Analizu profitabilnosti industrije primjenjuje 35% anketiranih poduzeća. Na kraju postotak onih koji ne primjenjuje niti jednu od navedenih metoda iznosi samo 28%, što je mnogo manje od 64% (tablica 12.) onih koji nisu bili upoznati sa samim pojmom računovodstva konkurenata.

Grafikon 12: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na (ne)korištenje metoda kojim se računovodstvo konkurenta koristi



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

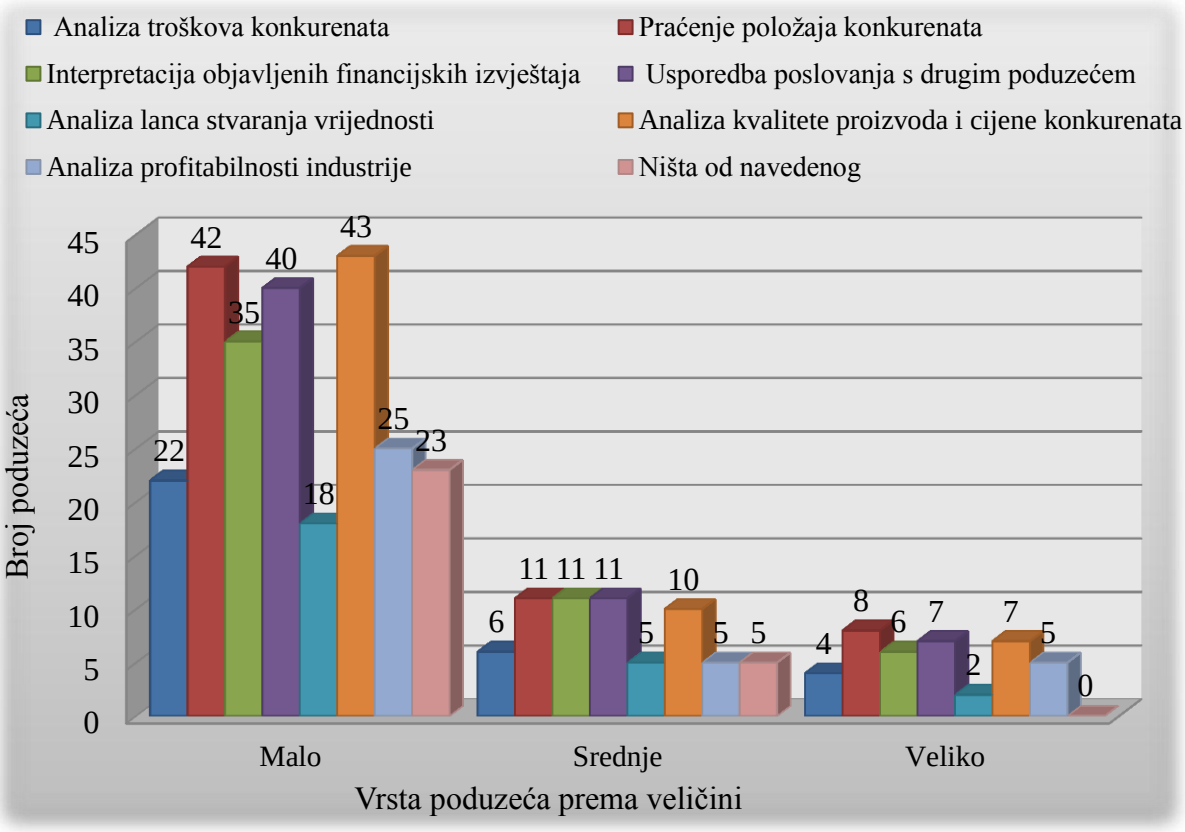
Tablica 14: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrste i karakteristike anketiranih poduzeća

Vrsta poduzeća	Analiza troškova konkure-nata	Praćenje položaja konkure-nata	Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja	Usporedba poslovanja s drugim poduzećem	Analiza lanca stvaranja vrijednosti	Analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata	Analiza profitabilnosti industrije	Ništa od navedenog
Vrsta poduzeća s obzitom na veličinu								
Malo	22	42	35	40	18	43	25	23
Srednje	6	11	11	11	5	10	5	5
Veliko	4	8	6	7	2	7	5	0
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju								
Tržišni lider	6	9	8	8	4	9	5	3
Izazivač	7	14	13	12	5	10	7	3
Sljedbenik	17	33	28	34	15	37	21	15
Tržišni tamponer	2	5	3	4	1	4	2	7
Vrsta poduzeća s obzirom na stratešku misiju								
Izgradnja	20	39	33	33	13	33	21	16
Držanje	9	15	13	19	9	21	10	9
Ubiranje plodova	2	6	6	5	3	5	4	3
Napuštanje	1	1	0	1	0	1	0	0
Vrsta poduzeća s obzirom na konkurentnost industrije kojom se bavi								
Niskokonkurentno	6	10	9	9	7	9	7	7
Srednjekonkurentno	17	31	25	29	8	31	16	12
Visokokonkurentno	9	20	18	20	10	20	12	9
Vrsta poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju								
Monopolist	1	2	2	2	1	1	1	1
Oligopolist	3	5	2	4	3	5	3	2
U monopolističkoj konkurenciji	5	8	7	7	6	8	4	4
Okruženo mnogobrojnim konkurentima	23	46	41	45	15	46	27	21

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Prethodnom tablicom 14. prikazan je broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrste i karakteristike anketiranih poduzeća. Tablični prikaz će u nastavku biti prikazan kroz nekoliko grafičkih prikaza. Grafikon 13. prikazuje broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na veličinu poduzeća. Mala poduzeća najviše koriste analizu kvalitete proizvoda i praćenje položaja konkurenata. Srednja poduzeća podjednako koriste praćenje položaja konkurenata i usporedbu poslovanja s drugim poduzećem, dok velika poduzeća najviše prate položaj konkurenata. U svim slučajevima najmanje se koristi analiza lanca stvaranja vrijednosti, dok se u slučaju srednjih poduzeća najmanje koristi i analiza profitabilnosti industrije.

Grafikon 13: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema veličini

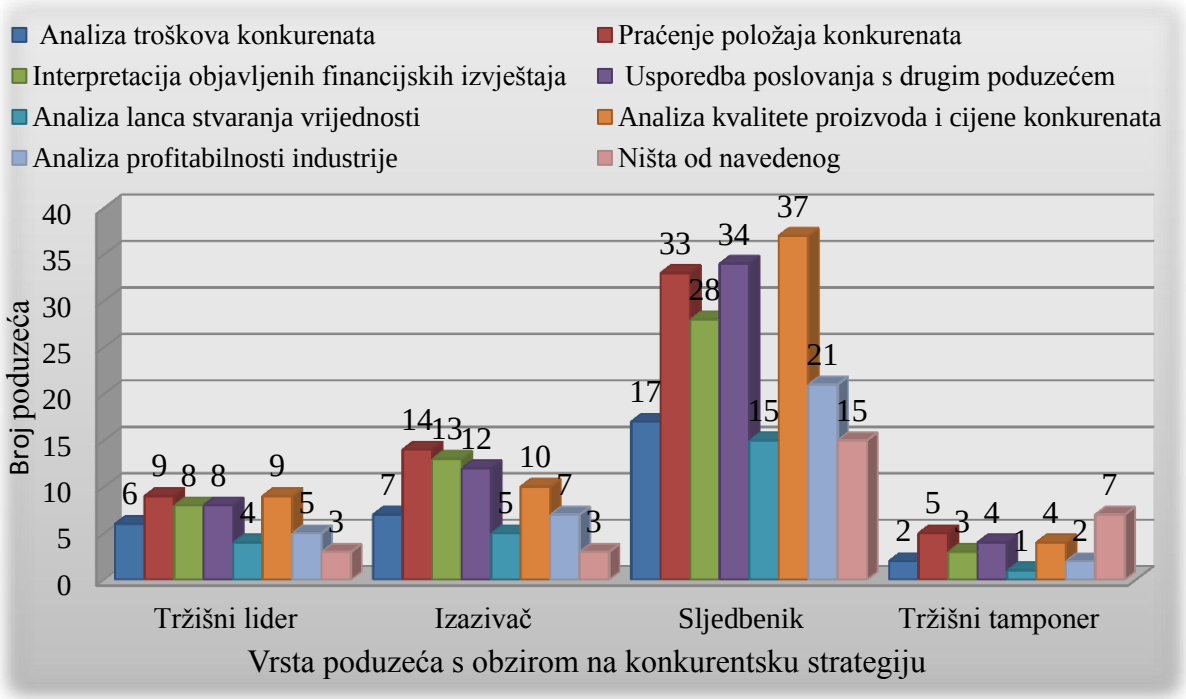


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji prikazani su grafikonom 14. u nastavku. Tržišni lider najviše primjenjuje metodu praćenja položaja konkurenata te analizu kvalitete proizvoda i cijene konkurenata. Izazivač najviše primjenjuje praćenje položaja konkurenata, a sljedbenik analizu kvalitete proizvoda i cijene konkurenata. Najviše tržišnih

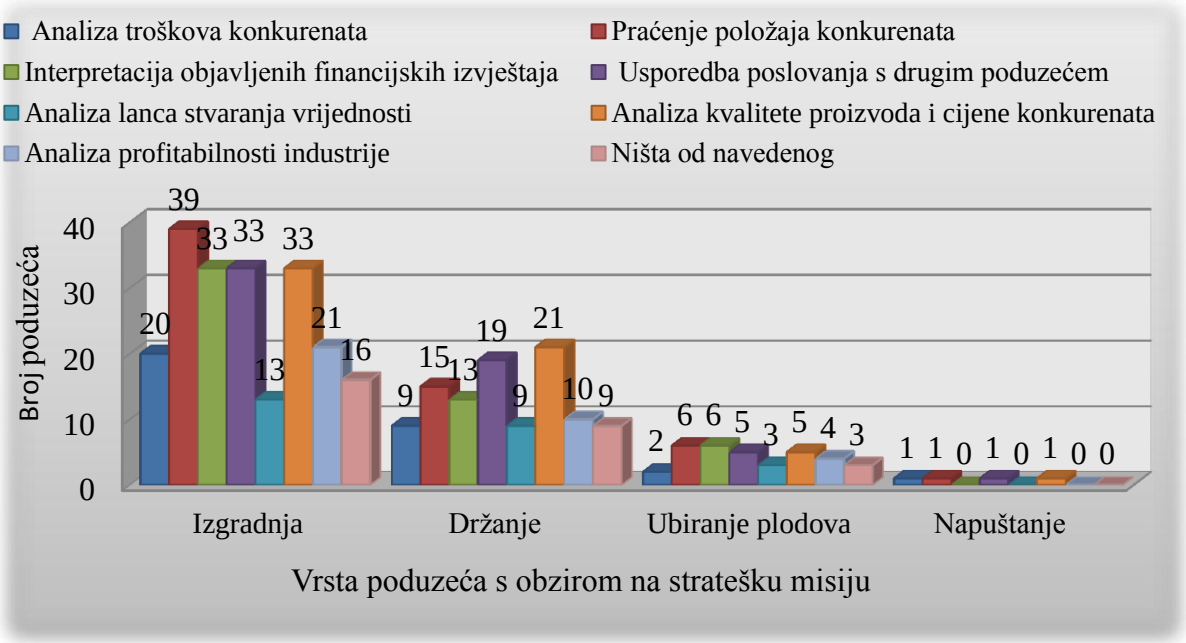
tamponera ne primjenjuju niti jednu metodu. Kod svih se vrsta poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju najmanje koristi metoda analize lanca stvaranja vrijednosti.

Grafikon 14: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

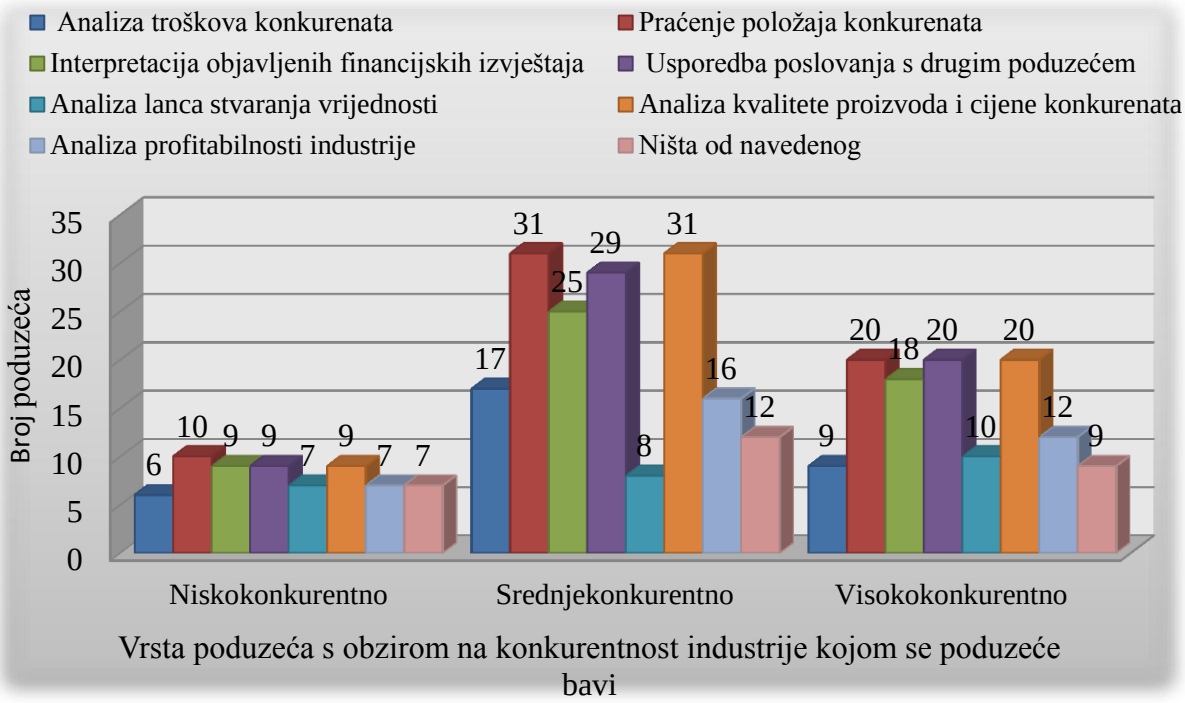
Grafikon 15: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 15. koji je prethodno prikazan prikazuje broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji. U slučaju kada se poduzeće vodi strategijom izgradnje najveći broj poduzeća koristi metodu praćenja položaja konkurenata, dok u slučaju strategije držanja najveći broj poduzeća primjenjuje analizu kvalitete proizvoda i cijene konkurenata. Poduzeća koja se vode strategijom ubiranja plodova podjednako je koristilo metode praćenja položaja konkurenata i interpretacije financijskih izvještaja. Poduzeće koje primjenjuje strategiju napuštanja iako nije bilo upoznato sa samim pojmom računovodstva konkurenata, ipak primjenjuje metode analize troškova konkurenata, praćenja položaja konkurenata, usporedbu poslovanja s drugim poduzećem te analizu kvalitete proizvoda i cijene konkurenata. Kod strategije izgradnje poduzeća najmanje se primjenjuje analiza lanca stvaranja vrijednosti, dok se kod metoda držanja i ubiranja plodova najmanje primjenjuju analiza troškova konkurenata i analiza lanca stvaranja vrijednosti.

Grafikon 16: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti inustrije kojom se poduzeće bavi



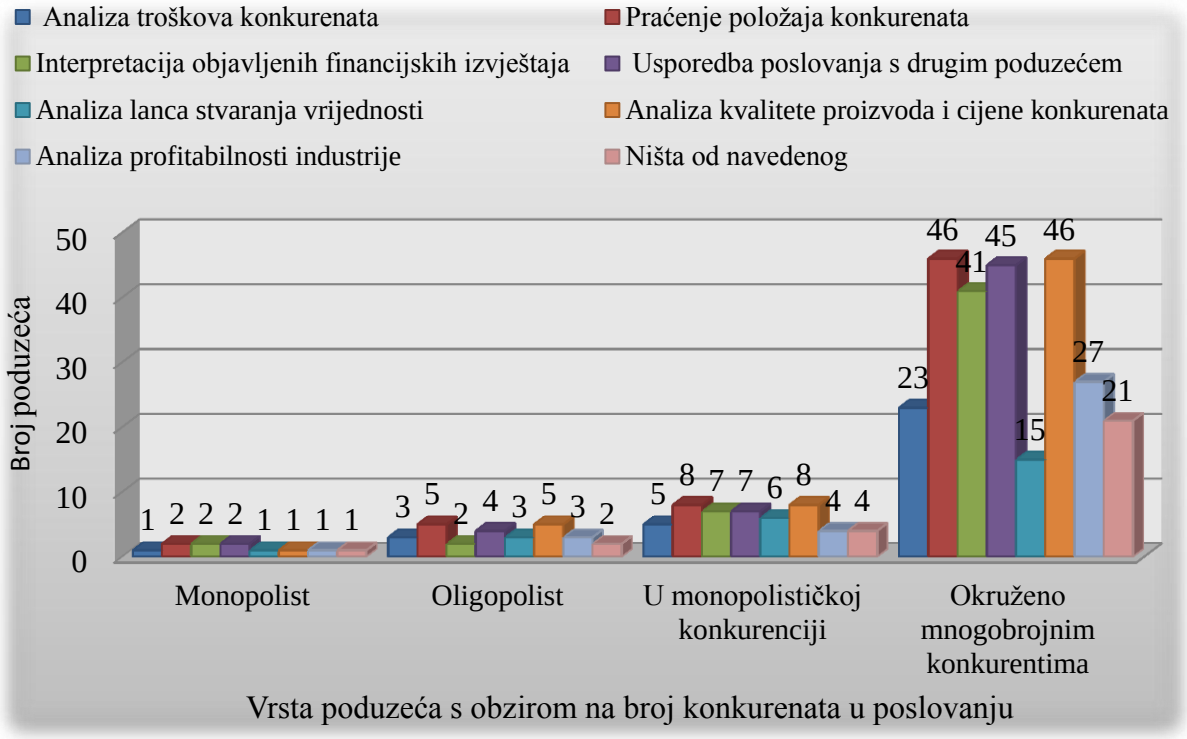
Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Prethodnim grafikonom 16. prikazan je broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti industrije kojom se poduzeće bavi. Niskokonkurentna poduzeća najviše su koristila metodu

praćenja položaja konkurenata, dok su srednjekonkurentna i visokokonkurentna poduzeća, osim te metode, gotovo podjednako koristila analizu kvalitete proizvoda i cijene konkurenata, kao i usporedbu poslovanja s drugim poduzećem. Niskokonkurenta i visokokonkurentna poduzeća najmanje su koristili metodu analize troškova konkurenata, dok su srednjekonkurentna poduzeća najmanje koristila metodu analize lanca stvaranja vrijednosti.

Grafikon 17. u nastavku koji prikazuje broj anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkurenata u poslovanju kod oligopolista, monopolističke konkurencije te onih poduzeća koji su okruženi mnogobrojnim konkurentima podjednako se koriste metode praćenja položaja konkurenata te metoda analize kvalitete proizvoda i cijene konkurenata. Monopolisti koji nisu bili upoznati sa samim pojmom računovodstva konkurenata ipak koriste njegove metode i to podjednako praćenje položaja konkurenata, interpretaciju objavljenih financijskih izvještaja i usporedbu poslovanja s drugim poduzećem. Oligopolisti najmanje koriste interpretaciju objavljenih financijskih izvještaja, a ona poduzeća koja su u monopolističkoj konkurenciji najmanje koriste analizu profitabilnosti industrije. Oni koji su okruženi mnogobrojnim konkurentima najmanje koriste analizu lanca stvaranja vrijednosti.

Grafikon 17: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkurenata u poslovanju



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Tablica 15. koja slijedi u nastavku prikazuje učestalost korištenja metoda računovodstva konkurenata kod anketiranih poduzeća. U skladu s tablicom slijedi grafikon 18. također u nastavku. Korištenje, odnosno nekorištenje metoda računovodstva konkurenata već je prikazano tablicom 13. i gore objašnjeno te će se tu staviti naglasak na samu učestalost korištenja metoda. Analiza troškova konkurenata najčešće se primjenjuje rijetko, u 13% slučajeva, dok se više puta godišnje primjenjuje u 4% slučajeva. Praćenje položaja konkurenata najčešće se primjenjuje više puta godišnje u 19% slučajeva, dok se najmanje primjenjuje dvaputa godišnje, kod 12% ispitanih poduzeća.

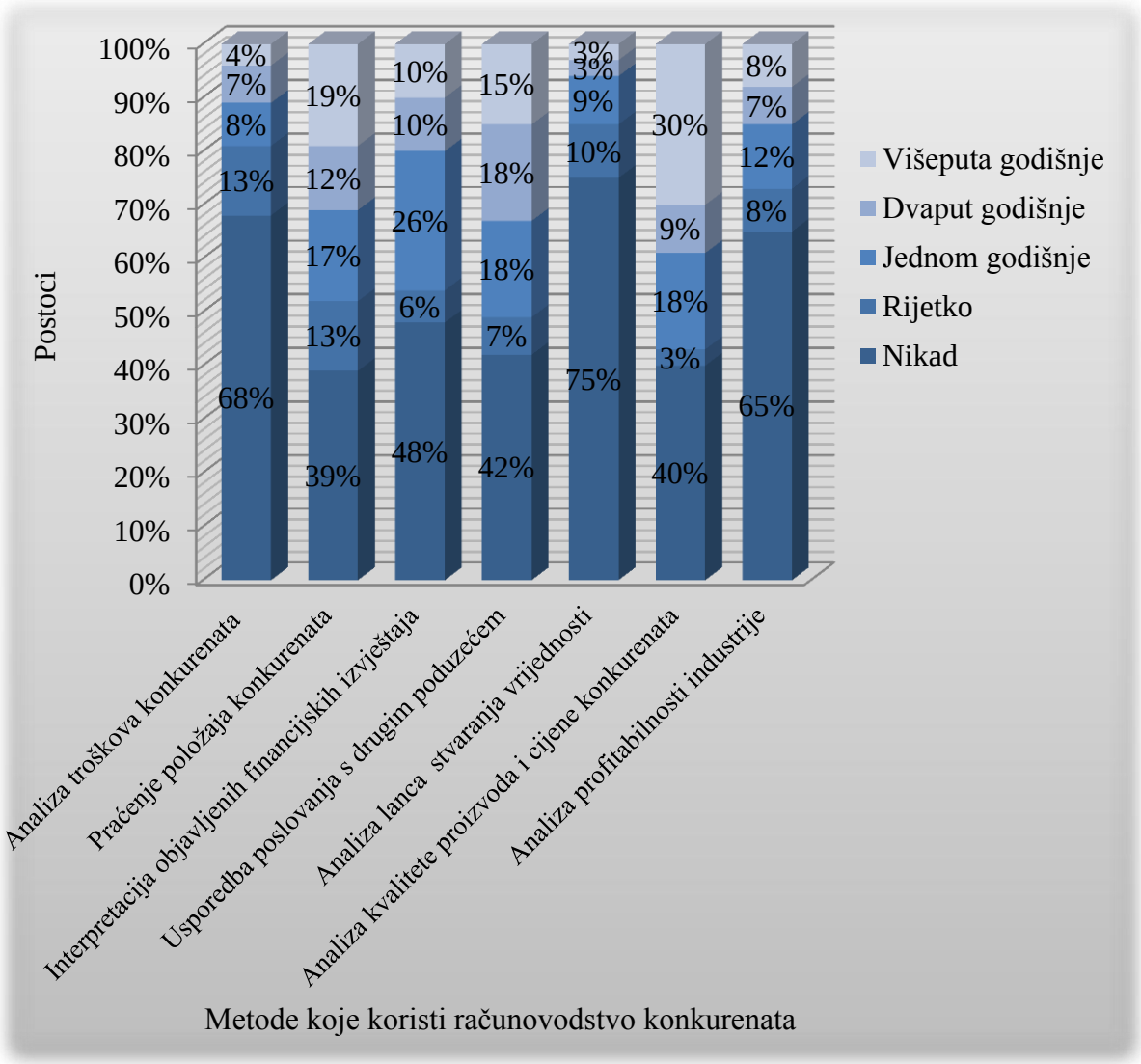
Tablica 15: Učestalost korištenja metoda računovodstva konkurenata kod anketiranih poduzeća

Metode koje koristi računovodstvo konkurenata	Nikad	Rijetko	Jednom godišnje	Dvaput godišnje	Višeputa godišnje
Analiza troškova konkurenata	68	13	8	7	4
Praćenje položaja konkurenata	39	13	17	12	19
Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja	48	6	26	10	10
Usporedba poslovanja s drugim poduzećem	42	7	18	18	15
Analiza lanca stvaranja vrijednosti	75	10	9	3	3
Analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata	40	3	18	9	30
Analiza profitabilnosti industrije	65	8	12	7	8

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja se najčešće koristi jednom godišnje, u 26% slučajeva, a u 6% slučajeva rijetko, što predstavlja najmanje korištenje navedene metode. Gotovo isti je slučaj i s metodom usporedbe poslovanja s drugim poduzećem, gdje se najčešće osim jednom godišnje primjenjuje i dvaput godišnje, jer je postotak isti, u 18% slučajeva, a najmanje se koristi rijetko, u 7% slučajeva. Analiza lanca stvaranja vrijednosti najčešće se primjenjuje rijetko, što se događa kod 10% ispitanih poduzeća, a najmanje višeputa godišnje, odnosno dvaput godišnje, jer je u tim slučajevima primjenjuje samo 3% poduzeća. Kod analize kvalitete proizvoda i cijene je slučaj obrnut, jer se najčešće primjenjuje višeputa godišnje, odnosno u 30% slučajeva, a samo u 3% ispitanih poduzeća rijetko. Analiza profitabilnosti industrije najčešće se koristi jednom godišnje, kod 12% ispitanih poduzeća, a najmanje dvaput godišnje, odnosno kod 7% ispitanih poduzeća.

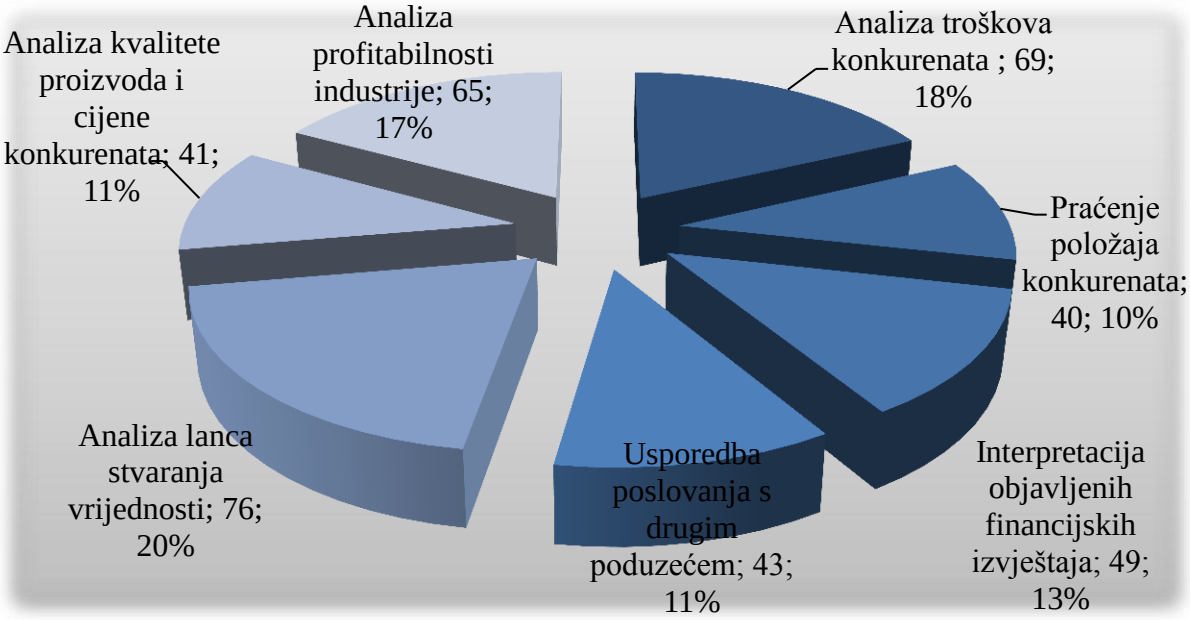
Grafikon 18: Postotni prikaz učestalosti korištenja metoda računovodstva konkurenata kod anketiranih poduzeća



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

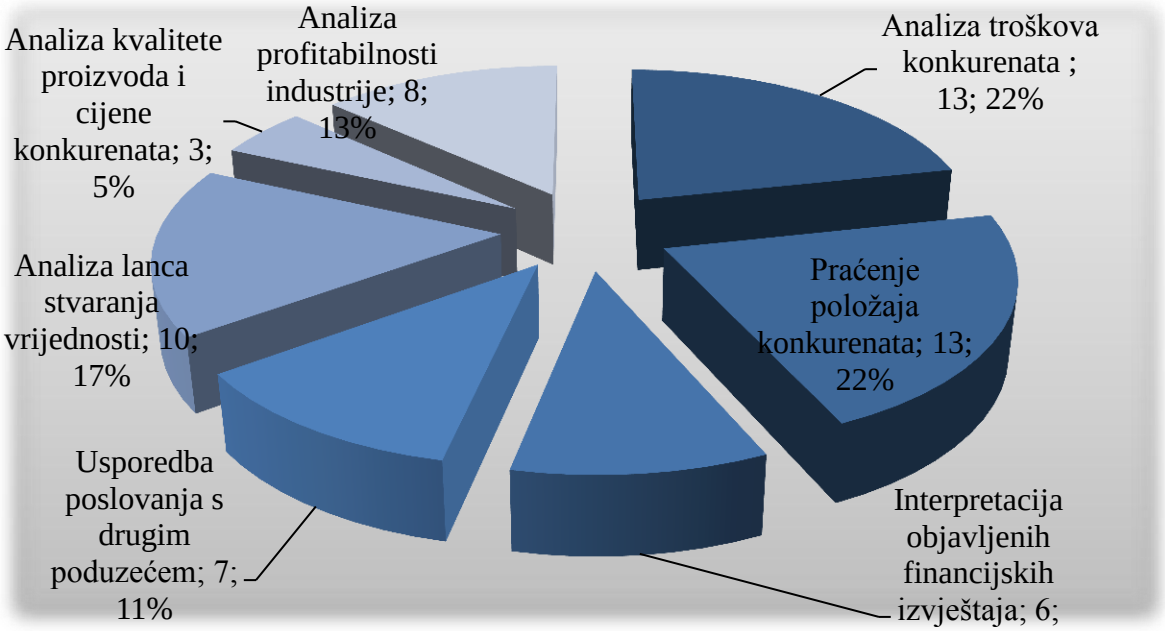
U nastavku su prikazani pojedinačni grafovi korištenja metoda računovodstva konkurenata s obzirom na učestalost korištenja metoda. Grafikon 19. prikazuje postotnu i aposlutnu vrijednost broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata ne koriste. Najviše se ne primjenjuje metoda analize lanca stvaranja vrijednosti, a najmanje metoda praćenja položaja konkurenata. Grafikon 20. prikazuje postotnu i apsolutnu vrijednost broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste rijetko. Što se tiče metoda koje se rijetko koriste najveći dio otpada na analizu troškova konkurenata i praćenje položaja konkurenata, a najmanji na metodu analize kvalitete proizvoda i cijene konkurenata.

Grafikon 19: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata ne koriste



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

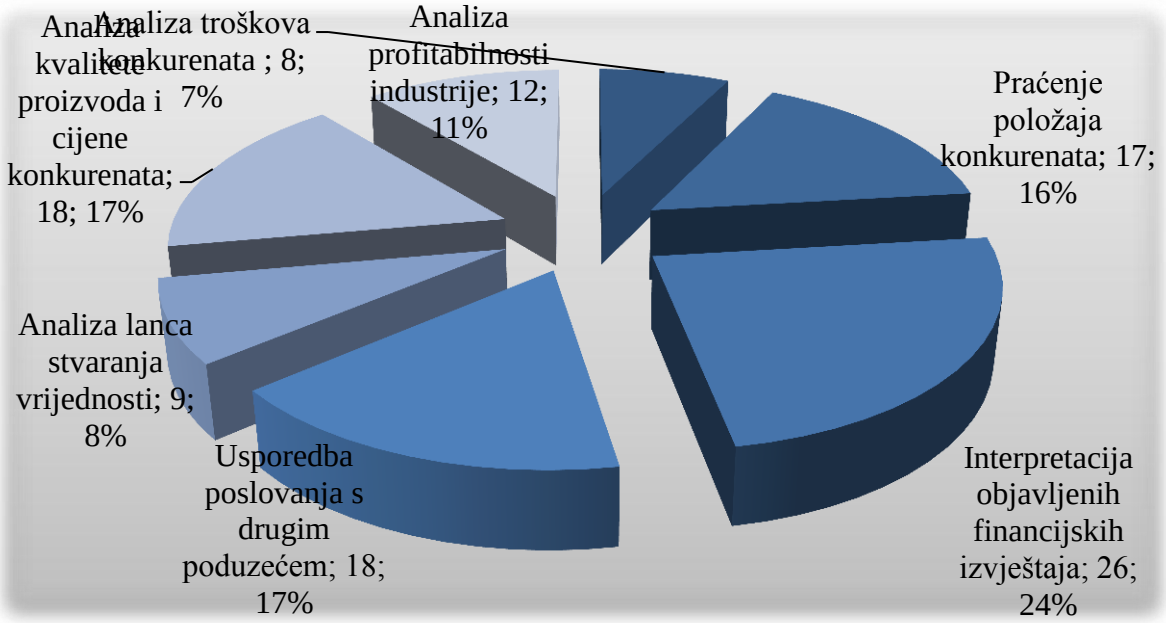
Grafikon 20: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste rijetko



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

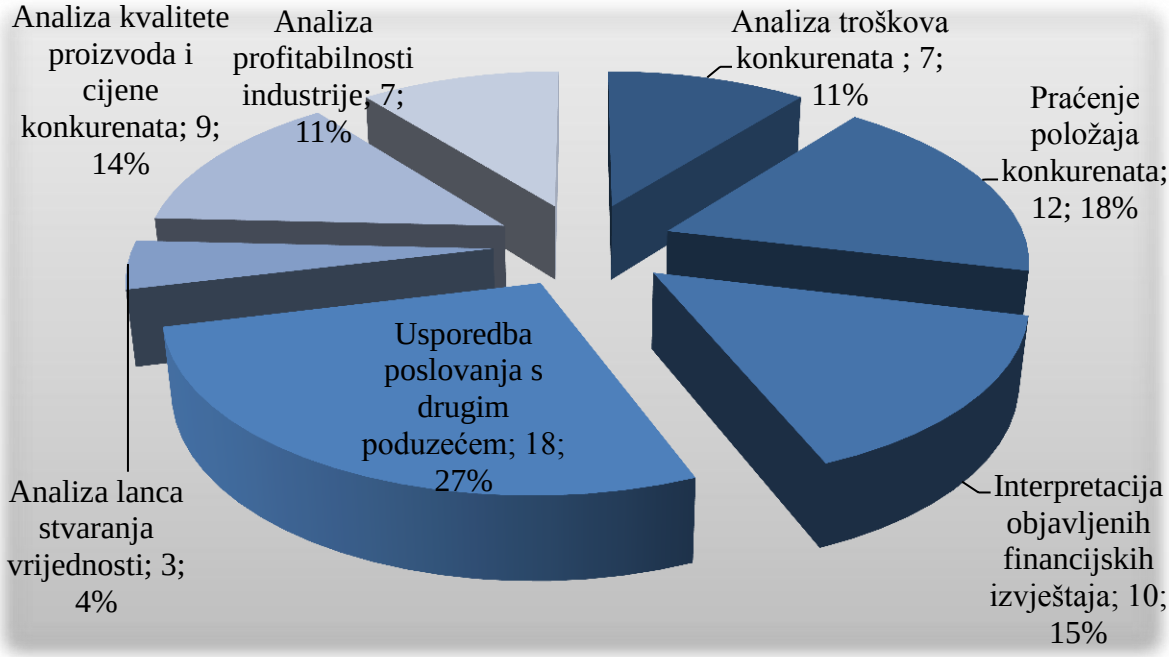
Postotni i apsolutni broj anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste jednom godišnje prikazani su u nastavku grafikonom 21. Metoda koja se najčešće koristi jednom godišnje je interpretacija objavljenih financijskih izvještaja, dok se najmanje koristi analiza troškova konkurenata.

Grafikon 21: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste jednom godišnje



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 22: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste dvaput godišnje

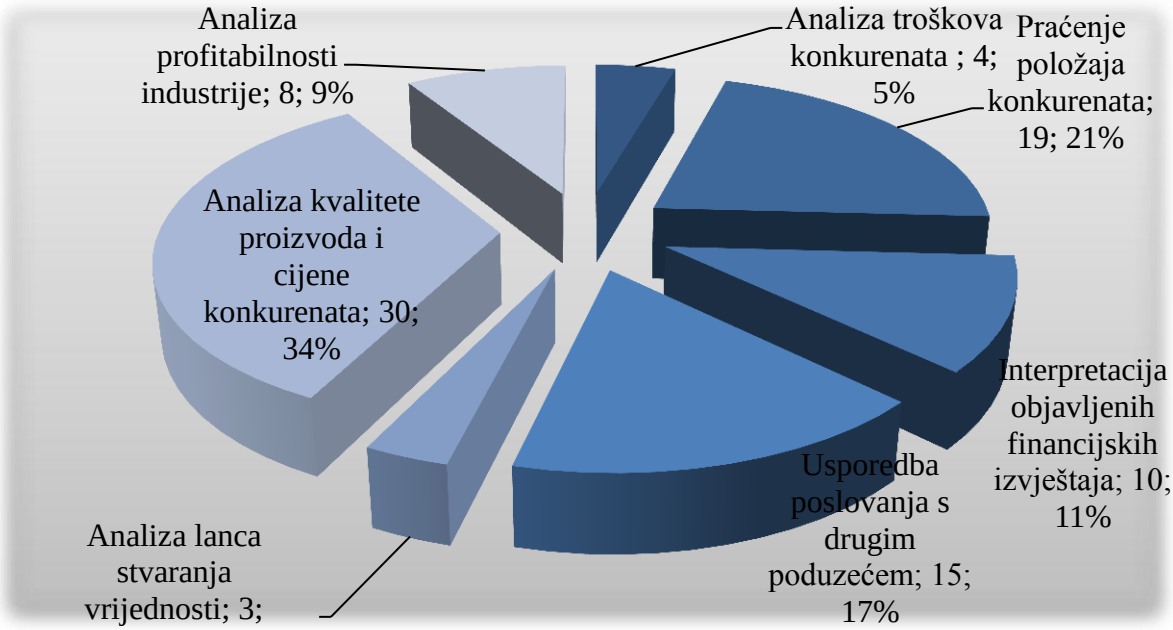


Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Prethodni grafikon 22. prikazuje postotnu i apsolutnu vrijednost broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste dvaput godišnje. Dvaput godišnje najčešće se koristi metoda usporedbe poslovanja s drugim poduzećem, a najmanje metoda analize lanca stvaranja vrijednosti. Grafikon 23. u nastavku prikazuje postotnu i apsolutnu vrijednost broja

anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste višeputa godišnje. Najčešće se višeputa godišnje koristi metoda analize kvalitete proizvoda i cijene konkurenata, a najmanje kao i kod prethodnog grafikona, analiza lanca stvaranja vrijednosti.

Grafikon 23: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste višeputa godišnje



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Također anketirana poduzeća imala su mogućnost da navedu metode koje oni primjenjuju u svom poduzeću ukoliko su različite od metoda računovodstva konkurenata. Pritom su dobiveni različiti odgovori, poput praćenje medija i političke privrženosti. Jedan od anketiranih poduzeća naveo je analizu u smislu prodajnih aktivnosti, zadovoljstva kupaca u odnosu na konkurenciju i sl., ali ne i računovodstvenih pokazatelja konkurenata. Može se zaključiti kako praćenje medija ima svoju ulogu pri analizi troškova konkurenata, u smislu troškova reklama, ali i također može biti izvor informacija o konkuretnima o kojima će riječ biti u daljnem tekstu. Politička privrženost je nešto što se računovodstveno ne može izračunati, jer su tu uključeni brojni individualni interesi koji sa sobom nose subjektivan karakter. Prodajne aktivnosti, kao i zadovoljstvo kupaca, dio su praćenja položaja konkurenata.

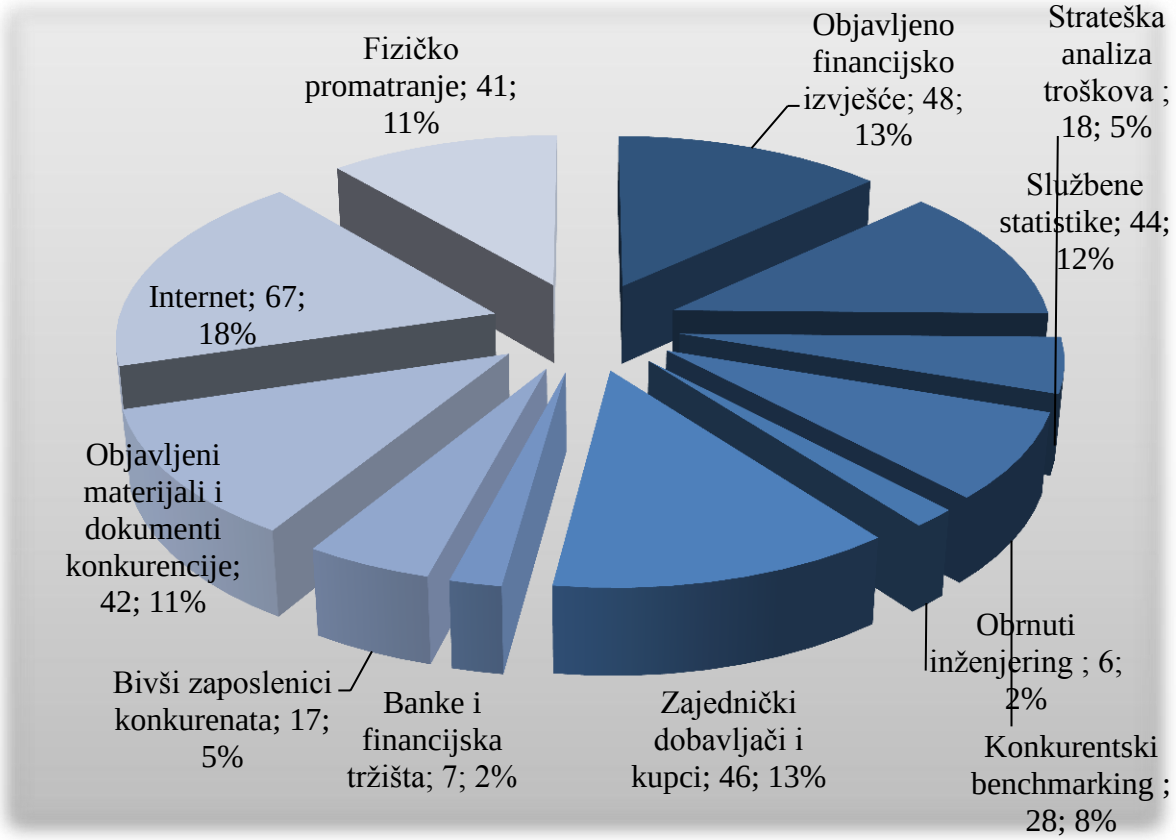
Tablicom 16. u nastavku prikazuje se kojima se izvorima informacija o konkurentima koriste anketirana poduzeća, te koji su izvori infomacija najčešće korišteni. Navedena tablica prikazana je također grafikonom 24. koji slijedi ispod nje.

Tablica 16: Prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na to koje izvore informacija o konkurentima koriste

Vrsta izvora informacija	Broj poduzeća
Objavljeno financijsko izvješće	48
Službene statistike	44
Strateška analiza troškova	18
Konkurentski benchmarking	28
Obrnuti inženjering	6
Zajednički dobavljači i kupci	46
Banke i financijska tržišta	7
Bivši zaposlenici konkurenata	17
Objavljeni materijali i dokumenti konkurencije	42
Internet	67
Fizičko promatranje	41

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 24: Apsolutni i postotni prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na to koje izvore informacija o konkurentima koriste



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Najčešće korišteni izvor informacija je upravo internet, s obzirom da predstavlja lako dostupan i jeftin izvor informacija, a na njega otpada 18% od ukupnih izvora informacija koje se koriste. Zatim slijede objavljena financijska izvješća, koja su također lako dostupna na internetu, te zajednički dobavljači i kupci. Najmanje se koristi obrnuti inženjering te banke i

financijska tržišta, na koje otpada 2% za svaki izvor od ukupnih izvora informacija koje se koriste. Razlog tako malom korištenju tih izvora informacija jesu činjenice da je obrnuti inženjering složen proces koji zahtijeva određen broj ljudi, dok su banke i financijska tržišta vezana poslovnom tajnom, te ne mogu davati povjerljive informacije.

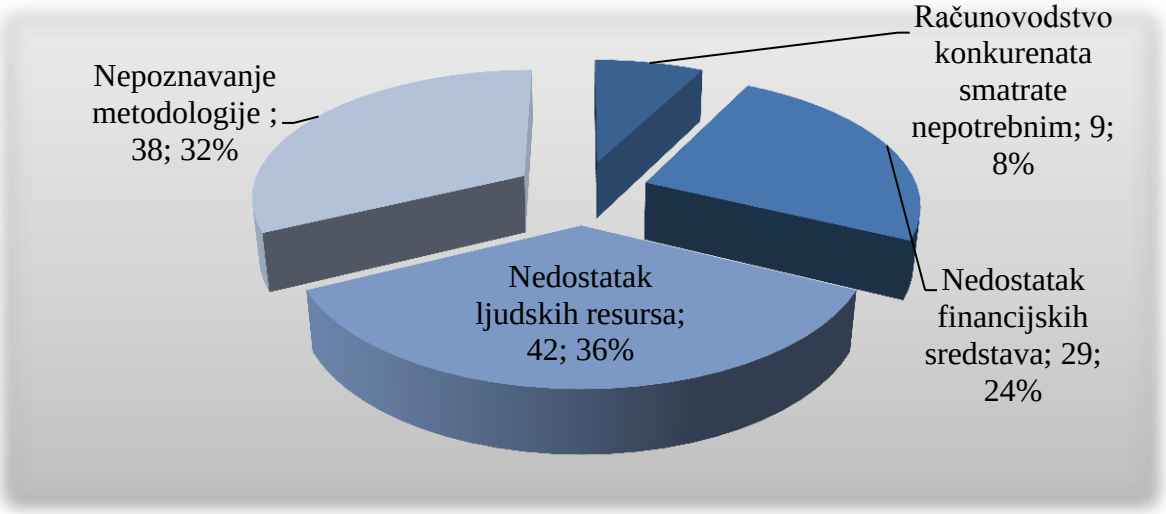
Tablicom 17. u nastavku se prikazuje broj anketiranih poduzeća s obzirom na razlog nekorištenja računovodstva konkurenata. Navedena je tablica također i grafički prikazana grafikonom 25. koji slijedi ispod tablice. Kao najčešći razlog nekorištenja računovodstva konkurenata je upravo nedostatak ljudskih reusrsa za provođenje računovodstva konkurenata, na kojeg otpada 36% odgovora anketiranih poduzeća. Dok je na razlog da se računovodstvo konkurenata smatra nepotrebnim u poslovanju otpao najmanji broj odgovora, njih 8%. Također su poduzeća imala mogućnost da navedu ostale razloge nekorištenja računovodstva konkurenata, te je kao razlog naveden nedovoljno informacija i objavljenih podataka.

Tablica 17: Prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na razlog nekorištenja računovodstva konkurenata

Razlozi:	**Broj poduzeća**
Računovodstvo konkurenata smatrate nepotrebnim u Vašem poslovanju	9
Nemate dovoljno financijskih sredstava za ulaganje u računovodstvo konkurenata	29
Nemate dovoljno ljudskih resursa za provođenje računovodstva konkurenata	42
Nepoznavanje metodologije računovodstva konkurenata	38

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 25: Apsolutni i postotni prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na razlog nekorištenja računovodstva konkurenata



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

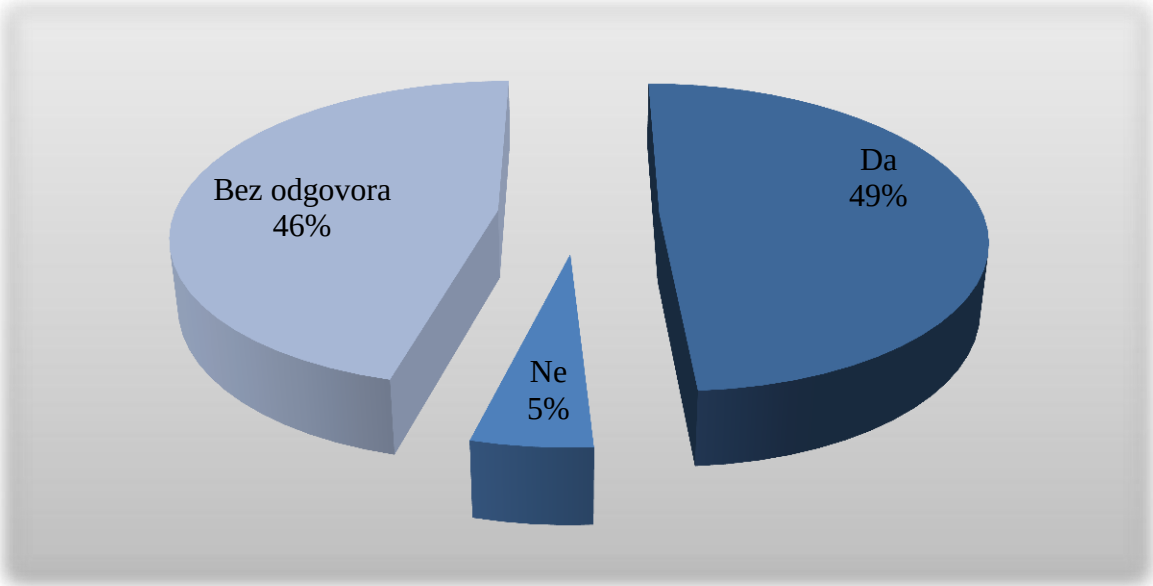
Za kraj su anketirana poduzeća imala mogućnost odgovora na pitanje da li smatraju da je računovodstvo konkurenata potrebno da bi se njime poboljšalo poslovanje poduzeća. Odgovori su navedeni u nastavku tablicom 18., te grafički prikazani grafikonom 26.

Tablica 18: Prikaz potrebe anketiranih poduzeća za korištenjem računovodstva konkurenata

Potreba za računovodstvom konkurenata	**Broj poduzeća**
Da	49
Ne	5
Bez odgovora	46

Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

Grafikon 26: Prikaz potrebe anketiranih poduzeća za korištenjem računovodstva konkurenata



Izvor: izrada autora prema provedenom istraživanju

49% anketiranih poduzeća smatra da je računovodstvo konkurenata potrebno da bi se poboljšalo poslovanje poduzeća, dok 46% anketiranih poduzeća na to pitanje nije odgovorilo. Tek je 5% anketiranih poduzeća odgovorilo kako računovodstvo konkurenata nije potrebno kako bi se poboljšalo poslovanje poduzeća. Na kraju se može zaključiti kako iako je računovodstvo konkurenata nov pojam u računovodstvenoj teoriji i praksi, brojna ga poduzeća u Republici Hrvatskoj već primjenjuju koristeći njegove metode, a sve kako bi mogli opstati na tržištu i poboljšati svoje poslovanje.

7. Zaključak

Uspjeh poduzeća na tržištu ovisi o kvaliteti njegovih proizvoda/usluga, prodajnim strategijama te o borbi s konkurencijom. Upravo je naglasak ovog rada bio na analizi konkurencije i projiciranju troškova konkurenata te otkrivanju njihovih strategija kojima nastupaju na tržištu. Konkurencija podrazumijeva da se uz jedno poduzeće na tržištu nalaze i ostala poduzeća koji su njegovi suparnici. Konkurenciju možemo promatrati s nekoliko gledišta, pa tako prema tipovima razlikujemo: konkurenciju maraka, konkurenciju supstituta i opću konkurenciju, dok ekonomisti konkurenciju dijele na: savršenu konkurenciju, monopolističku konkurenciju, oligopol i monopol.

Svakom poduzeću je bitno da na tržištu stekne konkurentsku prednost, a to može postići sljedećim trima strategijama: troškovno vodstvo, diferencijacija i fokusiranje na troškove/diferencijaciju. Promatrajući konkurenciju može se naići na konkurente koji na svoje protivnike reagiraju opušteno, selektivno, žestoko ili pak stohastički. Iako konkurenciju smatramo prijetnjom, ona nam može donijeti strateške koristi poput povećanja konkurentske prednosti, poboljšanja trenutne industrijske strukture, potpore razvoja tržišta te odvraćanja od ulaska na tržište.

Provođenje analize konkurenata u današnje vrijeme smatra se neophodnim, ali se mora uzeti u obzir da analiza zahtijeva financijska sredstva i obrazovano osoblje, te se mora paziti da troškovi analize konkurencije nikako ne prijeđu koristi koje ćemo dobiti tom analizom. Analiza konkurencije otkriva naše konkurente, njihove prednosti i slabosti, strategije, tržišni udio te nam omogućuje da izaberemo one konkurente čiji je utjecaj najjači na naše poduzeće. U ovom diplomskom radu obrađena je tema računovodstva konkurenata koji se smatra dijelom analize konkurencije, iako ih mnogi smatraju sinonimima.

Računovodstvo konkurenata predstavlja relativno nov pojam u računovodstvenoj teoriji, te ga je kao takvog potrebno razvijati. Računovodstvo konkurenata fokusira se na analizu računovodstvenih informacija o našim konkurentima, a njegovom upotrebom trebali bismo dobiti uvid u troškove i financijsku situaciju konkurenata, utvrditi vlastiti konkurentski položaj i predvidjeti poteze konkurenata. Potreba za računovodstvom konkurenata ovisi o četiri faktora: veličini poduzeća, strateškoj misiji, konkurentskoj strategiji i industriji. Koncept

računovodstva konkurenata potrebno je razvijati u sljedećim smjerovima: procjena iznosa i strukture troškova konkurenata, nadzor pozicije konkurenata i analize konkurencije temeljene na objavljenim financijskim izvješćima. Vođeni tim smjerovima definirani su načini analize koju računovodstvo konkurenata provodi, a oni su sljedeći: analiza troškova konkurenata, praćenje položaja konkurenata, interpretacija objavljenih financijskih izvještaja, usporedba poslovanja s drugim poduzećem, analiza lanca stvaranja vrijednosti, analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata te analiza profitabilnosti industrije.

Analiza troškova konkurencije odnosi se na utvrđivanje strukture troškova konkurenata nakon koje slijedi usporedba između konkurenata. I dok je troškove inputa lako procijeniti procesom obrnutog inženjeringa, postoje troškovi čija procjena nije nimalo lagana. Sve ovisi o sposobnosti poduzeća da prikupi informacije o što je moguće više troškova konkurenata. Praćenje položaja konkurenata prvenstveno se odnosi na praćenje tržišnog udjela koji predstavlja udio prihoda od prodaje pojedinog poduzeća u ukupnim prihodima određene gospodarske grane. Unutar toga može se provesti istraživanje o tome kako kupci percipiraju određena poduzeća koji su suparnici na tržištu te ispitati udio u naklonosti i udio u pamćenju. Mogu se također izračunati pokazatelji uspješnosti i rangirati konkurente s obzirom na profitabilnost.

Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja predstavlja izračun financijskih pokazatelja (pokazatelji likvidnosti, pokazatelji zaduženosti, pokazatelji autonomije, pokazatelji aktivnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji profitabilnosti i pokazatelji investiranja) koji se temelje na podacima iz financijskih izvještaja, te provođenje vertikalne i horizontalne analize financijskih izvještaja. Usporedba poslovanja s drugim poduzećem (tzv. benchmarking) služi za detektiranje poduzeća koja najbolje obavljaju određene aktivnosti kako bi se njihove tehnike ugradile u vlastito poduzeće i time poboljšalo upravljanje troškovima i učinkovitosti aktivnosti poduzeća. Analizom lanca stvaranja vrijednosti konkurenata definiraju se aktivnosti kojim se materijal i sirovine transformiraju u proizvode i isporučuju kupcima. Svaka aktivnost lanca vrijednosti sa sobom nosi određene troškove koje računovodstvo konkurenata nastoji procijeniti i usporediti s vlastitim lancem stvaranja vrijednosti.

Kod analize kvalitete proizvoda i cijene konkurenata provodi se obrnuti inženjering kojim se gotov proizvod rastavlja na dijelove i time se saznaje količina i kvaliteta inputa tog proizvoda

te se procjenjuju troškovi tog inputa. Također se promatra u kojoj se fazi životnog ciklusa proizvod nalazi (faze: uvođenje, rast, zrelost i opadanje), jer svaka faza zahtijeva različite visine troškova proizvodnje, marketinških troškova, troškova prodaje i distribucije, te se ti troškovi procjenjuju s obzirom na fazu. Također se analiziraju prodajne cijene proizvoda da bi ih se usporedilo s troškovima i uvidjelo da li i u kolikom omjeru cijena pokriva troškove, te ako je moguće otkriti strategiju formiranja cijene. Analiza profitabilnosti industrije odnosi se na usporedbu poduzeća s prosjekom industrije, pa se tako financijski pokazatelji vlastitog poduzeća i konkurenata mogu usporediti s financijskim pokazateljima čitave industrije. Također se mora ocijeniti utjecaj pet konkurentskih sila na profitabilnost industrije: jačina industrijskog suparništva, prijetnje ulaska novih konkurenata, prijetnje zamjenskih proizvoda, pregovaračka moć dobavljača i pregovaračka moć kupaca.

Da bi se računovodstvo konkurenata moglo provoditi bitno je prikupiti njegov temelj, a to je informacija. Izvori informacija mogu biti: objavljena financijska izvješća, službene statistike, konkurentski benchmarking, obrnuti inženjering, dobavljači, kupci, zaposlenici, bivši zaposlenici, banke, internet. Veći dio tih izvora informacija je javno dostupan, no za prikupljanje podataka zaposlenika, banaka ili dobavljača javlja se pitanje moralnosti i etike. Stupanj do kojeg je poduzeće spremno ići u otkrivanju informacija o svojim konkurentima ovisi o njemu samome jer cijena financijskih sredstava i vremena je visoka, ali postoji mogućnost da će ona biti daleko veća ukoliko se takve informacije ne prikupljaju.

Istraživanje o korištenju računovodstva konkurenata u Republici Hrvatskoj, koristeći internetsku anketu, provedeno je u veljači 2015. godine a obuhvatilo je 100 poduzeća. Poduzeća su se analizirala prema vrstama i karateristikama unutar pojedine vrste s obzirom na korištenje tehnika računovodstva konkurenata i upoznatost sa samim pojmom. Poduzeća su bila podijeljena s obzirom na sljedeće vrste: veličina poduzeća (malo, srednje, veliko), konkurentska strategija poduzeća (tržišni lider, izazivač, sljedbenik, tržišni tamponer), strateška misija poduzeća (izgradnja, držanje, ubiranje plodova i napuštanje), konkurentnost industrije kojom se poduzeće bavi (niskokonkurentno, srednjekonkurentno i visokokonkurentno) te broj konkurenata u poslovanju (monopolist, oligopolist, u monopolističkoj konkurenciji, okruženo mnogobrojnim konkurentima). Najviše ispitanih poduzeća imalo je karakteristike malih poduzeća (74), sljedbenika (54), strateške misije izgradnje (58), srednjekonkurentosti (48) te okruženih mnogobrojnim konkuretnima (78).

Provedenom anketom dobili su se rezultati koji prikazuju da iako je sam pojam računovodstva konkurenata nepoznat, jer 64% anketiranih poduzeća nije bilo upoznato s navedenim pojmom, metode računovodstva konkurenata nije koristilo tek 28% anketiranih poduzeća. Velika poduzeća bila su najviše upoznata sa samim pojmom (87,50%), dok je kod malih poduzeća taj postotak iznosio 29,73%. Sagledavši vrstu poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju najviše su sa pojmom bili upoznati tržišni lideri (53,33%), a ako se promatra strateška misija poduzeća onda su najviše bili upoznati oni koji primjenjuju strategiju ubiranja plodova (50,00%). Isti postotak, koji je ujedno i najveći unutar vrste poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju, imaju poduzeća u monopolističkoj konkurenciji, a ako se sagleda konkurentost industrije upravo su visokokonkurentna poduzeća bila najviše upoznata s pojmom računovodstva konkurenata, njih 38,24%.

Kada se kasnije analiziralo koje metode računovodstva konkurenata anketirana poduzeća koriste, kao što je već navedeno, metode nije koristilo tek 28% njih, što bi značilo da je računovodstvo konkurenata putem svojih metoda itekako poznato i korišteno među poduzećima. Poduzeća su najviše koristila metode praćenja položaja konkurenata (61), analize kvalitete proizvoda i cijene konurenata (60), te usporedbe poslovanja s drugim poduzećem (58). Najmanje su se koristile metode analize lanca stvaranja vrijednosti (25), te analiza troškova konkurenata (32).

Da bi se analiziralo konkurenta potrebno je prikupiti vjerodostojne informacije, a anektirana poduzeća kao izvore informacija najčešće su upotrebljavali internet (67), zatim objavljena financijska izvješća (48) te zajedničke dobavljače i kupce (46). Kao najveći razlog nekorištenja računovodstva konkurenata naveden je nedostatak ljudskih resursa za njegovo provođenje (42), a 49 ispitanih poduzeća smatra da je korištenje računovodstva konkurenata potrebno za poboljšanje poslovanja poduzeća. Može se zaključiti kako poduzeća u Republici Hrvatskoj vode brigu o svojim konkurentima prateći njihovo poslovanje kako bi poboljšali vlastito poslovanje i time povećali svoj tržišni udio, pogotovo u današnje vrijeme kada je na tržištu prisutan gospodarski pad, i kada sve više poduzeća zatvara svoja vrata i otpušta radnike.

8. Literatura

A) KNJIGE:

1. Buble, M. (2005.) *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija.
2. Cerovac M. (2004.) *Rječnik pojmova prava i politike tržišnog natjecanja i srodnih područja*. Zagreb: TEB.
3. McKenzie, W. (2010) *Financial Times Guide to Using and Interpreting Company Accounts*. Fourth edition. Harlow - New York: Financial Times Prentice Hall.
4. Mencer, I. (2003.) *Strateški menadžment i poslovna politika*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
5. Gulin, D., Janković, S., Dražić Lutilsky I., Perčević H., Peršić M. i Vašiček V. (2011.) *Upravljačko računovodstvo*. Zagreb: HZRiFD.
6. Kotler, P. (2008.) *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
7. Porter, M. E. (2009.) *Konkurentska prednost: postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*. Zagreb: Masmedia.
8. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2007.) *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta.
9. Thompson, A. A., Strickland A. J. i Gamble J. E. (2008.) *Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću: teorija i slučajevi iz prakse*. 14. izdanje. Zagreb: Mate.
10. Tipurić, D. (1999.) *Konkurentska sposobnost poduzeća*. Zagreb: Sinergija
11. Udruga „Hrvatski računovođa“ (2005.) *Upravljanje troškovima: Povećanje konkurentnosti i uspješnosti poslovanja*. Zagreb – Zadar: Hrvatski računovođa.
12. Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L. (2008.) *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

B) ČLANCI U ELEKTRONIČKOM ČASOPISU

1. Chun Cheong, F. (2011.) Competitor analysis and accounting, *PBE Management Accountig and Finance*. School of Business, Macao Polytechnic Institute. str. 1. – 5. Dostupno na: http://www.hkiaat.org/images/uploads/articles/PBE%20PII%20Competitor%20analysis.pdf. Pristupljeno: 22. ožujka 2014.
2. Cinquini, L. i Tenucci A. (2010.) Strategic management accounting and business strategy: a losse coupling?. *Juornal of Accounting & Organizational Change*. Vol. 6. No. 2. str. 228. - 259. Dostupno na: http://web1.sssup.it/pubblicazioni/ugov_files/102310_Cinquini-Tenucci_JAOC_2010.pdf. Pristupljeno: 2. travnja 2014.
3. Currie, J. (2011.) Focusing on Competitors in Strategic Performance Management, *Certified Public Acountants*. str. 1. – 6. Dostupno na: http://www.cpaireland.ie/docs/

default-source/Students/Study-Support/P2-Strategic-Performance-Management/focusing-on-competitors-in-strategic-performance-management.pdf?sfvrsn=0. Pristupljeno: 24. ožujka 2014.

4. Guilding, C. (1999.) Competitive-focused Accounting: An Explanatory Note, *Accounting, Organization and Society*. Vol. 24. str. 583. - 595. Dostupno na: http://www.researchgate.net/publication/4877718_Competitor-focused_accounting_an exploratory_note/links/0c9605202cd8bef97f000000. (Pristupljeno: 25. ožujka 2014.)
5. Heinen, K. C. i Hoffjan, A. (2005): The Strategic Relevance of Competitor Cost Assesment – an Empirical Study of Competitor Accounting. *JAMAR*. Vol. 3. No. 1. str. 17. – 33. Dostupno na: http://www.cmawebline.org/joomla4/images/stories/JAMAR%202005%20Winter/jamar-v3-1-heinen.pdf. Pristupljeno: 22.ožujka 2014.
6. Järvenpää, M. (1998.) Management Accounting and Strategy. Functional and Institutional Perspectives: a Case Study. *Turku School of Economics and Business Administration at Pori.* Str. 1. – 27. Dostupno na: http://www.apira2013.org/past/apira1998/archives/pdfs/71.pdf. Pristupljeno: 14. lipnja 2014.
7. Lutar Skerbinjek A. (2008.) The Role of Information for Recognising Business Opportunities. *Organizacija. Univerza v Mariboru.* Vol. 41. Number 4. str. 144. – 152. Dostupno na: file:///C:/Documents%20and%20Settings/User/My%20Documents/Downloads/URN-NBN-SI-doc-OX4H9V5M.pdf. Pristupljeno: 15. lipnja 2014.
8. Malinić, S., Jovanović, D. i Janković, M. (2012.) Competitive Management Accouting – Response to the Challenges of Strategic Business Decision Making. *Economics and Organization*. Vol. 9. Facta Universitatis. str. 297. - 309. Dostupno na: http://facta.junis.ni.ac.rs/eao/eao201203/eao201203-02.pdf. Pristupljeno: 25. ožujka 2014.
9. Osmanagić Bedenik, N. i Ivezić, V. (2006.) Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga. *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Str. 331. – 346. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/file/16858. Pristupljeno: 25. lipnja 2014.
10. Shah, H., Malik, A. i Shaukat Malik, M. (2011.) Strategic Management Accounting – A Messiah for Management Accounting?. *Australian Journal of Business and Management Research.* Vol.1. No. 4. str. 1. – 7. Dostupno na: http://www.ajbmr.com/articlepdf/ajbmrv01n0401.pdf. Pristupljeno: 25. ožujka 2014.
11. Tipurić, D., Kolaković, M. i Dumičić, K. (2002): Istraživanje promjena u koncentraciji hrvatske bankarske industrije 1993. – 2000. *Ekonomski pregled.* Br. 53. (5-6). str. 470. – 494. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/file/44491. Pristupljeno: 29. lipnja 2014.

12. Vechalekar, N. M. (2009.): Strategic Management Accounting – A Toll For Competitive Advantage. *Indsearch, Pune*. str. 1. – 15. Dostupno na: http://www.lopdf.net/preview/IWCwEVlu28wYgWqYJDsknbc69ITO7Z-_WKhfU33xUmg,/Strategic-Management-Accounting-A-Tool-For.html?query=MANAGEMENT-ACCOUNTING-STRATEGIC. Pristupljeno: 25. ožujka 2014.
13. Vukoja, B. (2014.) Primjena analize financijskih izvješća pomoću ključnih financijskih pokazatelja kao temelj donošenja poslovnih odluka. Sarajevo. str. 1.- 18. Dostupno na: http://www.revident.ba/public/files/primjena-analize-financijskih-izvjestaja-pomocu-kljucnih-financijskih-pokazatelja.pdf. Pristupljeno: 15. svibnja 2014.

C) ČASOPISI U ELEKTRONIČKOM OBLIKU:

1. Brody, R. i Wright, S. (2008.) *Journal of Competitive Intelligence and Management*. Competitive Intelligence Foundation. Volume 4. Number 3. USA: Society of Competitive Intelligence Professionals. Dostupno na: http://www.ege.fr/download/JCIM_4_3_2008.pdf. Pristupljeno: 26. ožujka 2014.
2. Harrison, D. i Rude, J. (2004.) *Measuring industry concetration in Canada´s food processing sectors.* Agriculture and Rural Working Paper Series. Working Paper No. 70. Canada. Dostupno na: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/28056/1/wp040070.pdf. Pristupljeno: 15. srpnja 2014.
3. Organisation for Economic Co-Operation and Development (2011.) *Competition Assesment Toolkit*. Volume II: Guidance. OECD. Dostupno na: http://www.oecd.org/daf/competition/45544507.pdf. Pristupljeno: 25. ožujka 2014.
4. Statements on Management Accounting (1996.) *Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage*. New York: Institute of Management Accountants. Dostupno na: http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Value%20Chain%20Analysis.pdf. Pristupljeno: 25. ožujka 2014.

D) ZAKONI I PRAVNA REGULATIVA:

1. Zakon o računovodstvu (NN 109/07. i 54/13.)

E) WEB STRANICE

1. http://lincolninteractive.org/ - Nacionalna mreža digitalnih škola u Sjedinjenim Američkim državama. Pristupljeno: 02. srpnja 2014.

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Osnovna obilježja alternativnih struktura konkurencije 5
Tablica 2: Instrumenti i tehnike strategijskog računovodstva 11
Tablica 3: Razlika između računovodstva konkurenata i analize konkurencije 13
Tablica 4: Pokazatelji likvidnosti 35
Tablica 5: Pokazatelji zaduženosti 36
Tablica 6: Pokazatelji aktivnosti (obrtaja imovine) 37
Tablica 7: Pokazatelji ekonomičnosti 38
Tablica 8: Pokazatelji profitabilnosti 39
Tablica 9: Pokazatelji investiranja 39
Tablica 10: Model za ocjenjivanje jakosti pritisaka Porterovih pet konkurentskih sila 58
Tablica 11: Anketirana poduzeća prema vrstama poduzeća i karakteristikama 59
Tablica 12: Upoznatost anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ prema vrstama i karakteristikama anketiranih poduzeća 63
Tablica 13: Broj anketiranih poduzeća s obzirom na (ne)korištenje metoda kojim se računovodstvo konkurenata koristi 68
Tablica 14: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrste i karakteristike anketiranih poduzeća 70
Tablica 15: Učestalost korištenja metoda računovodstva konkurenata kod anketiranih poduzeća 75
Tablica 16: Prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na to koje izvore informacija o konkurentima koriste 80
Tablica 17: Prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na razlog nekorištenja računovodstva konkurenata 81
Tablica 18: Prikaz potrebe anketiranih poduzeća za korištenjem računovodstva konkurenata 82

POPIS SLIKA:

Slika 1: Porterove generičke strategije 7
Slika 2: Mogući izvori informacija o konkurenciji 18
Slika 3: Proces obrnutog inženjeringa 30
Slika 4: Proces benchmarkinga 42
Slika 5: Lanac vrijednosti 45
Slika 6: Životni ciklus proizvoda 50
Slika 7: Različite krivulje životnog ciklusa proizvoda 52
Slika 8: Porterov model pet konkurentskih sila 56

POPIS GRAFIKONA:

Grafikon 1: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na veličinu poduzeća prema Zakonu o računovodstvu 60
Grafikon 2: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na konkurentsku strategiju 60
Grafikon 3: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na stratešku misiju 61
Grafikon 4: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na konkurentnost industrije kojom se bavi 61
Grafikon 5: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na broj konkurenata u poslovanju 62
Grafikon 6: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ 63
Grafikon 7: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema veličini 64
Grafikon 8: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji 65
Grafikon 9: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji 66
Grafikon 10: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti industrije kojom se poduzeće bavi 67
Grafikon 11: Prikaz upoznatosti anketiranih poduzeća s pojmom „Računovodstvo konkurenata“ s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkrenata u poslovanju 68
Grafikon 12: Prikaz anketiranih poduzeća s obzirom na (ne)korištenje metoda kojim se računovodstvo konkurenta koristi 69
Grafikon 13: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema veličini 71
Grafikon 14: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentskoj strategiji 72
Grafikon 15: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema strateškoj misiji 72
Grafikon 16: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema konkurentnosti inustrije kojom se poduzeće bavi 73

Grafikon 17: Prikaz broja anketiranih poduzeća koji koriste određenu metodu računovodstva konkurenata s obzirom na vrstu poduzeća prema broju konkurenata u poslovanju 74
Grafikon 18: Postotni prikaz učestalosti korištenja metoda računovodstva konkurenata kod anketiranih poduzeća 76
Grafikon 19: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata ne koriste 77
Grafikon 20: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste rijetko 77
Grafikon 21: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste jednom godišnje 78
Grafikon 22: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste dvaput godišnje 78
Grafikon 23: Postotni i apsolutni prikaz broja anketiranih poduzeća koja metode računovodstva konkurenata koriste višeputa godišnje 79
Grafikon 24: Apsolutni i postotni prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na to koje izvore informacija o konkurentima koriste 80
Grafikon 25: Apsolutni i postotni prikaz broja anketiranih poduzeća s obzirom na razlog nekorištenja računovodstva konkurenata 81
Grafikon 26: Prikaz potrebe anketiranih poduzeća za korištenjem računovodstva konkurenata 82

PRILOZI:

Prilog 1.: Anketni upitnik

ANKETNI UPITNIK

1. Prema klasifikaciji Zakona o računovodstvu Vaše je poduzeće klasificirano kao:
   - Malo
   - Srednje
   - Veliko

2. Konkurentska strategija koju Vaše poduzeće primjenjuje je:
   - Tržišni lider (poduzeće s najvećim tržišnim udjelom)
   - Izazivač (poduzeće koje želi postati tržišni lider)
   - Sljedbenik (poduzeće koje želi zadržati svoj tržišni udio)
   - Tržišni tamponer (mala poduzeća s malim tržišnim udjelom koji opskrbljuju one tržišne segmente koji su tržišnom lideru neprofitabilna)

3. S obzirom na stratešku misiju koje Vaše poduzeće primjenjuje na usluge ili proizvode, najčešće primjenjujete strategiju:
   - Izgradnje (povećanje tržišnog udjela)
   - Držanja (cilj je sačuvati tržišni udio)
   - Ubiranja plodova (povećanje kratkoročnog priljeva novca)
   - Napuštanja (likvidiranje neprofitabilnih proizvoda)

4. Industrija u kojoj Vaše poduzeće posluje po konkurentnosti spada u:
   - Niskokonkurentnu
   - Srednjekonkurentnu
   - Viskokonkurentnu

5. Vaše je poduzeće u svojoj djelatnosti:
   - Monopolist
   - Oligopolist
   - U monopolističkoj konkurenciji
   - Okruženo mnogobrojnim konkurentima

6. Da li ste prije ove ankete bili upoznati s pojmom računovodstva konkurenta ili njegovih sinonima (konkurenstko upravljačko računovodstvo i računovodstvo fokusirano na konkurente):
   - Da
   - Ne

7. Ukoliko u svojem poduzeću primjenjujete metode analize kojima se računovodstvo konkurencije koristi, označite koje su to metode (moguće je označiti više izbora):
   - Analiza troškova konkurenata
   - Praćenje položaja konkurenata (analiza tržišnog udjela, prometa, likvidnosti)
   - Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja
   - Usporedba poslovanja s drugim poduzećem
   - Analiza lanca stvaranja vrijednosti
   - Analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata
   - Analiza profitabilnosti industrije
   - Ništa od navedenog

8. Ocjenom od jedan do pet ocijenite koliko često primijenjujete navedene načine analize računovodstva konkurenata pri analizi svojih konkurenata (1-nikad; 2-rijetko; 3-jednom godišnje, 4-dvaput godišnje; 5-višeputa godišnje)

Načini analize	Vaša ocjena
Analiza troškova konkurenata	
Praćenje položaja konkurenata	
Interpretacija objavljenih financijskih izvještaja	
Usporedba poslovanja s drugim poduzećem	
Analiza lanca stvaranja vrijednosti	
Analiza kvalitete proizvoda i cijene konkurenata	
Analiza profitabilnosti industrije	

9. Ukoliko primjenjujete neki drugi način analize konkurencije u Vašem poduzeću, a da nije naveden među načinima analize konkurencije koje se provodi u sklopu računovodstva konkurenata, molimo Vas da isti navedete:

_____
_____
_____

10. Koje izvore informacija koristite pri analizi Vaših konkurenata (moguće je označiti više izbora):
    - objavljeno financijsko izvješće i izvješće neovisnog revizora
    - službene statistike
    - strateška analiza troškova (usporedba vlastitih troškova s troškovima konkurenata u procesu proizvodnje i prodaje proizvoda odnosno pružanja usluga)
    - konkurentski benchmarking (usporedba raznih aktivnosti poslovanja s konkurentskim aktivnostima poslovanja)
    - obrnuti inženjering (proces kojim se postojeći proizvod ili sustav rastavlja na dijelove da bi se otkrile njegove specifikacije, koncepti, ideje i nastanak)
    - zajednički dobavljači i kupci

- banke i financijska tržišta
- bivši zaposlenici konkurenata
- objavljeni materijali i dokumenti konkurencije
- internet
- fizičko promatranje
- ostali izvori: _____

11. Koji su razlozi neprimjenjivanja računovodstva konkurenata u Vašem poduzeću (moguće označiti više ponuđenih odgovora):
    - Računovodstvo konkurenata smatrate nepotrebnim u Vašem poslovanju
    - Nemate dovoljno financijskih sredstava za ulaganje u računovodstvo konkurenata
    - Nemate dovoljno ljudskih resursa za provođenje računovodstva konkurenata
    - Nepoznavanje metodologije računovodstva konkurenata
    - Neki drugi razlog:_____

12. Ukoliko ne analizirate svoje konkurente, neovisno o razlogu zbog kojeg to ne primjenjujete, smatrate li ipak da je to potrebno u Vašem poduzeću da biste time poboljšali svoje poslovanje?
    - Da
    - Ne

13. Ukoliko ste zainteresirani za rezultate istraživanja, molimo Vas da ostavite Vašu e-mail adresu, na koju ćemo Vam iste dostaviti: _____